

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOÃO VICTOR DE OLIVEIRA CUNHA

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um estudo de multicasos com organizações públicas federais e estaduais em São Luís - MA

São Luís
2018

JOÃO VICTOR DE OLIVEIRA CUNHA

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um estudo de multicasos com organizações públicas federais e estaduais em São Luís - MA

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Amanda F. Aboud de Andrade

São Luís

2018

Cunha, João Victor de Oliveira.

Gestão do conhecimento na administração pública: um estudo de multicasos com organizações públicas federais e estaduais em São Luís - MA / João Victor de Oliveira Cunha. – 2018.

153 f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Boas Práticas de Gestão do Conhecimento. 3. Administração Pública. I. Andrade, Amanda Ferreira Aboud de. II. Título.

JOÃO VICTOR DE OLIVEIRA CUNHA

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Um estudo de multicasos com organizações públicas federais e estaduais em São Luís - MA

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 11 /12 /2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Amanda Ferreira Aboud de Andrade
Mestre em Administração
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador
Prof. Sérgio Cutrim
Doutor em Engenharia Naval e Oceânica
Universidade Federal do Maranhão

3º Examinador
Prof. Ademir Martins
Doutor em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

A todos que acreditam na educação como um instrumento de construção para um mundo mais justo e melhor.

AGRADECIMENTOS

O trabalho aqui apresentado é resultado de toda uma trajetória acadêmica, então, nada mais justo, que agradecer a todos aqueles envolvidos nesta caminhada de quatro anos dentro da Universidade Federal do Maranhão.

Primeiramente, agradeço a Deus, que me concedeu o dom da vida e sempre me presenteou com pessoas maravilhosas na minha história. Agradeço aos meus pais, Ivete Rodrigues e Carlos Marques, que são a razão e inspiração do meu esforço em sempre tentar ser melhor e me superar, por todo o suporte e amor que foi me dado.

Gostaria de agradecer também todo o corpo docente do curso de Administração, em especial a Professora Amanda Aboud que está comigo, me orientando e ajudando, desde o início desta aventura, obrigado por toda paciência e disposição.

Agradeço a Islanny Baldez, Beatriz Abrantes e Suzana Santos por sempre me apoiarem e estarem comigo em todos momentos, me mostrando o quão é importante ser quem você realmente é e amar gratuitamente o outro. Agradeço a Patrícia Moura por ser uma verdadeira guia dentro dos meus processos de amadurecimento, estando sempre disposta a ajudar e abrindo minhas ideias sobre novos horizontes. Agradeço a Elaiza Martins que, mesmo a relativa distância, está presente em minha vida desde o Ensino Médio, me aconselhando (e sendo aconselhada por mim) sobre como resistir a este mundo sem perder totalmente a cabeça.

Também deixo meus agradecimentos a Larissa Sampaio, Keliane Araújo e Matheus Louzeiro, por me ensinarem o valor do companheirismo durante a graduação e como os laços construídos de maneira singela e verdadeira ultrapassam as barreiras da Universidade. Agradeço a Brandon Lima e Ana Letícia Brito por terem me proporcionado a experiência de trabalhar com uma das melhores equipes que já tive dentro do mundo empresarial, obrigado pelas lições sobre marketing/gestão e, principalmente, sobre doação solidária e comprometimento.

À Cayque Alves e Ítalo Carvalho por terem se unido a mim nesta jornada de descoberta de quem somos, pelas conversas onde conseguimos aprender a sermos mais humanos juntos e pelos momentos de descontração, que ajudavam a aliviar a tensão do dia-a-dia, meus sinceros agradecimentos.

Agradeço a Franciane Coimbra e Mateus Góes, meus eternos amigos de período, obrigado por cada sorriso e cada momento de estresse, pelo apoio do começo a reta final do curso (e por todos os trabalhos feito falta uma hora para apresentar). Agradeço também a Gleyson Serra, Darlan Costa, Beatriz Mendes, Gabriele Freitas, Darlene Silva, Beatriz Abreu e Paulo Ribeiro por ter tido a maravilhosa chance de conhecê-los e poder trabalhar/estudar com cada um.

Meu muito obrigado também aos meus xarás, Victor Fernandes e Victor Silper, por sempre me acolherem quando preciso e serem um espelho de trabalho, companheirismo e talento.

“Só é útil o conhecimento que nos torna
melhores”

Sócrates

RESUMO

Na Administração Pública, a Gestão do Conhecimento vem ocupando uma posição de destaque, já que tem se tornado um elemento fundamental para a efetividade do setor. Assim, este trabalho tem como objetivo analisar as boas práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas dentro das organizações públicas federais e estaduais presentes em São Luís - MA, a fim de identificar a proximidade do nível de adesão a Gestão do Conhecimento entre essas. Para alcançar tal objetivo, utilizou-se uma metodologia baseada na pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) de 2014: um questionário, aplicado com os gestores de órgãos públicos, que apresentava Práticas de GC nas vertentes de Pessoas, Tecnologias e Processos. Esta pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, exploratória e descritiva; aplicada, quanto à natureza; estudo de multicascos e pesquisa bibliográfica, quanto aos procedimentos utilizados; e, por fim, quanto à abordagem, como quali-quantitativa. Os objetos de estudo foram dois Órgãos Federais (Tribunal de Contas da União e Ministério Público Federal) e dois Órgãos Estaduais Maranhenses (Tribunal de Contas do Estado e Ministério Público do Maranhão), escolhidos por terem, mesmo que em esferas diferentes, um nível de atuação e funcionalidade pública semelhantes. No que diz respeito aos resultados, percebeu-se uma maior taxa de adesão e um maior estágio de implementação das Práticas de GC nas instituições Federais do que nas Estaduais. Também se diagnosticou uma maior adesão as Práticas de Tecnologia, possivelmente ocasionada pela existência de uma legislação própria para esta vertente. Este estudo limita-se por trabalhar somente com gestores de cada organização, ficando a possibilidade de estudos adicionais que trabalhem a visão de todo o quadro funcional sobre a GC e o grau de maturidade de cada órgão. Por fim, conclui-se que os Órgãos Federais estão à frente quanto a utilização de Práticas de Gestão do Conhecimento e que todos os órgãos pesquisados podem se utilizar dos Modelos de GC como ferramentas e instrumentos para gerir seus ativos intelectuais.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Boas Práticas de Gestão do Conhecimento. Administração Pública.

ABSTRACT

In the Public Administration, the Knowledge Management (KM) is occupying a important position, because have becoming a essential element for the sector's effectiveness. So, this paper has as objective analyze the best practices of Knowledge Management that are used in the Public Federal and State Organizations that are localized on São Luís - MA, in order to identify the proximity of the adhesion level between them. To achieve this objective, was used a methodology based in a research did by, in 2014, the Institute of Economic Research Applied (IPEA): a questionnaire, answered for managers of public organizations, that presented KM Practices in the strands of People, Technologies and Process. This research can be classified, about the objectives, as exploratory and descriptive; with regard to the methodological procedures, as a multicase study and a bibliographic research. Two Federal Organizations (Tribunal de Conta da União and Ministério Público Federal) and two State Organization (Tribunal de Contas do Estado e Ministério Público do Maranhão) were studied, chosen because they have a similarity in their functions, but in different parts of the government. About the results, figured out that there are a bigger level adhesion and stage of implementation of the KM Practices in the Federal Organizations then in the States Organizations. The Technologies Practices has a bigger adhesion the others, probably because in Brazil has specific laws about the use of systems and technologies in the Public Administration. This paper is limited for work just with manager of each organization, It is proposed to the futures studies a research that be able to analyze the view of all people who worked in the places and the maturity level in KM. By and large, it's possible conclude that the Federal Organizations are more developed than the States Organizations with regard the utilization of KM Practices and all Organizations that were studied can used the KM Models like tools and instruments to management their intellectual actives.

KeyWords: Management Knowledge. Management Knowledge Best Practices. Public Administration

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF:	Constituição Federal
GC:	Gestão do Conhecimento
IPEA:	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MA:	Maranhão
MPF:	Ministério Público Federal
MPMA:	Ministério Público do Maranhão
TCE - MA:	Tribunal de Contas do Estado do Maranhão
TCU:	Tribunal de Contas da União
TI:	Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Conversão do Conhecimento.....	30
Figura 02 - Conteúdo do Conhecimento criado pelos modos de conversão	31
Figura 03 - Espiral do Conhecimento	31
Figura 04 - Modelo de GC do <i>I-Space</i>	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Adesão de Práticas de Tecnologia no MPMA	58
Gráfico 02 - Estágio de Implementação de Práticas de Tecnologia no MPMA	60
Gráfico 03 - Alcance das Práticas de Tecnologia no MPMA	61
Gráfico 04 - Adesão de Práticas de Processos no MPMA	62
Gráfico 05 - Estágio de Implementação de Práticas de Processos no MPMA	63
Gráfico 06 - Alcance das Práticas de Processos no MPMA	64
Gráfico 07 - Adesão de Práticas de Pessoas no MPMA	65
Gráfico 08 - Estágio de Implementação de Práticas de Pessoas no MPMA	66
Gráfico 09 - Alcance das Práticas de Pessoas no MPMA	67
Gráfico 10 - Adesão de Práticas de Tecnologia no MPF	68
Gráfico 11 - Estágio de Implementação de Práticas de Tecnologia no MPF	69
Gráfico 12 - Alcance das Práticas de Tecnologia no MPF	70
Gráfico 13 - Adesão de Práticas de Processos no MPF	71
Gráfico 14 - Estágio de Implementação de Práticas de Processos no MPF	72
Gráfico 15 - Alcance das Práticas de Processos no MPF	73
Gráfico 16 - Adesão de Práticas de Pessoas no MPF	74
Gráfico 17 - Estágio de Implementação de Práticas de Pessoas no MPF	75
Gráfico 18 - Alcance das Práticas de Pessoas no MPF	76
Gráfico 19 - Adesão de Práticas de Tecnologia no TCE	80
Gráfico 20 - Estágio de Implementação de Práticas de Tecnologia no TCE	81
Gráfico 21 - Alcance das Práticas de Tecnologia no TCE	82
Gráfico 22 - Adesão de Práticas de Processo no TCE	83
Gráfico 23 - Estágio de Implementação de Práticas de Processos no TCE	84
Gráfico 24 - Alcance das Práticas de Processos no TCE	85
Gráfico 25 - Adesão de Práticas de Pessoas no TCE	86
Gráfico 26 - Estágio de Implementação de Práticas de Pessoas no TCE	87
Gráfico 27 - Alcance das Práticas de Pessoas no TCE	88
Gráfico 28 - Adesão de Práticas de Tecnologia no TCU	89
Gráfico 29 - Estágio de Implementação de Práticas de Tecnologia no TCU	90
Gráfico 30 - Alcance das Práticas de Tecnologia no TCU	91
Gráfico 31 - Adesão de Práticas de Processos no TCU	92

Gráfico 32 - Estágio de Implementação de Práticas de Processos no TCU	93
Gráfico 33 - Alcance das Práticas de Processos no TCU	94
Gráfico 34 - Adesão de Práticas de Pessoas no TCU.....	95
Gráfico 35 - Estágio de Implementação de Práticas de Pessoas no TCU	96
Gráfico 36 - Alcance das Práticas de Pessoas no TCU	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Conceitos e Estudos sobre Conhecimento	20
Quadro 02 - Graus de internalização do Conhecimento	34
Quadro 03 - Ciclo de Aprendizagem Social.....	37
Quadro 04 - Resultados da Adesão por Vertente/Órgão.....	99
Quadro 05 - Resultados da Implantação por Vertente/Órgão	99

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	CONHECIMENTO	20
3	GESTÃO DO CONHECIMENTO	24
3.1	Modelos de Gestão do Conhecimento	277
3.1.1	Von Krogh e Roos - Epistemologia Organizacional	277
3.1.2	Nonaka e Takeuchi - Espiral do Conhecimento	288
3.1.3	Choo - <i>Sensemaking</i>	322
3.1.4	Wiig - Gestão e Construção do Conhecimento	333
3.1.5	Boisot - <i>I-Space</i>	355
3.2	Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas Brasileiras	388
3.3	Boas Práticas (<i>Best Practices</i>)	40
4	METODOLOGIA	422
4.1	Classificação da Pesquisa	433
4.1.1	Quanto aos Objetivos.....	433
4.1.2	Quanto à Natureza	444
4.1.3	Quanto aos Procedimentos Utilizados	455
4.1.4	Quanto à abordagem do Problema	466
4.1.5	Universo e Amostra.....	466
4.2	A Pesquisa	46
4.2.1	Questionário.....	477
4.2.1.1	Práticas de Processo	477
4.2.1.2	Práticas de Pessoas.....	499
4.2.1.3	Práticas de Tecnologia.....	511
4.2.1.4	Estágio de Implantação e Alcance das Práticas	533
4.2.2	Objetos de Estudo.....	544
4.2.3	Aplicação.....	544
4.2.4	Resultados	555
5	RESULTADOS MULTICASOS	577
5.1	Ministério Público	577
5.1.1	Ministério Público Do Maranhão	577

5.1.1.1	Práticas de GC.....	588
5.1.1.1.1	Tecnologia.....	588
5.1.1.1.1.1	Estágio de Implementação.....	599
5.1.1.1.1.2	Alcance das Práticas.....	60
5.1.1.1.2	Processos	611
5.1.1.1.2.1	Estágio de Implementação.....	622
5.1.1.1.2.2	Alcance das Práticas.....	633
5.1.1.1.3	Pessoas	644
5.1.1.1.3.1	Estágio de Implementação.....	655
5.1.1.1.3.2	Alcance das Práticas.....	666
5.1.2	Ministério Público Federal	677
5.1.2.1	Práticas de GC.....	677
5.1.2.1.1	Tecnologia.....	677
5.1.2.1.1.1	Estágio de Implementação.....	688
5.1.2.1.1.2	Alcance das Práticas.....	699
5.1.2.1.2	Processos	70
5.1.2.1.2.1	Estágio de Implementação.....	711
5.1.2.1.2.2	Alcance das Práticas.....	722
5.1.2.1.3	Pessoas	733
5.1.2.1.3.1	Estágio de Implementação.....	744
5.1.2.1.3.2	Alcance das Práticas.....	755
5.1.3	Análise comparativa MPF e MPMA.....	766
5.2	Tribunal de Contas.....	788
5.2.1	Tribunal de Contas do Estado do Maranhão.....	799
5.2.1.1	Práticas de GC.....	799
5.2.1.1.1	Práticas de Tecnologia.....	799
5.2.1.1.1.1	Estágio de Implementação.....	800
5.2.1.1.1.2	Alcance das Práticas.....	81
5.2.1.1.2	Práticas de Processo	822
5.2.1.1.2.1	Estágio de Implementação.....	833
5.2.1.1.2.2	Alcance das Práticas.....	844
5.2.1.1.3	Práticas de Pessoas.....	855
5.2.1.1.3.1	Estágio de Implementação.....	866
5.2.1.1.3.2	Alcance das Práticas de Pessoas no TCE	877

5.2.2	Tribunal de Contas da União.....	888
5.2.2.1	Práticas de GC.....	899
5.2.2.1.1	Tecnologia.....	899
5.2.2.1.1.1	Estágio de Implementação.....	90
5.2.2.1.1.2	Alcance das Práticas.....	911
5.2.2.1.2	Processos.....	911
5.2.2.1.2.1	Estágio de Implementação.....	922
5.2.2.1.2.2	Alcance das Práticas.....	933
5.2.2.1.3	Pessoas.....	944
5.2.2.1.3.1	Estágio de Implementação.....	955
5.2.2.1.3.2	Alcance das Práticas.....	966
5.2.3	Análise comparativa TCU e TCE - MA.....	977
5.3	Resultados finais.....	988
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
	REFERÊNCIAS.....	1033
	APÊNDICE A – MANUAL DE PREENCHIMENTO.....	106

1 INTRODUÇÃO

É possível trabalhar o conceito de Gestão do Conhecimento (GC) sob diversas perspectivas. Barclay e Murray (1997) tratam a GC como uma atividade de negócio, que se dimensiona pelos aspectos de que o Conhecimento é um ativo indispensável para as organizações, sendo refletido nas estratégias, práticas e políticas, e fazendo uma relação de dependência entre a gestão destes ativos intelectuais e os resultados alcançados pelo negócio. Já Wiig (1993) afirma que a GC é uma estrutura conceitual, que compreende atividades e perspectivas, sendo necessária para se conseguir enxergar os benefícios vindouros dos ativos intelectuais. Tobin (2003), em outra perspectiva, compreende a Gestão do Conhecimento como práticas ou disciplinas que englobam pessoas, processos e tecnologias, que visam a melhoria da produtividade e eficiência das organizações.

As diferentes perspectivas e visões sobre a Gestão do Conhecimento possibilitaram o surgimento de diversos Modelos de GC, com o objetivo de entender e nortear as melhores formas de criar, utilizar, difundir e reter o Conhecimento. Entre estes modelos existem: o Modelo da Epistemologia Organizacional de von Krogh e Roos (1994), a Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008), o Modelo *Sensemaking* formulado por Choo (2001), o Modelo de Gestão e Construção do Conhecimento proposto por Wiig (1993) e o Modelo do *I-Space* proposto por Boisot (DALKIR, 2005).

Na Administração Pública, para Gonçalves (2006), a Gestão do Conhecimento tem ocupado uma posição de destaque dentro das atividades de governo, já que se tornou um elemento fundamental para a efetividade do setor público. De acordo com Batista (2012), a GC pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência dentro da Gestão Pública, isto ocorre através do melhoramento de processos internos, do desenvolvimento de competências essenciais e do planejamento de estratégias inovadoras. Assim, faz-se necessário alinhar as práticas e modelos de GC junto ao desenvolvimento da Administração Pública, em todas as esferas, para que se alcance os aspectos de excelência, beneficiando tanto os indivíduos que foram as organizações públicas, quanto os cidadãos usuários dos serviços disponibilizados.

A Gestão do Conhecimento apresenta um caráter tão crítico frente à Gestão Pública que o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2014, desenvolveu um estudo com órgãos constituintes da Administração Pública, com o intuito de analisar suas principais práticas em GC, bem como o alcance e o estágio de implementação de cada uma, sendo estas alinhadas em práticas voltadas para processos, pessoas e tecnologia. Desta maneira, formulou-se o seguinte questionamento: Como funcionam as práticas de Gestão do Conhecimento dentro dos órgãos públicos federais e estaduais localizados no Maranhão? E qual a proximidade nas taxas de adesão entre eles?

O presente estudo é baseado na metodologia usada pelo IPEA, e destina-se a estudar quatro organizações públicas, duas federais e duas estaduais, as quais detêm similaridades em suas funções mediante o Estado, variando apenas a abrangência de sua atuação. Define-se então o objetivo geral da pesquisa em: Analisar as boas práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas dentro das organizações públicas federais e estaduais presentes em São Luís - MA, a fim de identificar a proximidade do nível de adesão a Gestão do Conhecimento entre essas.

Também foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Conceituar a Gestão do Conhecimento, enfatizando as noções de boas práticas e seus modelos de aplicação;
- b) Avaliar os estágios de implementação das principais práticas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas;
- c) Verificar o alcance das práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento dentro das organizações públicas pesquisadas;
- d) Analisar a percepção dos gestores quanto aos resultados obtidos com as práticas de Gestão do Conhecimento;
- e) Identificar o grau de adesão das organizações públicas em relação à Gestão do Conhecimento, fazendo comparativo de aproximação entre elas.

A pesquisa segue com o primeiro capítulo apresentando o conceito de Conhecimento, logo após há uma contextualização teórica sobre Gestão do Conhecimento e os Modelos trabalhados, seguindo com a demonstração da

metodologia utilizada, a apresentação dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 CONHECIMENTO

Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam uma série de conceitos desenvolvidos por outros autores para iniciar sua conceituação a respeito do que é o Conhecimento. O Quadro 01 mostra uma relação básica dos autores e a essência de suas definições.

Quadro 01 - Conceitos e Estudos sobre Conhecimento (continua)

Autor(es)	Conceito
Platão	Desenvolveu a teoria de “ideia”, sendo esta uma forma vista através do “olho mental” e o ideal máximo que o espírito humano deseja saber. Assim, o mundo físico é somente uma sombra do mundo perfeito das ideias.
Aristóteles	Discordou de Platão e afirmou que a ideia não existe por si só, sendo dependente de uma percepção sensorial, ou seja, o Conhecimento das ideias é sempre ocasionado por uma percepção sensorial.
Descartes	Este autor em resumo, quanto ao que diz respeito ao Conhecimento, afirma que somente a mente, e não os sentidos, é capaz de obter verdadeiro e fiel Conhecimento quanto às coisas externas.
John Locke	Argumenta que somente as experiências são capazes de proporcionar as ideias à mente e que há dois diferentes tipos de experiência: a sensação, que se trata da percepção sensorial, que constitui a maior parte da origem de nossas ideias, e a reflexão, que é a percepção da operação da nossa mente dentro de nós mesmos.
Kant	Concorda que a experiência é a base do Conhecimento, porém não a aceita como única fonte. Para Kant a mente é um mecanismo ativo que ordena as experiências sensoriais no tempo e no espaço e supre conceitos para sua compreensão. O autor afirma que o Conhecimento só se origina quando há junção do pensamento lógico do racionalismo e a experiência sensorial do empirismo.
Hegel	O Conhecimento começa com a percepção sensorial, que se torna subjetiva e racional através da purificação dialética dos sentidos até chegar ao estágio do autoconhecimento. A dialética se define como uma síntese feita por meio da conciliação da tese com a antítese, ou seja, rejeita-se o que não é racional e mantém-se o racional.
Marx	A percepção é uma interação existente entre aquele que conhece (conhecedor) e o conhecido (objeto), assim a busca do Conhecimento é um processo contínuo e dialético de adaptação mútua entre estes dois elementos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos estudos de Nonaka e Takeuchi (2008)

Quadro 01 - Conceitos e Estudos sobre Conhecimento (conclusão)

Edmund Husserl	Determinado Conhecimento só pode ser alcançado mediante a descrição das interações entre a “consciência pura” e seus objetos. Para chegar-se na “consciência pura” é preciso valer-se da “redução fenomenológica”, uma metodologia cujo o Conhecimento factual (baseado em experiências comprovadas) e todos os pressupostos tidos sobre um fenômeno são eliminados, permitindo a análise da intuição pura em sua essência.
William James e John Dewey	Uma ideia só funciona e é verdadeira se faz diferença na vida em termos de valores reais, se é significativa. As ideias têm valor quando se apresentam como ações que rearrumam ou reconstróem o mundo em que vivemos.
Marshall	Encarava o Conhecimento como o motor mais poderoso da produção, preocupando-se com a utilização do Conhecimento já existente na empresa (sistema de preços) e entendendo que todas as empresas têm o mesmo Conhecimento fixo que permite o aumento dos lucros, e não diferentes Conhecimentos criados por cada uma unicamente.
Frederich von Hayek e Joseph A. Schumpeter	Argumentam a subjetividade do Conhecimento e que este não pode ser tratado como algo fixo. Acreditam no Conhecimento singular de cada agente econômico.
Edith P. Penrose	A empresa é um repositório de Conhecimento, sendo os serviços o resultado da experiência com os Conhecimentos organizacionais.
Nelson e Winter	O Conhecimento é armazenado através de padrões de comportamento regulares e previsíveis, também chamado de rotinas, sendo a inovação uma mutação imprevisível das rotinas.
Simon	Define Conhecimento implícito como um ruído e conteúdo lógico do raciocínio humano e do processo decisório, sendo assim mais importante do que coisas como valor e significado. O processamento eficaz das informações só é possível quando problemas complexos são simplificados até que as unidades não precisassem interagir entre si.
Peter Drucker	Afirmou que estamos entrando na “Sociedade do Conhecimento”, no qual o Conhecimento torna-se o recurso básico mais importante, definindo-se o desenvolvimento de práticas sistemáticas para administrar a autotransformação dos negócios como um dos desafios das organizações. A organização deve estar pronta para abandonar o Conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar novos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos estudos de Nonaka e Takeuchi (2008)

Nonaka e Takeuchi (2008) evidenciam a carência de uma real conceituação voltada para o Conhecimento, já que os conceitos apresentados estão mais preocupados com a busca pelo Conhecimento Científico e Objetivo. Os mesmos

autores evidenciam o conceito proposto pelos filósofos ocidentais, o de que o Conhecimento é a “crença verdadeira justificada”.

É unânime o reconhecimento da alta relevância dos Dados, Informações e Conhecimento, sendo fundamentais para o desenvolvimento das atividades e para competitividades nas organizações, tidos como recursos indispensáveis para o sucesso. (FIDALGO, 2012) Para que a organização consiga lidar de maneira dinâmica com o ambiente incertos (de constantes mudanças), ela precisa criar informações e Conhecimento e, não somente, processá-lo de maneira eficiente. (NONAKA, TAKEUCHI, 2008)

Davenport e Prusak (2003) trazem uma distinção de conceitos importante para a conceituação de Conhecimento, estes evidenciam que:

- a) **Dados:** Trata-se de um conjunto de fatos objetivos e distintos de um certo evento. Dentro das organizações, são descritos como registros estruturados de transações, sendo que, nas organizações modernas, eles são registrados em sistemas tecnológicos. Os dados não revelam o porquê das transações ou atividades e sua gestão, em geral, está ligada à custos, velocidade e capacidade.
- b) **Informação:** Diferente dos dados, a informação é dotada de “relevância e propósito”. Compreendida como uma mensagem (geralmente na forma de documento ou de comunicação audível ou visível), transmitida por redes de comunicação na organização. São os dados que foram organizados para alguma finalidade.
- c) **Conhecimento:** Oferecendo uma conceituação pragmática, os autores definem Conhecimento como um misto fluído de experiências sintetizadas, valores, informações contextuais e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para se avaliar e incorporar novas experiências e informações.

O Conhecimento não é puro, é uma mistura de diversos fatores, é fluído, porém formalmente estruturado, sendo intuitivo e existindo dentro das pessoas, pois faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana. O Conhecimento se deriva das informações, assim como as informações se derivam dos dados. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003)

Há uma nítida diferença entre informação e Conhecimento. O Conhecimento, diferente das informações, trata de crenças e compromissos. O Conhecimento é uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica, está relacionado a ação, tendo finalidade e significado. (NONAKA, TAKEUCHI, 2008)

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dalkir (2005) apresenta, de acordo com os estudos de Barclay e Murray (1997), Wiig (1993) e Tobin (2003), que o conceito de Gestão do Conhecimento (GC) detém diversas definições que são relativas às perspectivas sobre as quais são trabalhadas, contudo, em definições gerais, pode-se conceituar três abordagens principais: a perspectiva de negócios, a ciência cognitiva ou perspectiva da ciência do Conhecimento e perspectiva processual (ou tecnológica).

Barclay e Murray (1997) trabalham sobre a perspectiva de negócios, definindo GC como uma atividade de negócio com dois aspectos primários:

1. Tratar o Conhecimento que compõe as atividades do negócio como um explícito interesse da organização, sendo este refletido nas estratégias, políticas e práticas em todos os níveis organizacionais.
2. Fazer uma conexão direta entre os ativos intelectuais da empresa e os resultados positivos do negócio.

Para Barclay e Murray (1997) a Gestão do Conhecimento é na prática, frequentemente, o conjunto de identificações e mapeamentos dos ativos intelectuais internos à organização, que podem gerar novos Conhecimentos e vantagem competitiva para o negócio, fazendo com que mais informações se tornem acessíveis, compartilhando melhores práticas e tecnologias que contribuem para a disseminação de Conhecimento (como a utilização de páginas Intranet, por exemplo).

Wiig (1993) trabalha sobre a perspectiva da ciência cognitiva e afirma que a GC é uma estrutura conceitual que engloba todas as atividades e perspectivas requeridas para se alcançar uma visão geral dos benefícios originários dos ativos intelectuais da corporação. O autor ainda completa que, mais estritamente, a GC é um conjunto de definidas e distintas abordagens e processos para encontrar e gerir de maneira positiva ou negativa o uso do Conhecimento em funções críticas de diversos tipos de operações, como a identificação de estratégias ou novos produtos, etc.

Ainda usando os estudos de Wiig (1993), a Gestão do Conhecimento tem foco em oito importantes áreas:

1. Pesquisa, desenvolvimento, manutenção e segurança das fontes de Conhecimento da empresa;
2. Promoção de Criação de Conhecimento e inovação por todos que formam a organização;
3. Determinar o Conhecimento e a expertise necessária para a realização das rotinas de trabalho, fazendo com que o Conhecimento requerido seja acessível através de treinamentos, manuais, ou afins e distribuindo este em diferentes pontos de uso;
4. Modificar e estruturar a empresa para usar o Conhecimento de modo mais eficiente, tirando vantagem das oportunidades de explorar os ativos intelectuais, minimizando os problemas e maximizando o valor agregado de produtos e serviços;
5. Criar, administrar e monitorar atividades e estratégias de longo prazo que visem a Gestão dos Ativos Intelectuais, principalmente investimentos em novos Conhecimentos (Pesquisa & Desenvolvimento), baseadas em certas oportunidades ou necessidades;
6. Garantir a segurança dos Ativos Intelectuais, bem como o controle do uso do Conhecimento para verificar se este vem sendo utilizado da melhor maneira, avaliando se Conhecimentos valiosos não estão sendo perdidos;
7. Providenciar capacitações em GC e estruturar o Conhecimento para que as instalações, procedimentos, diretrizes, práticas, padrões e exemplos da empresa possam facilitar e dar suporte à Gestão do Conhecimento, as suas práticas e a cultura da organização;
8. Mensurar a performance de todos os ativos intelectuais e contabilizá-los, encontrando maneiras de capitalizar estes ativos para construir, explorar, renovar e encontrar outras maneiras de gerir estes recursos para alcançar a missão e objetivos da organização.

Por fim, voltado para uma visão mais processual e tecnológica, Tobin (2003) afirma que a Gestão do Conhecimento não é exatamente uma tecnologia ou um conjunto de metodologias, e sim práticas ou disciplinas que envolvem pessoas,

processos e tecnologias, sendo que, quando implementada corretamente, a GC pode melhorar a produtividade e eficiência da organização como um todo.

Clientes e usuários finais também conseguem benefícios quando eles têm um acesso direto ao Conhecimento base para solucionar seus próprios problemas sem um contato direto com um agente da empresa. (TOBIN, 2003)

Tom Tobin (2003) define dez princípios da Gestão do Conhecimento, são eles:

- a) Gestão do Conhecimento é uma disciplina;
- b) Tenha pessoas que acreditem nos projetos;
- c) A mudança cultural não é automática;
- d) Criar um plano de gerenciamento de mudanças;
- e) Seja estratégico;
- f) Escolha um tópico, aprofunde-se nele e mantenha-o atualizado;
- g) Não fique preso às limitações;
- h) Definir expectativas ou extinguir riscos;
- i) Introduzir a GC nos sistemas existentes;
- j) Educar o autoatendimento dos seus usuários.

Dalkir (2005) retrata a dificuldade de se definir a Gestão do Conhecimento, já que, em um extremo, ela é compreendida como tudo que se faz com o Conhecimento e, no outro extremo, é estreitamente definido como um sistema tecnológico de informação que distribui o “*know-how*” organizacional. O autor destaca ainda que um dos poucos consensos no campo de GC, é que este é um campo multidisciplinar. Sendo assim, Dalkir (2005) exemplifica alguns destas diversas disciplinas, como:

- a) Ciências Organizacionais;
- b) Ciência Cognitiva;
- c) Linguística e Linguística Computacional;
- d) Tecnologia da Informação;
- e) Biblioteconomia,
- f) Antropologia e Sociologia;
- g) Educação;
- h) Narrativas;

- i) Entre outras.

Fidalgo (2012) completa que não é possível enquadrar a GC em uma área de Conhecimento específica, já que, individualmente, nenhuma delas seria suficiente para oferecer uma abordagem que se trata o Conhecimento como objeto de investigação, chamando atenção para o fato de Gestão do Conhecimento não ser um sinônimo para Gestão da Informação, enquanto esta diz respeito a elementos explícitos, aquela trabalha com uma veia voltada fortemente para componentes tácitos.

3.1 Modelos de Gestão do Conhecimento

Os modelos de Gestão do Conhecimento são padrões conceituais que demonstram como coordenar tarefas e atividades ligadas à construção, criação, partilhas, e afins, do Conhecimento. (FIDALGO, 2012) Os modelos abaixo, de acordo com Dalkir (2005), têm as seguintes características em comum que os definem como modelos de GC:

- a) As representações detêm uma abordagem holística sobre a Gestão do Conhecimento;
- b) São focos de constantes testes, críticas, revisões, estudos e discussões dentro da literatura que trabalha a Gestão do Conhecimento;
- c) Os modelos foram implementados e testados, e tiveram a sua validade e realidade respeitadas em tais testes.

Neste trabalho. Serão utilizados como base, os Modelos de von Krogh e Roos, Nonaka e Takeuchi, Choo, Wiig e Boisot.

3.1.1 Von Krogh e Roos - Epistemologia Organizacional

O modelo proposto por von Krogh e Roos se destaca ao diferenciar Conhecimento individual e Conhecimento social e sua abordagem epistemológica (ligada à origem do Conhecimento) quanto a Gestão do Conhecimento. Os indivíduos formam nós num complexo sistema organizacional e o Conhecimento é um fenômeno que surge das interações sociais destes indivíduos. (DALKIR, 2005)

Segundo von Krogh e Roos (1994) os indivíduos detêm Conhecimento de maneira privada, este pode ser a base do Conhecimento organizacional quando é convertido através de gestos, textos, falando, etc. Assim, a organização precisa de facilitadores em lugares estratégicos que estimulem o desenvolvimento de Conhecimento individual, a criação de grupos de compartilhamento e também a retenção do Conhecimento organizacional.

Fidalgo (2012) afirma que o modelo proposto por von Krogh e Roos identifica cinco fatores que podem diminuir as chances de êxito da Gestão do Conhecimento, são estes:

- a) Caso o Conhecimento não seja percebido como uma competência fundamental para a organização;
- b) Caso não haja meios reconhecidos por todos para que se possa expressar novos Conhecimentos;
- c) Caso a estrutura organizacional não facilite as práticas de inovação;
- d) Caso não haja motivação dos membros para compartilhar suas experiências, através de uma base de confiança e respeito mútuo (não havendo geração de Conhecimento social);
- e) Caso os indivíduos não sejam avaliados e reconhecidos pela alta gestão.

Buogo et al (2016) chama atenção para o fato deste modelo ter uma ênfase no autoconhecimento, onde, em termos ideais, o indivíduo não sofre influência do ambiente externo à organização.

Von Krogh e Roos (1994) adotam uma abordagem conexionista que, segundo Fidalgo (2012), é uma abordagem que tem uma base sustentada na interação entre os indivíduos (e os Conhecimentos por estes produzidos) e nas suas próprias relações (interações sociais).

3.1.2 Nonaka e Takeuchi - Espiral do Conhecimento

Antes de entrar em qualquer definição sobre a Espiral do Conhecimento, faz-se necessário a conceituação de dois tipos de Conhecimento, o tácito e o explícito. Nonaka e Takeuchi (2008) definem o Conhecimento Tácito como algo dificilmente visível e experimentável, ou seja, é um tipo de Conhecimento altamente pessoal e

que apresenta grande dificuldade de formalização, dificultando sua transmissão e compartilhamento com os demais, como exemplo tem-se os *insights*, conclusões e palpites subjetivos. Já o Conhecimento Explícito, diz respeito ao Conhecimento “visível”, que pode ser formalizado e sistematizado, podendo ser transmitido e compartilhado com outras pessoas de uma maneira mais fácil, são estes, por exemplo, dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados (de certo modo, todo tipo de Conhecimento que possa ser facilmente comunicado através de palavras ou números).

Outra importante conceituação feita por Nonaka e Takeuchi (2008) são as dimensões da criação do Conhecimento, tem-se assim a Dimensão Ontológica, que diz que o Conhecimento só pode ser criado por indivíduos, sendo impossível a organização criar Conhecimento por si só, sendo a criação do Conhecimento entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o Conhecimento criado pelos indivíduos. Também há a Dimensão Epistemológica, onde o Conhecimento deriva-se da separação entre o sujeito e o objeto de percepção, o ser humano adquire Conhecimento a partir da análise de objetos externos. Dentro da Dimensão Epistemológica também surgem os conceitos de Conhecimento tácito e explícito apresentados anteriormente.

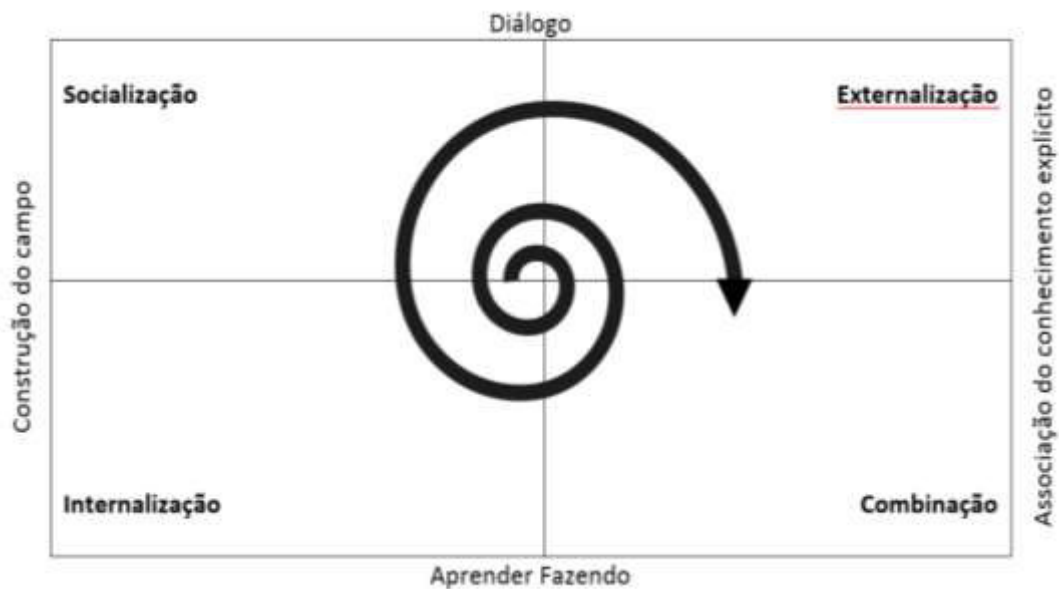
Para Nonaka e Takeuchi (2008) o Conhecimento é criado através da interação entre os dois tipos de Conhecimentos citados anteriormente, o que permite postular quatro modos de conversão de Conhecimento representados por:

- 1. Socialização:** Transformação do Conhecimento Tácito em Conhecimento Tácito. A socialização trata-se de um processo de compartilhamento de experiências, como modelos mentais ou habilidades técnicas que são compartilhadas;
- 2. Externalização:** Transformação do Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito. É a criação do “Conhecimento perfeito”, onde o Conhecimento Tácito se torna Explícito através da de conceitos, analogias, metáforas e afins. É normalmente provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva;
- 3. Combinação:** Transformação do Conhecimento Explícito em Conhecimento Explícito. Diz respeito a uma sistematização de conceitos em um sistema de Conhecimento, os indivíduos trocam e combinam

Conhecimento através de meios (documentos, reuniões, conversas ao telefone, redes de comunicação computadorizadas) e é a reconfiguração das informações que leva a novos Conhecimentos;

4. **Internalização:** Transformação do Conhecimento Explícito em Conhecimento Tácito. É o “aprender fazendo”, para esta transformação é necessária a verbalização e diagramação do Conhecimento colocando-o sob forma de documentos, manuais ou histórias orais, esta documentação por sua vez ajuda o indivíduo a internalizar suas experiências.

Figura 01 - Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

São as mudanças entre os diferentes modos de conversão do Conhecimento, que rege a interação entre o Conhecimento tácito e explícito e, conseqüentemente, a criação de novos Conhecimentos. É válido falar que o conteúdo do Conhecimento criado por cada modo de conversão é diferente, a socialização gera o tipo de “Conhecimento Compartilhado”, a externalização o “Conhecimento Conceitual”, a internalização o “Conhecimento Operacional” e a combinação o “Conhecimento Sistêmico”. (NONAKA, TAKEUCHI, 2008)

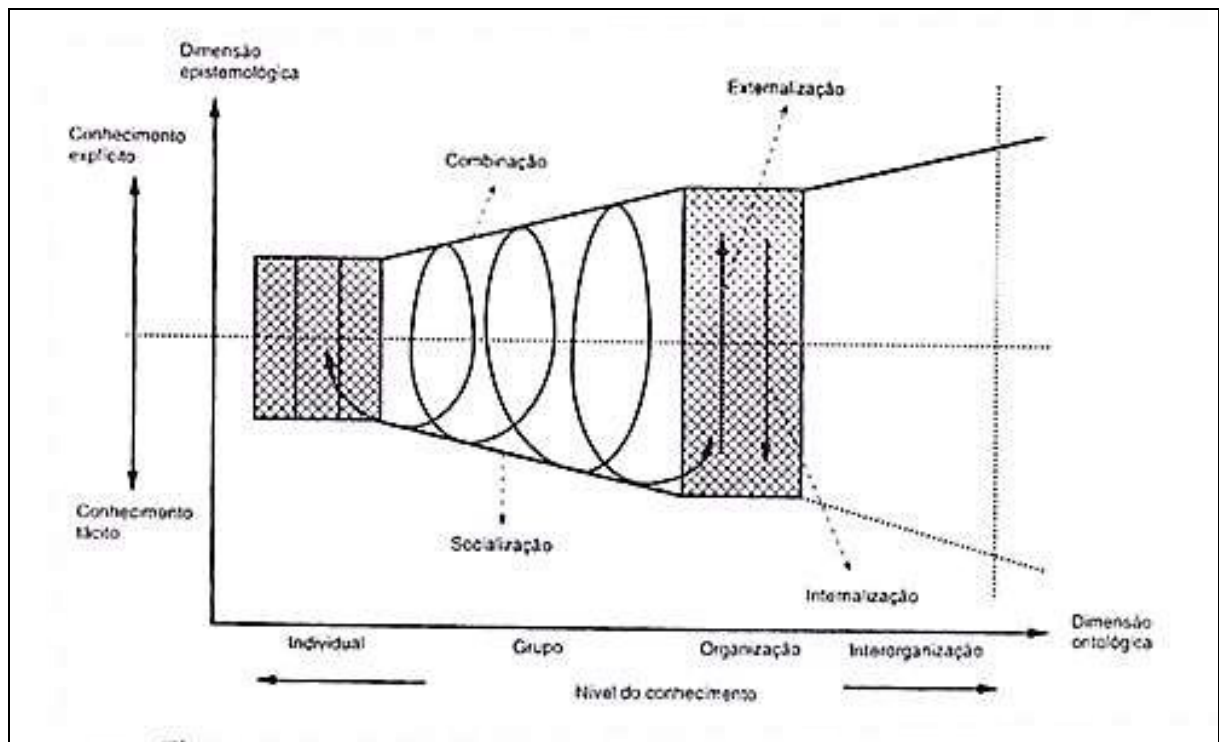
Figura 02 - Conteúdo do Conhecimento criado pelos modos de conversão

		EM	
		Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
DE	Conhecimento tácito	(Socialização) Conhecimento Compartilhado	(Externalização) Conhecimento Conceitual
	Conhecimento explícito	(Internalização) Conhecimento Operacional	(Combinação) Conhecimento Sistemico

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

Tais conteúdos interagem entre si no que é chamado Espiral do Conhecimento. São os Conhecimentos Tácitos dos indivíduos que criam o Conhecimento Organizacional, sendo assim a organização deve mobilizar esse Conhecimento e ampliá-lo através dos quatro modos de conversão do Conhecimento e em níveis ontológicos superiores. (NONAKA, TAKEUCHI, 2008)

Figura 03 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

3.1.3 Choo - *Sensemaking*

Choo (2001) escalona três fases distintas para o uso de informações pela a organização:

1. Criação de Sentido (*sensemaking*);
2. Criação do Conhecimento;
3. Tomada de Decisão.

A criação de sentido permite que os membros da organização promulguem e negociem crenças e interpretações para construir significados compartilhados e objetivos comuns. O processo de criação de sentido acontece primeiro com a mudança do ambiente, seguindo pela interpretação, seleção e retenção do Conhecimento e, por fim, resulta-se em crenças ou interpretações. (CHOO, 2001)

Neste modelo a organização de todo processo de obtenção da informação e transformação desta em Conhecimento é escalonado em quatro etapas: a Mudança Ecológica, Interpretação ou Representação, Seleção e Retenção. É através destas etapas que se faz possível a criação de um processo de construção de sentido que auxilia na criação do Conhecimento. (BUOGO et al, 2016)

Na segunda etapa, os novos Conhecimentos criados permitem que a organização desenvolva competências e capacidades, crie produtos e serviços inovadores ou agregue valor aos já existentes, além de aprimorar seus processos organizacionais. (FIDALGO, 2012)

Choo (1996) afirma que o processo decisório é um processo complexo e que não há dúvidas de sua importância para a organização, já que todas as suas ações partem de decisões. São identificados três limitadores para o pensamento humano que dificultam a tomada racional de decisão: as habilidades, reflexos e talentos mentais, a extensão do Conhecimento e das informações possuídas e os valores ou conceitos propostos, que podem divergir dos objetivos da organização.

De acordo com Choo (2001) o processo de construção de sentido (*sensemaking*) se inicia quando ocorre mudanças no ambiente organizacional, o que resulta em perturbações ou variações nos fluxos de experiências, afetando os membros da organização.

Para Dalkir (2005) um ponto forte do modelo proposto por Choo (2001) é o tratamento holístico dos processos chaves e cíclicos da GC, estendendo-se até ao

processo decisório, o que não é abordado com frequência nos outros modelos, dando uma característica mais realista ao modelo, pois representa as ações da organização com mais fidelidade.

3.1.4 Wiig - Gestão e Construção do Conhecimento

Para Wiig (1993) o Conhecimento pode ser gerado basicamente de três maneiras:

1. Adquirindo Conhecimento já existente através de outras fontes externas;
2. Criando novos Conhecimentos por meio da extensão do Conhecimento pré-existente através de análises e do uso do raciocínio;
3. Criando novos Conhecimentos através da experimentação, inovação, exploração, e o Conhecimento descoberto por acaso (quando não havia a intenção de se realizar novas descobertas).

Wiig (1993) afirma que nós construímos e usamos o Conhecimento de diferentes maneiras e através de diferentes métodos dependendo das condições sob as quais estamos trabalhando. O modelo apresentado por este autor apresenta quatro dimensões a serem consideradas:

1. Completude;
2. Ligação;
3. Congruência;
4. Perspectiva e Propósito.

Segundo Fidalgo (2012) a completude diz respeito ao Conhecimento disponível, onde as pessoas devem saber da existência de tal Conhecimento. As ligações são as relações entre os diferentes objetos do Conhecimento, sendo que o valor e a coerência do Conhecimento aumentam de acordo com o aumento destas relações. A congruência ocorre quando a consistência em todos os fatos, perspectivas, conceitos, julgamentos, valores e associações dentro de uma base de Conhecimento, e, por fim, a perspectiva e o propósito refere-se aos momentos em que se sabe de algo, porém, a partir de um novo ponto de vista específico ou para uma nova finalidade, pode-se reorganizar o Conhecimento usando as dimensões de perspectiva e finalidade.

Dalkir (2005) apresenta que a abordagem utilizada por Wiig segue o princípio de que para o Conhecimento ser usado e ser considerado realmente valioso, ele deve estar organizado. O Modelo de Wiig define diferentes níveis de internalização do Conhecimento.

Wiig (1993) relata cinco níveis de internalização do Conhecimento. Segundo autor é importante conhecer cada grau deste, com a finalidade de melhorar o trabalho com o Conhecimento dando suporte individual dentro dos diferentes níveis.

Quadro 02 - Graus de internalização do Conhecimento

Nível	Tipo	Descrição
1	Iniciante	Não está consciente do que é o Conhecimento ou, pelo menos, como ele pode ser usado em alguma situação ou consideração.
2	Iniciante Avançado	Tem consciência de onde o Conhecimento está e onde ele deve ser usado, porém não tem capacidade de usá-lo.
3	Competente	Consegue usar e raciocinar com o Conhecimento, usando para tal bases externas de Conhecimento (livros, pessoas, sistemas automatizados, etc.)
4	Especialista	Guarda o Conhecimento na memória, entende onde deve ser aplicado, raciocina através do Conhecimento quando necessário.
5	Mestre	Tem um profundo entendimento a integração do Conhecimento dentro de valores, julgamentos, conceitos e consequências do uso deste.

Fonte: Autor (2018). Baseado em Wiig (1993) e Dalkir (2005)

Wiig (1993) demonstra a existência de três formas de Conhecimento, são elas:

- 1. Conhecimento Público:** É o mais acessível Conhecimento, sendo predominantemente explícito, ensinando e compartilhando rotineiramente, e, em geral, é disponibilizado em domínios públicos. O Conhecimento público é sistemático, porém idealístico e pragmático também.

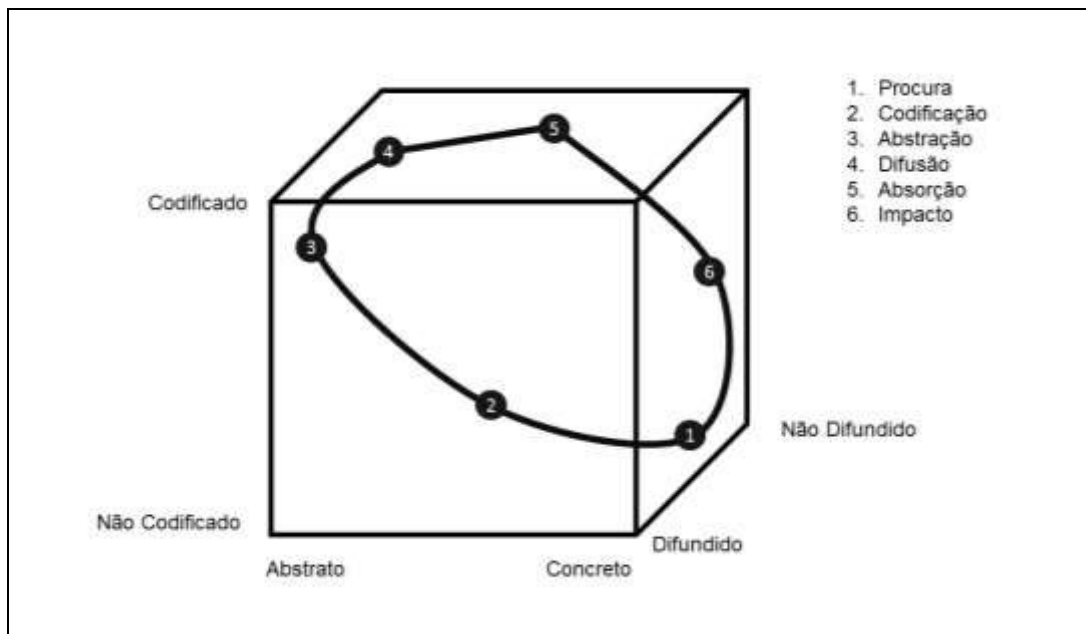
2. **Experiência Compartilhada:** Conhecimento que está com os trabalhadores, compartilhado no âmbito organizacional ou fincado em tecnologias ou produtos;
3. **Conhecimento Pessoal:** Trata-se do Conhecimento menos acessível, porém o mais completo. Existe de maneira tácita na mente das pessoas e é usado inconscientemente no trabalho e tarefas do dia-a-dia. Consiste em uma pequena parte do Conhecimento automático, contudo, sua maior parte, é idealista, sistemática e até pragmática, não sendo explicado ou claramente entendido.

Wiig (1993) também apresenta quatro tipos de Conhecimento:

1. **Factual:** Conhecimento associado a fatos, dados, conteúdo verificável, e diretamente observável.
2. **Conceitual:** Conhecimento associado à perspectivas, conceitos e sistemas;
3. **Expectativa:** hipóteses, expectativas e preocupações, são as intuições e palpites, por exemplo.
4. **Metodológica:** ligado ao raciocínio, estratégias e metodologias.

3.1.5 Boisot - *I-Space*

De acordo com Dalkir (2005) o modelo de Boisot distingue informação de dados, onde informação é aquilo que alguém retira ou extrai dos dados. Assim o modelo do *I-Space* tem um conceito chave de “boa informação”, onde um bom Conhecimento é aquele que possua também um contexto onde este possa ser apresentado.

Figura 04 - Modelo de GC do *I-Space*

Fonte: Adaptado de Dalkir (2005) e Fidalgo (2012)

Pode-se entender o modelo de Boisot pela premissa de que o Conhecimento estruturado flui de maneira mais fácil e ampla do que o Conhecimento não estruturado. Neste modelo, observa-se a Figura 04, os ativos do Conhecimento estão dentro de um espaço tridimensional, definidos pelos eixos de “não codificado” para “codificado”, de “concreto” para “abstrato” e de “não difundido” para “difundido”. (FIDALGO, 2012)

Segundo Fidalgo (2012) o modelo de GC do *I-Space* modela o fluxo dinâmico de Conhecimento através de uma série de seis fases.

Quadro 03 - Ciclo de Aprendizagem Social

Fase	Nome	Descrição
1	Exploração	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar problemas e oportunidades; ● Identificar padrões dentro de indivíduos ou grupos menores; ● A busca é mais rápida quando os dados estão bem codificados e mais lenta quando ocorre o contrário.
2	Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> ● Diminuição da incerteza inicial; ● Definição da forma; ● As percepções são estruturadas e tornadas coerentes através da codificação; ● A resolução de problemas que não estão dentro da zona codificada é arriscada e está sujeita a geração de conflitos.
3	Abstração	<ul style="list-style-type: none"> ● Generalização das percepções recém codificadas a diversas situações; ● Envolve reduzir as percepções até suas características essenciais; ● Geralmente ocorre em simultâneo com a Resolução de Problemas.
4	Difusão	<ul style="list-style-type: none"> ● Compartilhamento do Conhecimento recém-criado com um grupo específico; ● A difusão do conteúdo tende ser menos problemática devido à sua codificação; ● Apenas a partilha do contexto pelo emissor e o receptor pode tornar a difusão dos dados mais rápida.
5	Absorção	<ul style="list-style-type: none"> ● “Aprender fazendo”, aplicabilidade dos novos Conhecimentos codificados em diferentes situações; ● Com o tempo, as percepções codificadas tornam-se Conhecimento não codificado, o que possibilita a aplicação em circunstâncias mais particulares.
6	Impacto	<ul style="list-style-type: none"> ● O Conhecimento abstrato é incorporado à práticas concretas; ● A Absorção e o Impacto, geralmente, acontecem simultaneamente também; ● A incorporação do Conhecimento pode ocorrer em artefatos, técnicas, regras ou práticas da organização.

Fonte: Adaptado de Fildago (2012) e Dalkir (2005)

O modelo de GC do *I-Space* traz uma fundamentação teórica pautada na aprendizagem social e serve para juntar conteúdo, informação e GC de uma maneira altamente eficaz. (DALKIR, 2005)

3.2 Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas Brasileiras

De acordo com Batista (2012), no setor público, é necessário relacionar os processos de GC juntamente a aprendizagem e inovação, sendo que esta última deve ser voltada para melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos à população e o aumento da eficiência da organização. Assim, a GC pode ser usada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em Gestão Pública através do aperfeiçoamento dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras.

Fresneda e Gonçalves (2007) reafirmam que a implantação da Gestão do Conhecimento dentro da administração pública não se resume somente colocar os serviços e informações *on-line* e melhorar suas formas de acesso para o cidadão, mas sim realizar a implementação de uma série de processos, mediados pela tecnologia, que alterem as interações entre os cidadãos e o governo e entre as instituições das três esferas de governo: municipal, estadual e federal. Estes mesmos autores também chamam atenção para a desarticulação do Conhecimento que ocorre sempre que o governo “troca de mãos” (seja pela substituição de pessoas, seja pela descontinuidade de planos e projetos, onde não ocorre o devido registro de informações) e a necessidade de sistematizar e transformar o Conhecimento público em valor para o país, tornando-se esse um dos maiores desafios do governo brasileiro em todas as esferas.

Gonçalves (2006) demonstra em seu estudo que há uma clara percepção da necessidade de uma política de GC por parte dos servidores públicos, e que, tal política, deve ser voltada para a promoção de transparência na prestação de serviços públicos, a melhoria da gestão e qualidade, colaborar na redução de custos através de uma gestão eficaz dos processos, o desenvolvimento de uma cultura colaborativa e o compartilhamento de Conhecimento entre o governo e sociedade, bem como o desenvolvimento de competência nos servidores para que estes sejam capazes de utilizar redes e equipamentos para produção de Conhecimento.

Segundo Fábio Ferreira Batista e Carlos O. Quandt (2015), dentro da esfera pública, as práticas de GC tendem a ser vinculadas, principalmente, a tecnologia, enquanto as voltadas para processos têm menor taxa de adesão. Batista (2012) também analisa que o servidor público que têm participação nas práticas de GC, amplia seus Conhecimentos e habilidades, podendo assumir atitudes positivas em relação à aprendizagem e adotando importantes valores éticos e morais.

Ao implementar a Gestão do Conhecimento, o setor privado busca o lucro e o crescimento, já as organizações públicas buscam, principalmente, o aumento da qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico social. Há uma ligação entre os princípios constitucionais da administração pública (legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência), já que, para conseguir atingir os princípios anteriormente citados, é necessário mobilizar, da melhor maneira possível, o Conhecimento disponível dentro e fora da organização. (BATISTA, 2012)

De modo geral, nas esferas da administração pública não há uma cultura ou um ambiente voltado para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, às vezes, não há um incentivo para a educação continuada do quadro de servidores. Além disso, os órgãos públicos tendem a demonstrar uma grande resistência à mudanças e a efetiva implementação das práticas de GC. (COELHO, 2004)

Segundo Batista (2012), dentro da administração pública, existem quatro fatores críticos de sucesso (ou viabilizadores) para a Gestão do Conhecimento, são eles:

- 1. Liderança:** Também chamada de alta administração, deve direcionar os esforços de implementação da GC, cabendo a esta definir e reforçar a visão estratégias de Gestão do Conhecimento, mantendo o alinhamento com os direcionadores estratégicos da organização. Compete a estes também a estruturação da governança e arranjos que formalizam as iniciativas de GC.
- 2. Tecnologia:** Viabiliza e acelera os processos de Gestão do Conhecimento, oferecendo uma plataforma para retenção do Conhecimento (repositórios), facilita a colaboração presencial e virtual, melhora a comunicação, estabelece mecanismos de busca, cria portais de informação (intranet e extranet), etc.

3. **Pessoas:** Desempenham papel essencial na GC, pois criam o Conhecimento organizacional e fazem parte dele. Por isso, faz-se necessário investir em programas de educação e capacitação dos servidores, bem como no desenvolvimento de carreiras, com o intuito de incrementar as habilidades de identificar, criar, armazenar e aplicar Conhecimento.
4. **Processos:** Processos sistematizados e modelados podem contribuir efetivamente para o aumento da eficiência, a melhora na qualidade e efetividade, além de contribuir para os princípios de legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade.

Coelho (2004) retrata que, a existência de critérios políticos que regem a administração pública, moldou um setor carente de estruturas e recursos para sua operacionalização, o que dificulta a implementação de projetos e práticas que tenham a Gestão do Conhecimento como foco, advindo-se assim a importância da GC como tecnologia de gestão que busca a melhoria do desempenho de funcionalidades pública.

3.3 Boas Práticas (*Best Practices*)

Batista e Quandt (2015) definem Melhores Práticas (Boas Práticas ou *Best Practices*) como um procedimento validado para a realização de uma atividade, tarefa ou solução de um problema, dentro de um contexto onde esta possa ser aplicada. Geralmente, são documentados através de banco de dados, diretrizes e até manuais.

Batista (2012) traz o conceito de práticas de GC como práticas de gestão organizacional que se dirigem para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do Conhecimento nos meios internos à organização, mas que também têm relação com o mundo exterior. Buogo et al (2016) afirma que a GC é dotada de técnicas e boas práticas que possibilitam o seu desenvolvimento na sociedade e, principalmente, nas organizações.

Segundo Dalkir (2005) introduzir e implementar práticas de GC dentro das organizações não é uma tarefa fácil de ser realizada. Muitas organizações começam com a abordagem limitada devido ao foco em problemas de importância já

conhecida e da habilidade de lidar com eles. Para práticas de GC verdadeiramente amplas serem implementadas é possível que seja necessário até uma ou duas décadas. Só depois que os gestores e as pessoas que trabalham diretamente com o Conhecimento começam a apreciar as vantagens de gerir os ativos intelectuais e processos de Conhecimento e, depois, de demonstrações bem-sucedidas e extremamente visíveis é que estas práticas e conceitos começam a se espalhar pela organização.

O domínio das práticas de Gestão do Conhecimento é amplo e pode cobrir todos os aspectos da construção do Conhecimento, aprendizagem organizacional, programas de treinamento e implantação e aplicação por realocação de pessoal para desenvolver e instalar sistemas baseados em Conhecimento. (DALKIR, 2005)

Barclay e Murray (1997) relata o fato de que os empregados podem ou não ser “mudados”, porém as políticas e práticas de trabalho podem, e, também, quando aplicadas de maneira bem-sucedida, são capazes de resolver problemas das organizações.

Batista (2012) chama atenção que uma boa parte das práticas de GC que são implementadas por órgãos da administração pública brasileira, não se encontram alinhados com os direcionadores estratégicos da organização, como metas, missão, visão e valores, por exemplo. O autor também chama atenção para a tecnologia como forma de acelerar as práticas de Gestão do Conhecimento, contribuindo para a criação, armazenamento, compartilhamento a aplicação do Conhecimento dentro da organização.

Fresneda e Gonçalves (2007) diz que, na Administração Pública, é essencial a preservação das bases de Conhecimento, caso isto não ocorra, há um enorme risco de se incorrer um eterno ciclo de recomeços, sem que nunca haja uma real consolidação das boas práticas de GC.

A inserção de novas práticas de GC depende diretamente e fortemente do patrocínio (apoio) dos gestores estratégicos, principalmente, na maioria dos casos, estes são os atores que trazem as inovações para o setor público. (GONÇALVES, 2006)

Na metodologia, destacam-se as principais práticas utilizadas em órgãos públicos e que foram usadas na pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

4 METODOLOGIA

Apesar da estabilidade garantida aos funcionários públicos, existe uma grande rotatividade de gestores (tanto da alta administração, como de processos mais rotineiros), o que gera grande dificuldade na criação, transmissão e quaisquer outras práticas que envolvam o conhecimento. Sendo assim, a análise aqui proposta demonstra sua importância ao estudar as práticas de Gestão do Conhecimento como uma forma de manter o fluxo de criação e retenção do conhecimento dentro das organizações públicas, voltadas para o desenvolvimento de uma gestão mais eficiente e de serviços públicos de maior qualidade.

Marconi e Lakatos (2010) definem pesquisa como um procedimento formal, que se utiliza do método de pensamento reflexivo, requerendo um tratamento científico, constituindo o caminho para se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais. Estes mesmos autores conceituam Método como um sistema de atividades racionais que, com um maior nível de segurança e economia, permite atingir um objetivo (Conhecimentos válidos e verdadeiros) traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Gil (2008) trata o conceito de pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do Método Científico, sendo que para este método é um caminho para chegar a um certo fim. Aprofundando um pouco mais, o autor trabalha o conceito de Método Científico como um conjunto de procedimentos técnicos e intelectuais que são usados para alcançar o Conhecimento.

Nascimento e Sousa (2017) afirmam que todo trabalho de natureza científica deve informar da maneira mais clara possível o caminho percorrido para sua elaboração. E citam que a Pesquisa Científica serve para a produção de Conhecimento, próprio do ser humano, que, incansavelmente, busca respostas para perguntas ainda não respondidas ou as quais foram dadas respostas insatisfatórias.

Para Pradanov e Freitas (2013), a pesquisa científica diz respeito a um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o principal responsável por caracterizar o aspecto científico da investigação. Também afirmam que a pesquisa deve partir de uma pergunta, um problema, uma situação para qual o rol de Conhecimento disponível não seja capaz de gerar uma resposta adequada.

A pesquisa pauta-se na premissa que uma Gestão Pública mais eficiente e eficaz é capaz de gerar mais entregas positivas à sociedade, sendo a Gestão do Conhecimento um instrumento que possa ser utilizado para tal fim. Os resultados colhidos podem ser usados como base para criação de novos estudos e, principalmente, para disseminação de práticas de GC dentro da Administração Pública, gerando o claro compartilhamento de conhecimento que só beneficia os agentes envolvidos.

Outro ponto a ser destacado é confiabilidade metodológica utilizada, pois trata-se de um modelo já testado e válido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, que será replicado contemplando organizações federais e estaduais, suas particularidades e especificidades, gerando assim informações mais válidas e de alto poder de replicação.

4.1 Classificação da Pesquisa

As pesquisas desenvolvidas através do Método Científico podem ser classificadas de acordo com os seus objetivos, sua natureza e seus procedimentos.

4.1.1 Quanto aos Objetivos

Segundo Nascimento e Sousa (2017) quanto aos objetivos da pesquisa, esta pode ser classificada em exploratórias, descritivas e explicativas.

Antônio Carlos Gil (2008) define pesquisa exploratória como aquela que a principal finalidade é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, para tal, usa-se da formulação de problemas mais precisos ou hipóteses que sejam pesquisáveis em estudos posteriores. Pradanov e Freitas (2013) apresentam que nas pesquisas exploratórias, em geral, têm um planejamento mais flexível e envolve:

- a) Levantamento Bibliográfico;
- b) Entrevistas com indivíduos que tiveram experiências práticas com o problema;
- c) Análise de exemplos que ajudem a compreensão.

Nascimento e Sousa (2017) trazem o conceito de pesquisa descritiva como aquelas que buscam a descrição de características de populações ou fenômenos, e

a correlação entre as variáveis. Gil (2008) acrescenta que algumas pesquisas descritivas vão além e tentam estabelecer a natureza.

No desenvolvimento das pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador. (PRADANOV; FREITAS, 2013)

Já em relação às pesquisas explicativas, Gil (2008) atribui o conceito de serem pesquisas que buscam os fatores que contribuem ou determinam a ocorrência de determinados fenômenos, procurando aprofundar o Conhecimento da realidade, explica a razão, o porquê das coisas. Nascimento e Sousa (2017) interam que este tipo de pesquisa ocorre em pesquisas experimentais ou ex-post facto (no que diz respeito ao procedimento).

Sendo assim, a pesquisa aqui apresentada pode ser classificada, quanto aos seus objetivos, como uma Pesquisa Exploratória, já que, procura uma maior familiaridade com o objeto da pesquisa, além de se utilizar de um levantamento de referencial bibliográfico e pessoas envolvidas com as questões investigadas. Porém também é descritiva, ao contar como as práticas são aplicadas e as proximidades de taxa de adesão e características entre os órgãos.

4.1.2 Quanto à Natureza

Sobre a Natureza da Pesquisa, esta pode ser básica ou aplicada. Segundo Nascimento e Sousa (2017), a Pesquisa Básica tem por objetivo gerar novo avanço para ciência, descobrir verdades, mesmo que estes sejam temporários e relativos, de interesses mais universais, porém não tem um compromisso com sua aplicação prática e imediata do resultado.

Pesquisa Aplicada visa à geração de Conhecimento para solução de problemas mais específicos, dirigida à busca da verdade para uma certa aplicação prática em uma situação em particular. (NASCIMENTO; SOUSA, 2017)

Após a demonstração dos conceitos anteriores, classifica-se a presente pesquisa, no que tange sua natureza, como uma pesquisa aplicada, pois há uma aplicação prática em uma determina situação.

4.1.3 Quanto aos Procedimentos Utilizados

Nascimento e Sousa (2017) escalonam os tipos de pesquisa quanto aos seus procedimentos, sendo estes:

- a) estudo de caso;
- b) pesquisa documental;
- c) pesquisa bibliográfica;
- d) levantamento;
- e) *ex-post facto*;
- f) pesquisa participante;
- g) pesquisa-ação;
- h) pesquisa etnográfica;
- i) pesquisa fenomenológica;
- j) pesquisa experimental.

A presente pesquisa pode ser classificada como Pesquisa Bibliográfica, já que, segundo Gil (2002), é desenvolvida a partir de um material já elaborado, sendo estes constituídos de livros e artigos científicos. Prodanov e Freitas (2013) defendem que os demais tipos de pesquisa também envolvem a Pesquisa Bibliográfica, pois necessitam de um embasamento teórico que fundamente os temas que serão abordados.

Também é possível classificar o trabalho como um estudo de caso, pois, de acordo com Gil (2008), caracteriza-se por um profundo e exaustivo estudo de um ou de poucos objetos, para que se possa permitir o seu amplo e detalhado Conhecimento, sendo constantemente utilizados por pesquisadores sociais. Segundo Yin (2003), uma mesma pesquisa pode ser realizada com mais de um estudo de caso, assim sendo um estudo de multicaseos.

Yin (2003) defende que as evidências obtidas a partir do estudo de multicaseos podem ser, às vezes, mais robusta que num único estudo de caso. O mesmo autor completa que a condução de um estudo de multicaseo requer, na maior parte das vezes, extensivas pesquisas e que a lógica básica de estruturação de um estudo multicaseos, mesmo que longa e complexa, segue a mesma linha de um único estudo de caso.

Nascimento e Sousa (2017) afirmam que o estudo de caso enfatiza a interpretação de um fenômeno específico e procurar retratar a realidade de um modo profundo e complexo. Gil (2008), define que o estudo de caso serve para:

- a) Explorar situações da vida real, nas quais os limites não são claramente definidos;
- b) Descrever a situação ou contexto que não está definida de maneira clara;
- c) Explicar as variáveis causais de certo fenômeno em situações complexas, onde não é possível a utilização de levantamentos e experimentos.

4.1.4 Quanto à abordagem do Problema

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa pode ser aplicada qualiquanti, pois apresenta características de pesquisa quantitativa à medida que traduz opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Porém, também apresenta traços de pesquisa qualitativa ao trabalhar com atribuição de significado e o processo como foco da abordagem.

4.1.5 Universo e Amostra

Este trabalho apresentará quatro estudos de casos em organizações públicas, sendo elas: o Ministério Público Federal (MPF), o Ministério Público do Estado do Maranhão (MPMA), Tribunal de Contas da União (TCU) - Secretaria de Controle Externo no Estado do Maranhão e o Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (TCE).

4.2 A Pesquisa

A Pesquisa baseia-se no estudo feito pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada em 2014, chamado Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa IPEA 2014 - Práticas de Gestão do Conhecimento, sendo encabeçado por Fábio Ferreira Batista e Carlos O. Quandt.

O Estudo elaborado pelo IPEA contemplou 74 organizações da administração pública federal, no período de março a agosto de 2014.

4.2.1 Questionário

O questionário utilizado foi o mesmo desenvolvido pelo IPEA, onde foram apresentadas práticas sem critério específico de ordenamento, mas agrupadas nas iniciativas de processos, pessoas e tecnologia voltadas para a Gestão do Conhecimento. Sendo assim, usando a definição dada por Batista e Quandt (2015), as práticas foram divididas em:

- a) **Processos:** ligadas primariamente à estruturação de processos organizacionais que funcionem como facilitadores de: geração, retenção, organização e/ou disseminação do Conhecimento produzido na organização.
- b) **Pessoas:** diz respeito aos aspectos ligados à gestão de pessoas (recursos humanos) que facilitem a transferência, disseminação e compartilhamento das informações e do Conhecimento.
- c) **Tecnologia:** onde o foco é a base tecnológica e funcional que dá suporte para a Gestão do Conhecimento. Inclui-se aqui a automação da Gestão da Informação, aplicativos e ferramenta de TI (Tecnologia da Informação) para captura, difusão e colaboração.

Apresentam-se quinze práticas de iniciativa de processos, quinze de iniciativa de pessoas e onze de iniciativa de tecnologia.

4.2.1.1 Práticas de Processo

As quinze práticas voltadas para a iniciativa de processos foram (as definições apresentadas são com base nas feitas por Batista e Quandt em 2015):

1. **Boas práticas (*best practices*):** trata-se do reconhecimento e da divulgação das melhores práticas que possam ser multiplicadas na organização ou validadas para realização de atividades e/ou soluções de problemas. Podem ser documentadas através de banco de dados, manuais, políticas, diretrizes.

2. **Benchmarking interno e externo:** é uma procura, que ocorre de maneira sistêmica, a fim de encontrar as melhores referências para comparação aos produtos, serviços e processos da organização.
3. **Memória organizacional/lições aprendidas/banco de Conhecimentos:** diz respeito ao registro do Conhecimento organizacional em relação a processos, produtos, serviços e relacionamento com o cliente. Esta prática é nada mais do que guardar (através de registros formais) relatos da experiência (o que aconteceu, como, os erros e acertos) e o que foi aprendido durante o processo.
4. **Sistemas de Inteligência Organizacional/Vantagem Competitiva:** é a transformação dos dados em inteligência, com a intenção de ajudar no processo decisório. Isto ocorre através da formalização de informações obtidas de diversas fontes, sendo estas documentadas e armazenadas, para, posteriormente, serem extraídas e convertidas em Conhecimento.
5. **Mapeamento ou auditoria do Conhecimento:** também se trata do registro de Conhecimento sobre produtos, serviços, processos e relacionamentos, porém na forma de fluxogramas, mapas ou árvores do Conhecimento, bem como metodologias afins.
6. **Sistema de Gestão por Competências:** visando analisar as competências essenciais para a organização, bem como avaliar a capacitação interna em relação aos domínios destas. Pode incluir o mapeamento de processos-chaves, de atribuições, atividades e habilidades necessárias e possíveis medidas para superar deficiências.
7. **Banco de Competências Organizacionais:** um repositório de informações sobre a localização do Conhecimento dentro da organização.
8. **Banco de Talentos/Banco de Competências/Páginas Amarelas:** repositório de informações sobre as capacidades (técnicas, científicas, artísticas e cultural) das pessoas. Pode limitar-se somente ao Conhecimento obtido de maneira formal, mas também há a possibilidade se abranger outras formas de aprendizagem.
9. **Gestão do Capital Intelectual/Gestão dos Ativos Intangíveis:** são os recursos disponíveis, de difícil qualificação e mensuração, mas que

contribuem dentro do processo produtivo. Tal prática pode incluir: mapeamento e gestão dos ativos do Conhecimento (ativos de mercado, ativos de capital humano, ativos de propriedade intelectual, ativos de infraestrutura, ativos de relacionamento).

- 10. Captura de Ideias:** trata-se de captar, de maneira coletiva e sistemática, as ideias que surgem na organização. Nesta prática é comum a utilização de: computadores, blogs, gravadores, filmadoras, wikis, redes sociais, videoconferências, salas de bate-papo e afins.
- 11. Taxonomia:** é uma prática/técnica que possibilita a organização estrutural (informações, documentos, biblioteca de maneira consistente). A taxonomia permite organizar informações e Conhecimento de maneira intuitiva.
- 12. Base de Conhecimento:** diz respeito à externalização do Conhecimento tido como crítico a organização. Servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.
- 13. Construção de clusters de Conhecimento/repositórios do Conhecimento:** geralmente, um repositório de Conhecimento contém mais que documentos, dados e registros. Neste haverá uma mistura de Conhecimento tácito e explícito, baseados na experiência única dos indivíduos que são ou foram parte daquela organização, assim como o know-how que tem sido testado e aprovado em situações de trabalho.
- 14. Instrumentos da Avaliação do Grau de Maturidade em GC:** um questionário construído para ajudar as organizações a realizar uma autoavaliação do grau de maturidade em GC.
- 15. Organizational Knowledge Assessment (OKA):** um instrumento de avaliação que permite a organização detectar seu grau de maturidade quanto à Gestão do Conhecimento, identificando áreas-chave que precisam ser aprimoradas. Foi desenvolvida pelo Banco Mundial e contempla três elementos básicos: pessoas, processos e sistemas.

4.2.1.2 Práticas de Pessoas

As quinze práticas voltadas para a iniciativa de pessoas foram (as definições apresentadas ainda são baseadas nas apresentadas por Batista e Quandt em 2015):

1. **Fóruns presenciais, virtuais e listas de discussão:** espaços, físicos ou não, onde possa se discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias, experiências, erros e acertos que ajudem na construção de competências e para a melhoria de processos, atividades, etc.
2. **Comunidades de prática ou comunidade de Conhecimento:** grupos interdisciplinares informais unidos em prol de uma causa comum, organizadas com o intuito de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização, para facilitar o acesso a melhores práticas e especialistas.
3. **Narrativas:** técnica que consiste em descrever assuntos, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, através de relatos das pessoas envolvidas.
4. **Mentoring:** modalidade da gestão do desempenho onde um *expert* (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, analisa o desempenho, e dá feedback sobre ações.
5. **Coaching:** prática similar ao *mentoring*, porém o *coach* não participa da execução das atividades. Faz parte do planejamento, apoio, acompanhamento, diálogo e alinhamento de diretrizes estratégicas.
6. **Educação Corporativa:** diz respeito aos processos de educação continuada, visando à atualização do pessoal em todas as áreas da organização.
7. **Universidade Corporativa:** é a criação formal de uma unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem continuada dos funcionários. Pode ser focada tanto em Conhecimento mais amplos, quanto mais específicos.
8. **Brainstorming:** é uma prática de duas fases. Na divergência (primeira fase), os participantes concordam em não realizar uma análise crítica e todas as ideias são aceitas. Já na convergência, ocorre o julgamento, de maneira positiva, das ideias. A intenção desta prática é filtrar as melhores alternativas apresentadas.
9. **Assistência de Colegas (*peer assist*):** feita geralmente por equipes de projetos, para solicitar auxílio de colegas e especialistas sobre uma

situação difícil ou importante. É um processo que consiste em aprender antes de fazer.

10. **Revisão de Aprendizagem (*learning review*):** usado em equipes de projeto para que aprendizagem ocorra durante a execução do projeto, podendo ocorrer após algum evento ou atividade (uma reunião de planejamento, uma atividade do projeto, afins).
11. **Revisão pós-ação (*after action review - AAR*):** similar a anterior, porém ocorre após a finalização do projeto. Acontece por meio de um debate informal com os atuantes no projeto, permitindo entender o que aconteceu, como e o que poderia ser melhorado e outras informações consideradas relevantes.
12. **Espaço colaborativos físicos:** espaço planejado, onde as pessoas interagem para promover o compartilhamento e criação de Conhecimento. O espaço deve ser pensado para que o contato presencial possa ser um instrumento para a cocriação de Conhecimento.
13. **Espaços colaborativos virtuais:** similar a prática anterior, porém acontece de maneira virtual. É necessária uma plataforma onde se possa compartilhar documentos e editá-los de maneira colaborativa, bem como uma possibilidade de comunicação entre os participantes.
14. **Café do Conhecimento (*knowledge café*):** prática que promove uma discussão em grupo para refletir e compartilhar a respeito de pensamentos e *insights* de maneira amistosa.
15. **Compartilhamento de Vídeos:** refere-se à publicação de vídeos de conteúdo, seja para um público específico, seja para todos da organização. É interessante que as plataformas de alocação dos vídeos também permitam algum nível de debate.

4.2.1.3 Práticas de Tecnologia

As onze práticas voltadas para a iniciativa de tecnologia foram (as definições apresentadas ainda são baseadas nas apresentadas por Batista e Quandt em 2015):

1. **Ferramentas de colaboração (portais, intranets e extranets):** sistemas informatizados que difundem o Conhecimento entre as

unidades da organização, devem propiciar acesso às informações e aplicações relevantes.

2. **Blogs:** trata-se de uma espécie de site na internet, seguindo um modelo parecido com um jornal, tendo uma ordem cronológica de entrada de informações, podendo ser produzido por um ou mais autores.
3. **Serviços on-line de redes sociais:** entende-se rede social como um grupo de pessoas que detêm um interesse comum, sendo que a versão on-line serve para realizar esta interação por meio da internet. Contemplando serviços como: busca de pessoas com interesses ou necessidades semelhantes, organizar grupos para facilitar a comunicação, compartilhar documentos, etc.
4. **Voice and voice-over-internet protocol (VOIP):** transmissão de áudio e vídeo (vídeo chamada) através da internet.
5. **Ferramentas de Busca Avançada:** utilização de ferramentas de busca avançada (mesmo que disponibilizadas gratuitamente).
6. **Sistemas de workflow:** sistema que automatiza o fluxo ou trâmite de documentos, com o intuito de aumentar o controle da qualidade das informações transmitidas. Muito utilizado para controle do documentos e revisões, requisições de pagamentos, etc.
7. **Gestão do Conteúdo:** diz respeito à representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve constantemente o uso de pesquisa contínua dos conteúdos.
8. **Gestão Eletrônicas de Documentos (GED):** prática de gestão que implica na adoção de aplicativos de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte dos documentos.
9. **Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC):** trata-se de uma tecnologia de rastreamento de dados dispostos hierarquicamente em bases relacionais, possibilitando a versatilidade na manipulação de grandes quantidades de dados.

10. Data Mining (ferramenta de Ti para apoio à GC): Instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo uma busca aprofundada por assuntos ou temas específicos.

11. Customer Relationship Management (CRM) - define toda uma categoria de ferramentas que automatizam atividades de contato com o cliente. Objetivam ajudar as organizações a manterem um bom relacionamento com seus clientes, armazenando e relacionando, de maneira inteligente, dados sobre suas atividades e interações entre a organização e o cliente.

4.2.1.4 Estágio de Implantação e Alcance das Práticas

O questionário também contemplou os estágios de implantação e alcance de cada prática na visão dos gestores respondentes, dispondo-se as opções nos seguintes moldes.

a) No que diz respeito ao Estágio de Implantação, tinham-se as seguintes opções:

- não existem planos de Implementação;
- existe um planejamento para Implementação futura;
- estão em processo de Implantação;
- já estão Implantadas;
- já estão implantadas e apresentam resultados importantes, relevantes e mensuráveis;
- já estão implantadas e apresentam resultados qualitativos importantes e relevantes.

b) No que diz respeito ao Alcance da prática dentro da organização, tinham-se as seguintes opções:

- não sei informar;
- apenas iniciativas isoladas;
- restrito a alguns departamentos;
- no âmbito de uma diretoria, secretaria, seção ou divisão;

- amplamente disseminada na organização;
- totalmente disseminada na organização.

Cada descrição de prática foi acompanhada pelos questionamentos descritos acima.

4.2.2 Objetos de Estudo

Para este estudo de multicasos, escolheu-se trabalhar com as organizações públicas federais e estaduais que estão localizadas em São Luís - MA. Estas são definidas em:

- a) Tribunal de Contas da União - Secretaria de Controle Externo no Estado do Maranhão;
- b) Ministério Público Federal;
- c) Ministério Público do Maranhão;
- d) Tribunal de Contas do Estado do Maranhão;

Destas, na pesquisa realizada pelo IPEA, não foi contemplado nenhum órgão da Administração Pública Estadual Maranhense. Estes órgãos também foram escolhidos devido a semelhança na natureza de suas funções e atuações, facilitando a comparação em pares, principalmente no que tange a oposição entre Gestão Pública Federal e Estadual.

4.2.3 Aplicação

Os questionários foram construídos e aplicados através da ferramenta Google Forms, disponibilizada através do drive do Gmail. Estes foram enviados às unidades de Planejamento e Gestão (ou afins) de cada órgão, separando-se em Pessoas, Processos e Tecnologia.

Recomendou-se que os questionários fossem enviados à pessoa responsável por cada área, contudo, na ausência desta, as respostas poderiam advir da própria unidade de planejamento e/ou gestão ou quaisquer membros da alta gestão que detivessem Conhecimento a respeito das práticas realizadas na organização.

Os questionários foram aplicados em Setembro de 2018, junto a esses foi enviado um Manual de Preenchimento, para diminuir as chances de erro no questionário, aumentando a veracidade das informações. O Manual explica como cada pergunta deveria ser respondida, o que essa significava e apresentava o que seria a pesquisa como um todo.

4.2.4 Resultados

A disposição dos resultados se dá, primeiramente, com a apresentação de cada caso individualmente, seguindo ordem de tópicos apresentada abaixo:

- a) Breve histórico da organização;
- b) Práticas detectadas em cada área (processos, pessoas e tecnologia);
- c) Análise dos estágios de implementação das práticas;
- d) Análise do alcance das práticas;
- e) Análise comparativa entre órgãos de mesma natureza.

Nas considerações finais, irá se analisar comparativamente os órgãos pesquisados, para tal adotou-se pontuações para cada prática, onde será atribuído valor 1 para cada uma destas (as adotadas parcialmente receberam o valor de 0,5), e somando tais valores, será gerado uma nota de aderência que poderá variar de 0 a 15 nas áreas de Processos e Pessoas e de 0 a 11 na área de Tecnologia.

No que diz respeito aos estágios de implementação, também será atribuído valores as respectivas respostas, seguindo o seguinte padrão (para fins de comparação entre os órgãos):

- a) 0 - não existem planos de Implementação;
- b) 1 - existe um planejamento para Implementação futura;
- c) 2 - estão em processo de Implantação;
- d) 3 - já estão Implantadas;
- e) 4 - já estão implantadas e apresentam resultados importantes, relevantes e mensuráveis;
- f) 5 - já estão implantadas e apresentam resultados qualitativos importantes e relevantes.

Quanto maior a nota, mais bem classificado estará o órgão e maior será o estágio de implementação. Os resultados serão demonstrados através de gráficos de linha onde serão destacados cada órgão e suas respectivas notas, a fim de se fazer um comparativo entre as diversas realidades da GC no setor público, sejam pontos positivos ou negativos.

5 RESULTADOS MULTICASOS

Nesta unidade, serão apresentados os resultados da pesquisa. Primeiramente, o MPMA e o MPF, em seguida o TCE-MA e o TCU.

5.1 Ministério Público

O Ministério Público (MP) é uma instituição permanente, de caráter essencial para a função jurisdicional do Estado, detendo o papel de defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis. (BRASIL, 1988)

Para Castilho e Sadek (2010) o Ministério Público é chamado a atuar em novas áreas, cabendo a este órgão salvaguardar e proteger os interesses e direitos garantidos pela constituição brasileira, evitando o abuso de poder, tanto por parte do Estado, quanto por particulares. Assim, os MPs têm um papel de, sobretudo, defesa da sociedade.

De acordo com o artigo 128, da Constituição Federal de 1998, o MP abrange: o Ministério Público da União (sendo este dividido em Ministério Público do Trabalho, Ministério Público Militar, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios e o Ministério Público Federal) e o Ministério Público dos Estados. (BRASIL, 1988)

O alargamento das atribuições referentes aos MPs tem contribuído para o processo de reconstrução da identidade da organização. Contudo, pouco se conhece desta organização e atuação de seus integrantes. (CASTILHO, SADEK, 2010)

5.1.1 Ministério Público Do Maranhão

Localizado no Bairro do Calhau, São Luís, o Ministério Público do Maranhão (MPMA) tem como patrono o DR. Celson Magalhães e tem como função zelar pela boa aplicação da lei, pela ordem jurídica e pelo Estado Democrático de Direito, foi criado para defender os interesses da sociedade. (MARANHÃO, 2018)

O Ministério Público, mesmo não sendo um dos “poderes”, e apesar de ligado ao Estado, não é vinculado a nenhum dos poderes da República, sendo

dotado de autonomia administrativa, funcional e financeira ampla, ajudando a exercer parte da soberania estatal. (MARANHÃO, 2018)

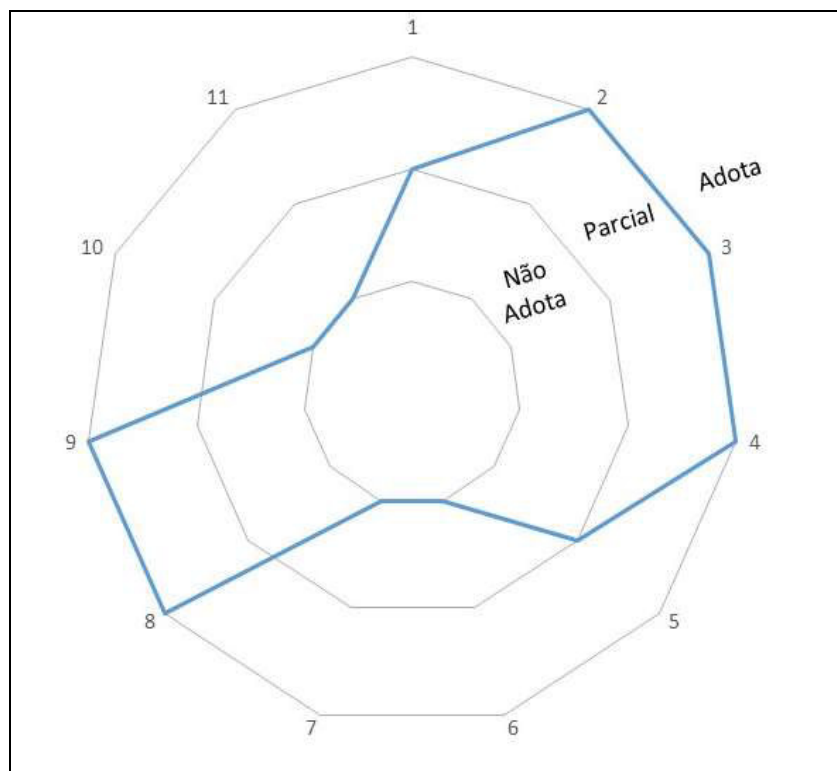
5.1.1.1 Práticas de GC

Nesta seção serão analisadas as práticas de Gestão do Conhecimento nas vertentes de Tecnologia, Pessoas e Processos.

5.1.1.1.1 Tecnologia

O Gráfico 01 apresenta os níveis de adoção em práticas de GC ligadas principalmente ao uso de tecnologias. A linha interna representa a Não Adoção, a central a Adoção Parcial, quando não há um enraizamento da prática na cultura da organização, porém esta é realizada de maneira pontual, e a linha mais externa a Adoção da prática.

Gráfico 01 - Adesão de Práticas de Tecnologia no MPMA



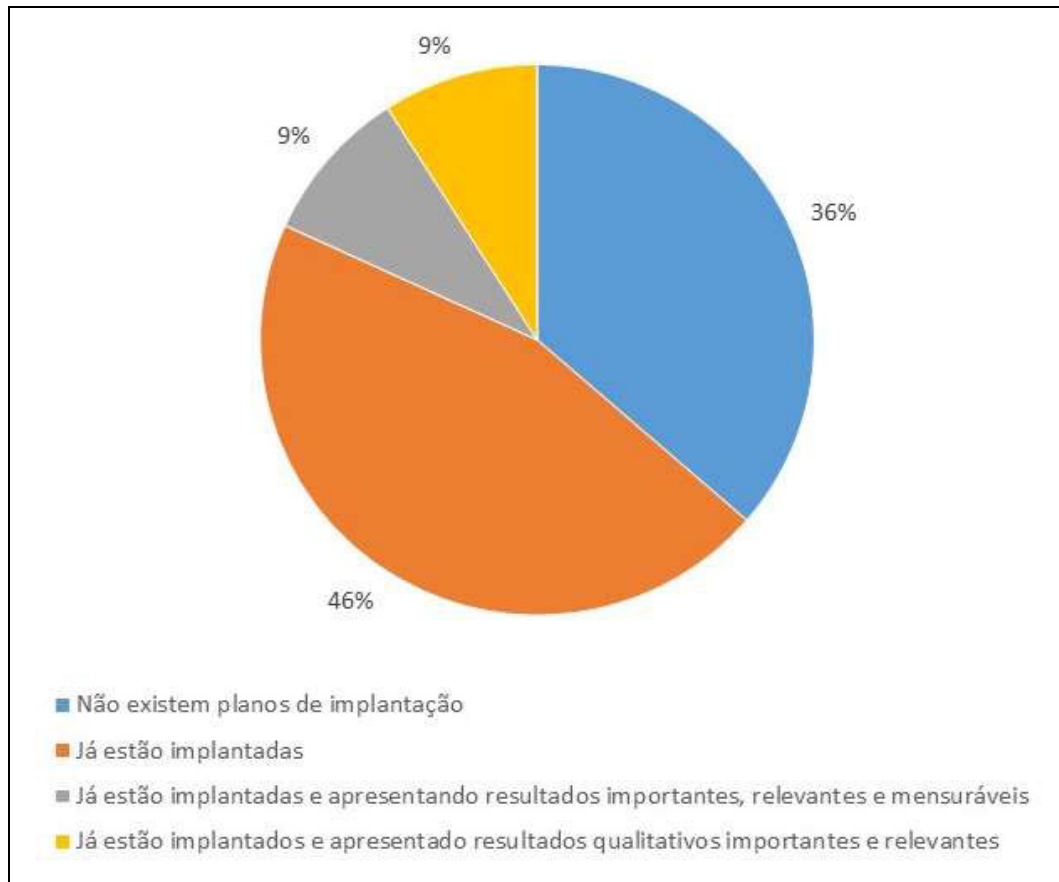
Fonte: Autor (2018)

Das 11 práticas apresentadas, 4 não são adotadas, 2 adotadas de maneira parcial e 5 são totalmente adotadas, mostrando um bom resultado geral de adesão, visto que há um percentual de 64% de práticas aderidas. Por meio das práticas não adotadas (Sistema de Workflow, Gestão do Conteúdo, *Data Mining*, *CRM*), nota-se uma dificuldade da instituição em trabalhar com a gestão das informações, o que pode ocasionar uma dificuldade na conversão do Conhecimento através da combinação, prejudicando o surgimento do Conhecimento sistêmico.

5.1.1.1.1 Estágio de Implementação

O Gráfico 02 apresenta a divisão das práticas quanto ao estágio de implementação, ou seja, o andamento, desenvolvimento e difusão das Práticas de Tecnologia dentro da organização. No MPMA 46%, são tidas como implantadas, sendo que apenas 9% são consideradas como instrumentos para o alcance de resultados importantes e de possível mensuração. E outros 9% mostram resultados de maneira qualitativa e relevante, indicando possíveis mudanças culturais.

Gráfico 02 - Estágio de Implementação de Práticas de Tecnologia no MPMA



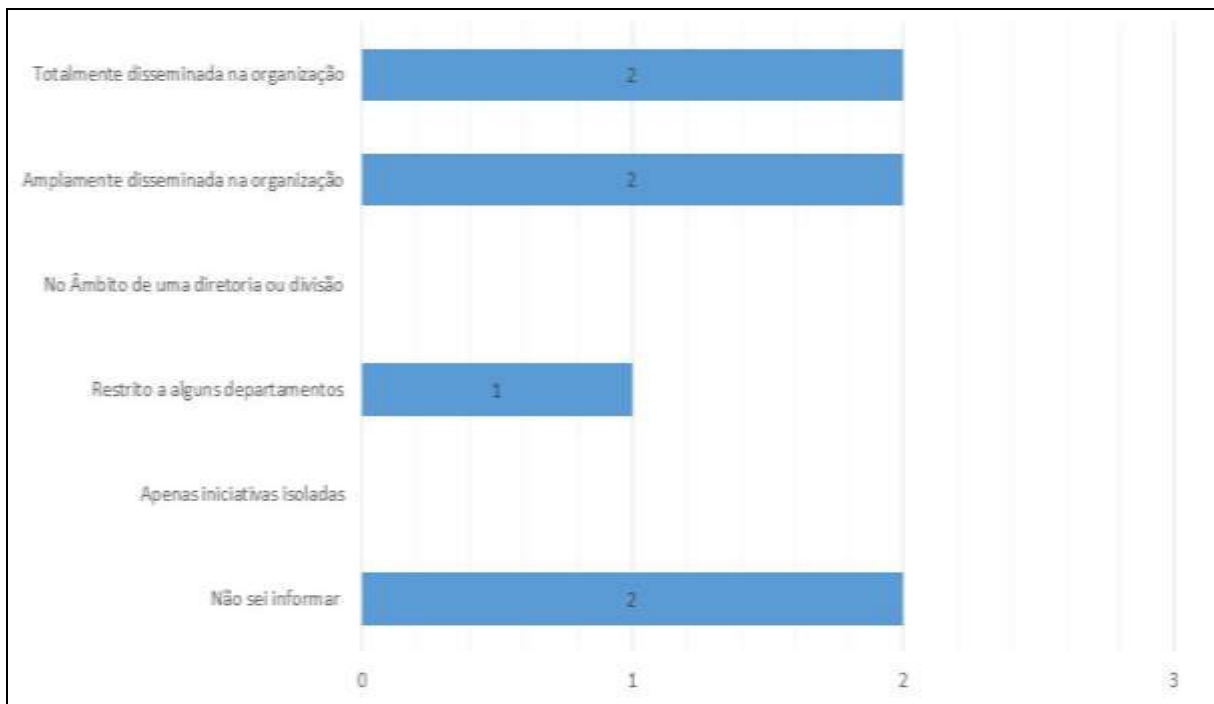
Fonte: Autor (2018).

Com um baixo índice, e cruzando com estudos de Choo (2001), o MPMA, quanto a vertente Tecnologia, encontra-se ainda na fase de Construção de Sentido, pois as Práticas ainda não foram capazes, em sua maioria, de oferecer resultados notórios para a organização. O MPMA ainda caminha para a reconstrução de fluxos de experiências, para chegar às fases de Criação de Conhecimento e Tomada de Decisão.

5.1.1.1.1.2 Alcance das Práticas

O Gráfico 03 mostra o alcance das práticas dentro da organização. Aqui foram desconsideradas as práticas não adotadas. Observa-se que grande parte das práticas está totalmente ou amplamente disseminada, mostrando que mais de 50% das práticas têm um bom alcance, contudo não há informações sobre o 28,5% das demais práticas.

Gráfico 03 - Alcance das Práticas de Tecnologia no MPMA



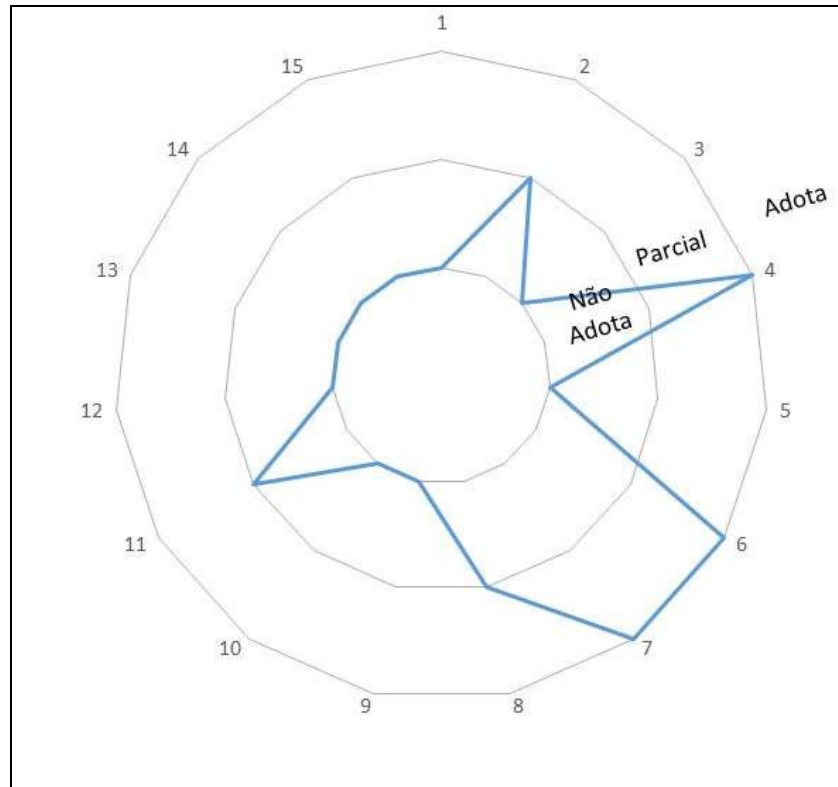
Fonte: Autor (2018)

Há certo equilíbrio entre a Experiência Compartilhada (Conhecimento difundido na organização) e o Conhecimento Pessoal, Conhecimento em sua forma menos acessível, que existe de maneira tácita na mente das pessoas. (Wiig, 1993)

5.1.1.1.2 Processos

Quanto às práticas ligadas à vertente de Processos, o Gráfico 04 apresenta uma baixa adesão. Das 15 apresentadas, 9 não são adotadas (60% das práticas), 20% estão parcialmente adotadas e 20% são consideradas completamente adotadas. As Práticas de Processo adotadas completamente (Sistema de Inteligência Organizacional, Sistema de Gestão por Competência e Banco de Competências Organizacionais) são um reflexo das diretrizes instituídas pelo Conselho Nacional do Ministério Público, expressa no Acordo de Resultados, firmado em novembro de 2014, com todos os Ministérios Públicos. Isso também se alinha a uma das premissas estabelecidas por von Krogh e Roos (1994), onde a alta gestão deve avaliar e reconhecer os indivíduos para facilitar a instauração e o sucesso da GC.

Gráfico 04 - Adesão de Práticas de Processos no MPMA

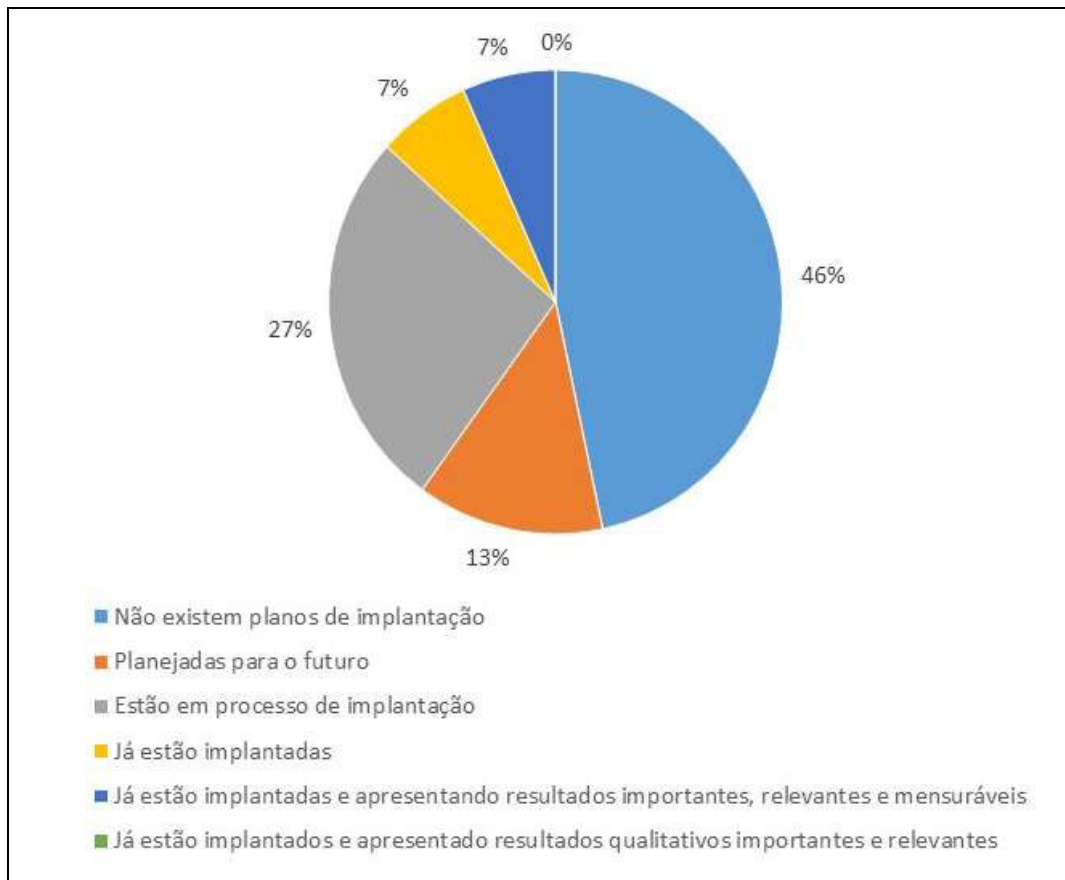


Fonte: Autor (2018)

5.1.1.1.2.1 Estágio de Implementação

O Gráfico 05 mostra, refletindo o que foi exposto no Gráfico 04, há uma defasagem na implementação de práticas de processos. Grande parte está ou em viés de implementação ou com a criação de um planejamento para sua adoção. Percebe-se também que não há nenhuma prática que apresenta resultados qualitativos importantes para a organização.

Gráfico 05 - Estágio de Implementação de Práticas de Processos no MPMA



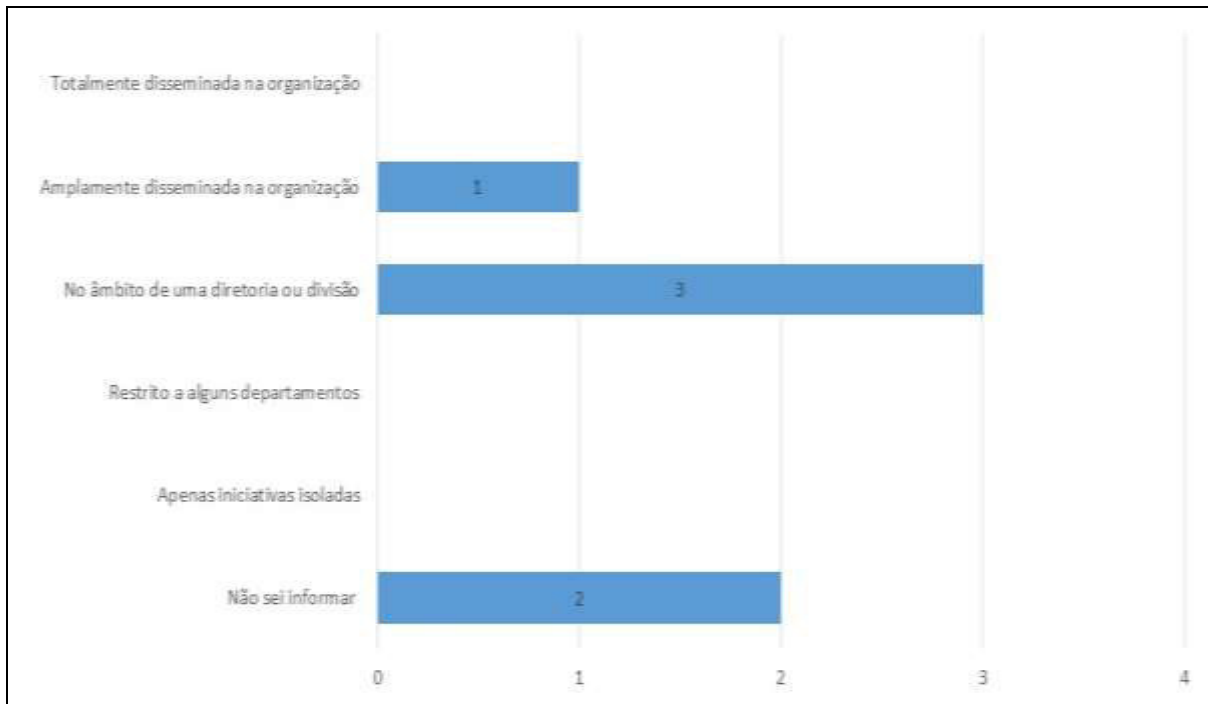
Fonte: Autor (2018)

Esta defasagem no processo de implementação pode resultar em uma deficiência em algumas fases do Ciclo de Aprendizagem Social de Boisot, principalmente as etapas de Difusão, pelo estágio onde as práticas encontram-se, e a Absorção, devido à pouca quantidade de práticas que apresentam resultados para a organização.

5.1.1.1.2.2 Alcance das Práticas

O Gráfico 06 engloba as seis práticas implementadas, sendo que 50% se restringem a apenas uma certa unidade ou seção do MPMA, mostrando que não há um grande alcance destas. Chama-se atenção também para o fato de que não se sabe informar o alcance de 33% das práticas, o que, somado ao fato anterior, apresenta uma necessidade de mais dispersão do Conhecimento e práticas relacionadas a processos.

Gráfico 06 - Alcance das Práticas de Processos no MPMA



Fonte: Autor (2018)

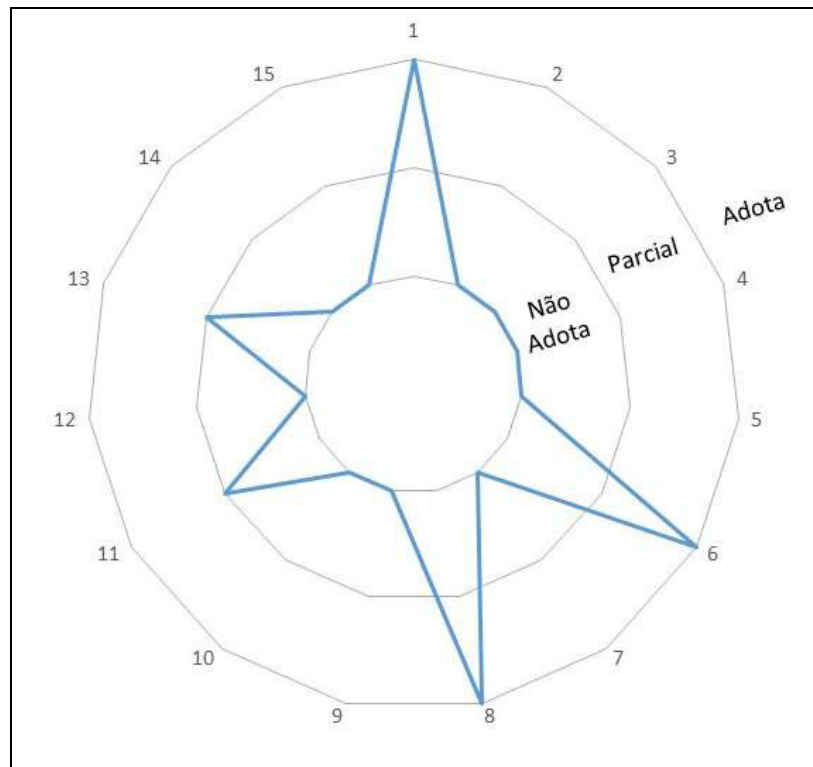
O Cenário de Alcance das Práticas de Processos no MPMA mostra que o órgão, nesta vertente, pode ser enquadrado como deficitário na dimensão de Completude (Wiig, 1993), já que essa diz respeito ao Conhecimento disponível e sobre os indivíduos formadores da organização saberem da existência de tais ativos intelectuais, bem como utilizá-los.

O aspecto apresentado anteriormente, salienta um alto índice de existência de Conhecimento Tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), pela baixa difusão e seu caráter centralizado em determinado setor.

5.1.1.1.3 Pessoas

No que diz respeito às práticas de GC relacionadas às pessoas, nota-se uma baixa adoção, onde apenas 3 são adotadas completamente, 2 adotadas de maneira parcial e 10 não são adotadas pela organização. Assim, há uma taxa de adesão de apenas 40% das práticas apresentadas.

Gráfico 07 - Adesão de Práticas de Pessoas no MPMA



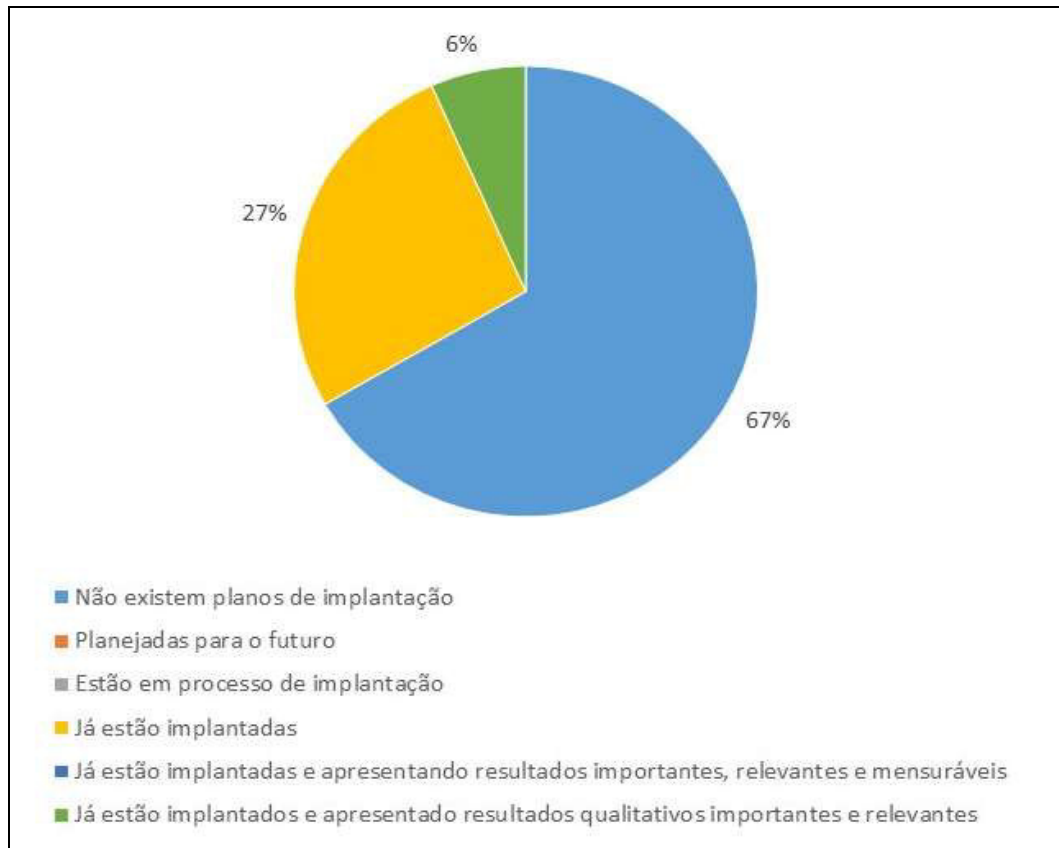
Fonte: Autor (2018)

Através da Prática de Pessoas completamente adotadas (Fóruns presenciais/virtuais, Educação Corporativa e *Brainstorming*), percebe-se que a organização provavelmente trabalha conversão de Conhecimento através da Socialização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), ou seja, usa-se o compartilhamento de experiências, gerando o Conhecimento Tácito e Compartilhado, que, mesmo reforçando o Conhecimento individual, pode resultar em uma dificuldade em reter os ativos intelectuais da organização, devido a própria natureza do Conhecimento Tácito.

5.1.1.1.3.1 Estágio de Implementação

O Gráfico 08 demonstra que as práticas adotadas, em sua maioria, ainda não apresentam resultados mensuráveis para a organização. Outro ponto importante, é que, para mais de 60%, não há futuros planos de implementação.

Gráfico 08 - Estágio de Implementação de Práticas de Pessoas no MPMA



Fonte: Autor (2018)

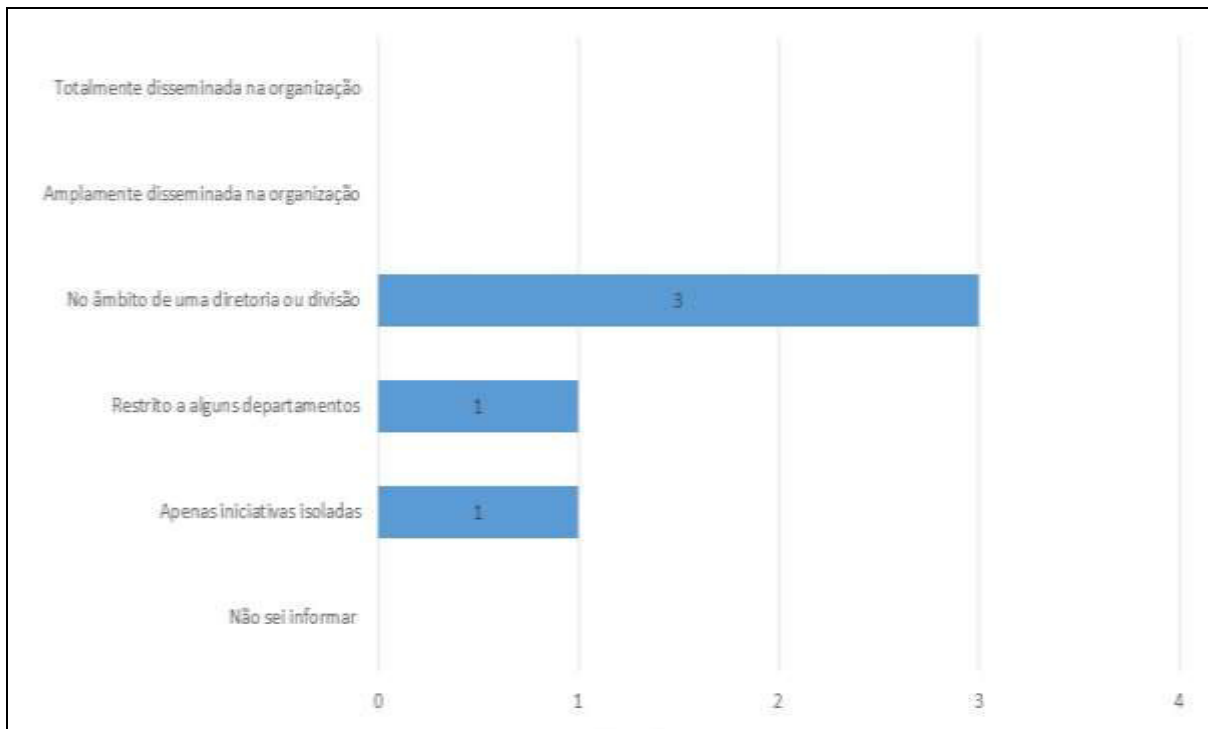
5.1.1.1.3.2 Alcance das Práticas

O Gráfico 09 relata um aspecto altamente centralizado das práticas de GC na vertente voltada para as Pessoas, onde todas as práticas adotadas estão concentradas em certos departamentos, divisões ou afins, não sendo disseminadas pela a organização como um todo.

A aparente centralização é um grande contraponto a natureza das práticas adotadas, que fazem jus a utilização da Socialização, contudo demonstram a dificuldade da conversão do Conhecimento do Tácito para o Explícito.

Cruzando-se com os estudos de Wiig (1993), quanto a sua forma de existência há uma alta incidência de Conhecimento Pessoal e quanto ao grau de internalização, tem-se algo de Iniciante à Iniciante Avançado.

Gráfico 09 - Alcance das Práticas de Pessoas no MPMA



Fonte: Autor (2018)

5.1.2 Ministério Público Federal

O Ministério Público Federal no Maranhão é representado pela Procuradoria da República no Maranhão, com sede em São Luís, que atua por intermédio de procuradores da república em questões que envolvam a defesa dos direitos sociais e individuais indisponíveis (como o direito à vida, à liberdade e à saúde), da ordem jurídica e do regime democrático. (BRASIL, 2018)

5.1.2.1 Práticas de GC

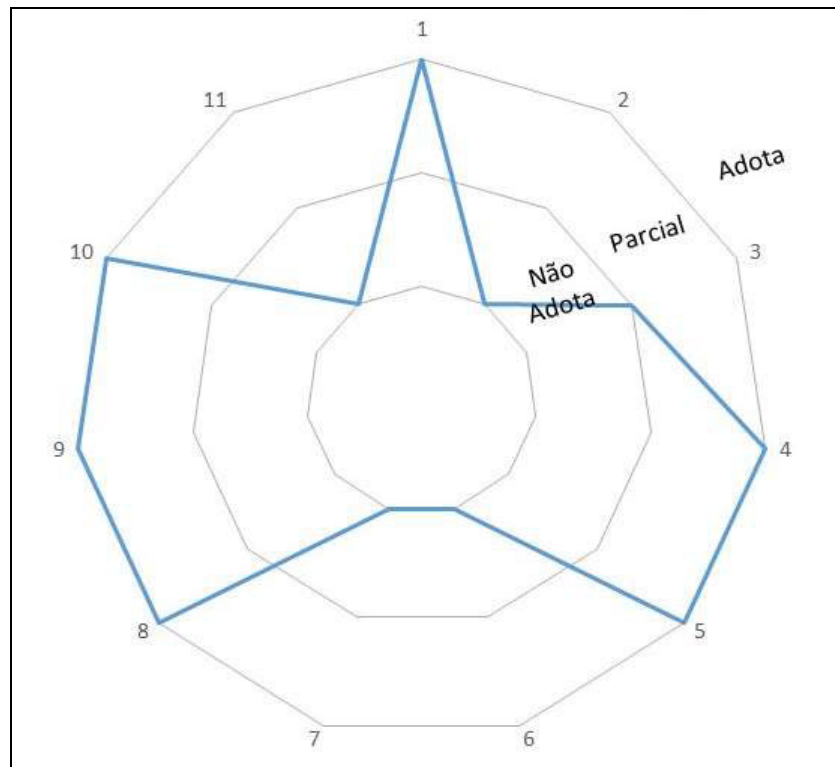
Nesta seção serão analisadas as práticas de Gestão do Conhecimento nas vertentes de Tecnologia, Pessoas e Processos referentes ao MPF.

5.1.2.1.1 Tecnologia

O Ministério Público Federal apresenta uma adesão de aproximadamente 64% das práticas apresentadas, sendo quatro não adotadas, uma parcialmente e

seis adotadas. Ou seja, o MPF é adepto de mais da metade das Práticas de Tecnologia pesquisadas.

Gráfico 10 - Adesão de Práticas de Tecnologia no MPF



Fonte: Autor (2018)

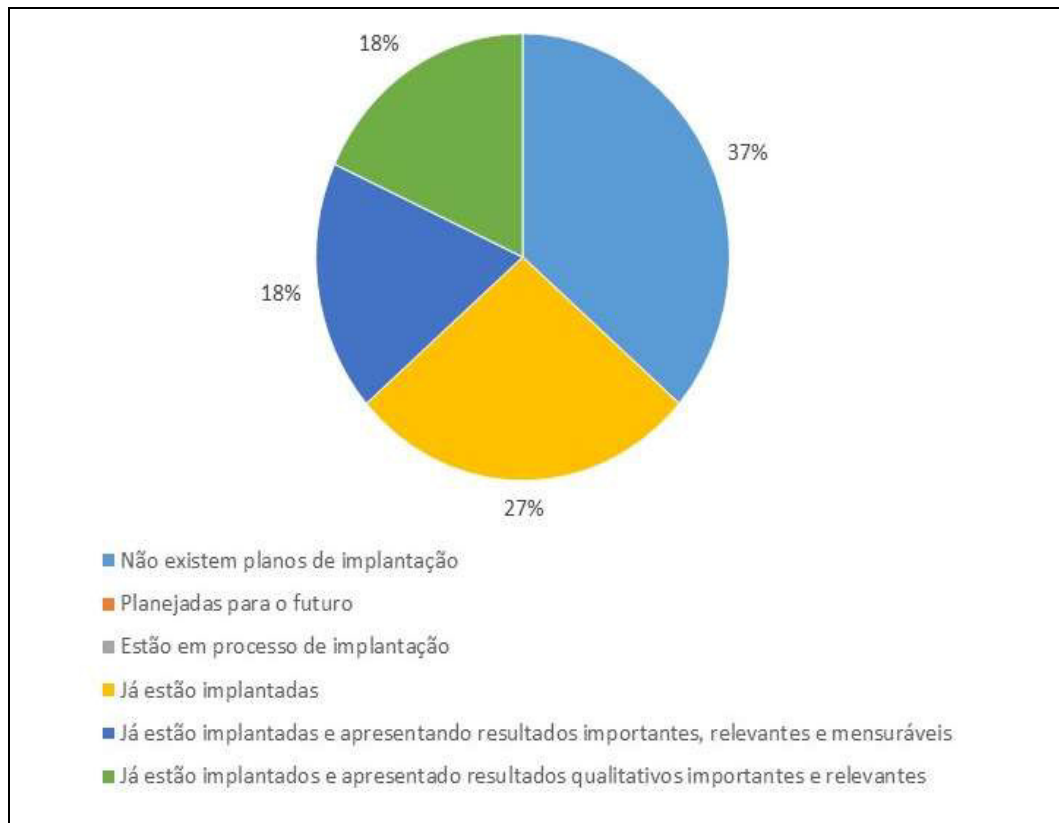
Ao adotar Ferramentas de Colaboração, *VOIP*, Ferramentas de Busca, GED, *Data Warehouse* e *Data mining*, o MPF tem uma inclinação para a utilização da Externalização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), ou seja, a transformação do Conhecimento Tácito em Explícito. Chama-se atenção em especial para a Utilização do *VOIP* e das Ferramentas de Colaboração que facilita a interação entre os indivíduos em um complexo sistema organizacional resultando, assim, na geração de novos Conhecimentos, sendo uma clara alusão aos princípios defendidos por von Krogh e Roos (1994) e reforçado por Dalkir (2005).

5.1.2.1.1 Estágio de Implementação

No que diz respeito ao Estágio de Implementação, para nenhuma das práticas não adotadas, não há um planejamento para sua adesão (37%). Das práticas adotados, parcial ou integralmente, 36% já apresentam resultados para a

organização. E, apenas 27%, está implementada sem resultados ou entregas aparentes. Tais dados estão apresentados no Gráfico 11.

Gráfico 11 - Estágio de Implementação de Práticas de Tecnologia no MPF



Fonte: Autor (2018)

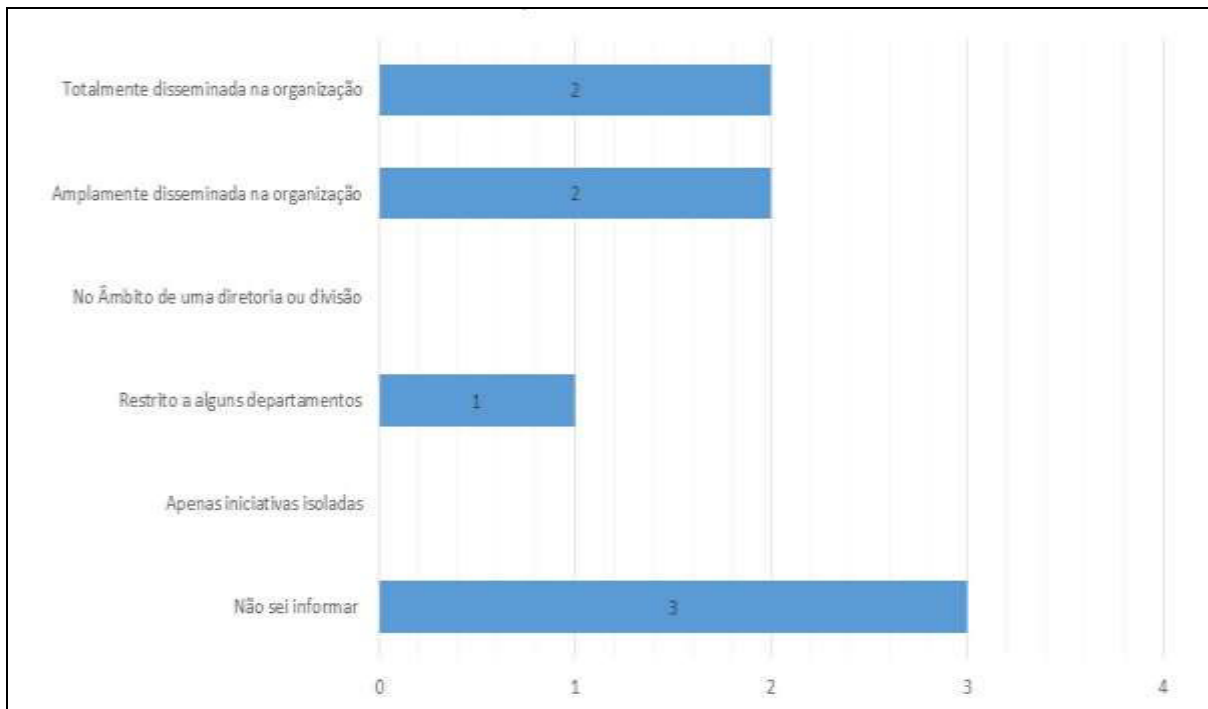
O Ministério Público Federal, de acordo com os dados apresentados, já tem um considerável número de práticas apresentando resultados, indicando uma aproximação à dimensão de Perspectiva e Propósito, onde há o aparecimento de novos Conhecimentos e aspectos que são reorganizados para novas finalidades.

5.1.2.1.1.2 Alcance das Práticas

O Gráfico 12 mostra que, das práticas existentes no MPF, 25% está totalmente disseminada pela organização e 25% amplamente disseminada, ou seja, está em boa parte da organização, contudo ainda não se enraizou por completo na cultura e ainda precisa atingir outros pontos dentro do Ministério Público Federal. Faz-se necessário chamar atenção para os 37,5% que representam as práticas cujo

não se sabe informar o alcance, tal fato pode demonstrar a necessidade de uma maior visibilidade destas.

Gráfico 12 - Alcance das Práticas de Tecnologia no MPF



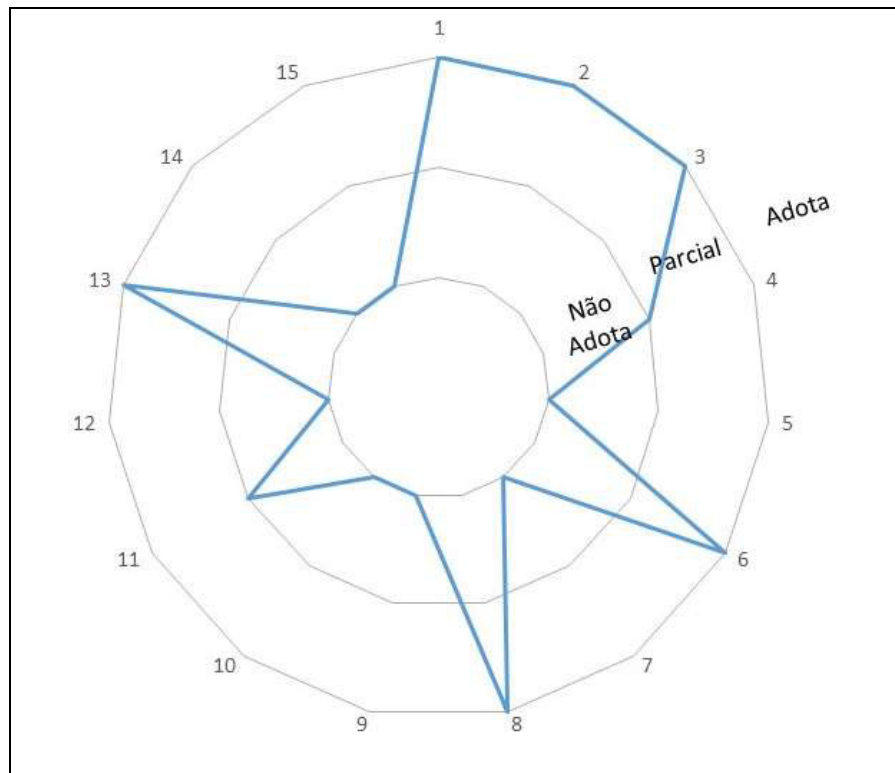
Fonte: Autor (2018)

Mesmo com uma taxa de adesão relativamente alta, ainda há três práticas que se encontram na fase Iniciante, o que pode indicar uma forte existência de Conhecimento Pessoal (WIIG, 1993). Em contraposição, ao ter quatro práticas entre totalmente e amplamente disseminadas, há uma aproximação com a última fase do Ciclo de Aprendizagem de Boisot (FIDALGO, 2012)

5.1.2.1.2 Processos

O Gráfico 13 apresenta a adesão do Ministério Público Federal as Práticas de GC na vertente de Processos. Há uma taxa de não adesão de 46,6%, enquanto somente 13,3% das práticas são de adoção parcial. Já as práticas totalmente adotadas representam, aproximadamente, 40%. Nesta vertente, há um equilíbrio muito claro entre as taxas de adesão e não adesão.

Gráfico 13 - Adesão de Práticas de Processos no MPF



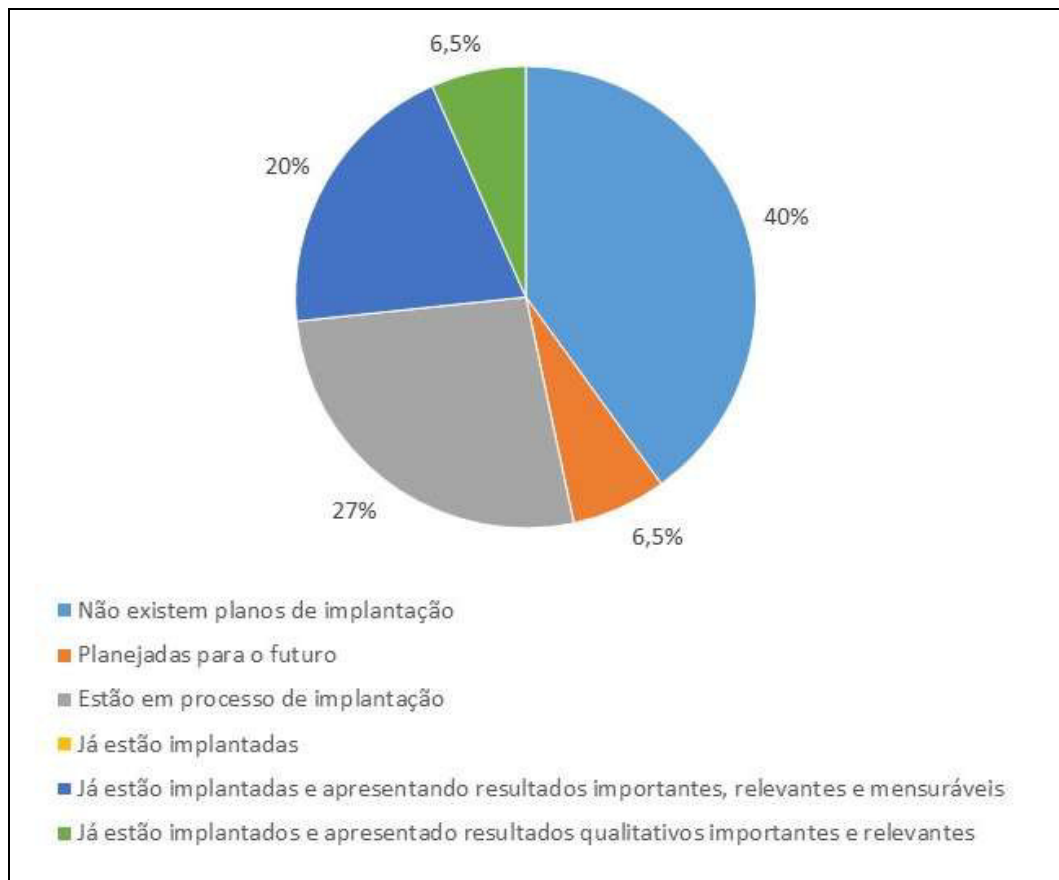
Fonte: Autor (2018)

As práticas adotadas completamente (Melhores Práticas, *Bechmarking*, Lições Aprendidas, Sistema de Gestão por Competências, Banco de Talentos, Repositórios) mostram um reflexo de um possível Modelo de Gestão de Competências baseado, mesmo que empiricamente, nas conversões de Combinação, onde os indivíduos transformam Conhecimento Explícito em Conhecimento Explícito, e Externalização, onde o Conhecimento Tácito se converte em Explícito. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008)

5.1.2.1.2.1 Estágio de Implementação

Quanto a implementação, das não adotadas, apenas 6,5% apresenta um planejamento para o futuro e, somente, 27% apresentam resultados relevantes para a organização, sendo que 6,5% mostram resultados qualitativos reais e importantes. Outro ponto a se chamar atenção, são os 40% que representam as práticas não adotadas e que não detêm qualquer planejamento de implementação atrelado.

Gráfico 14 - Estágio de Implementação de Práticas de Processos no MPF



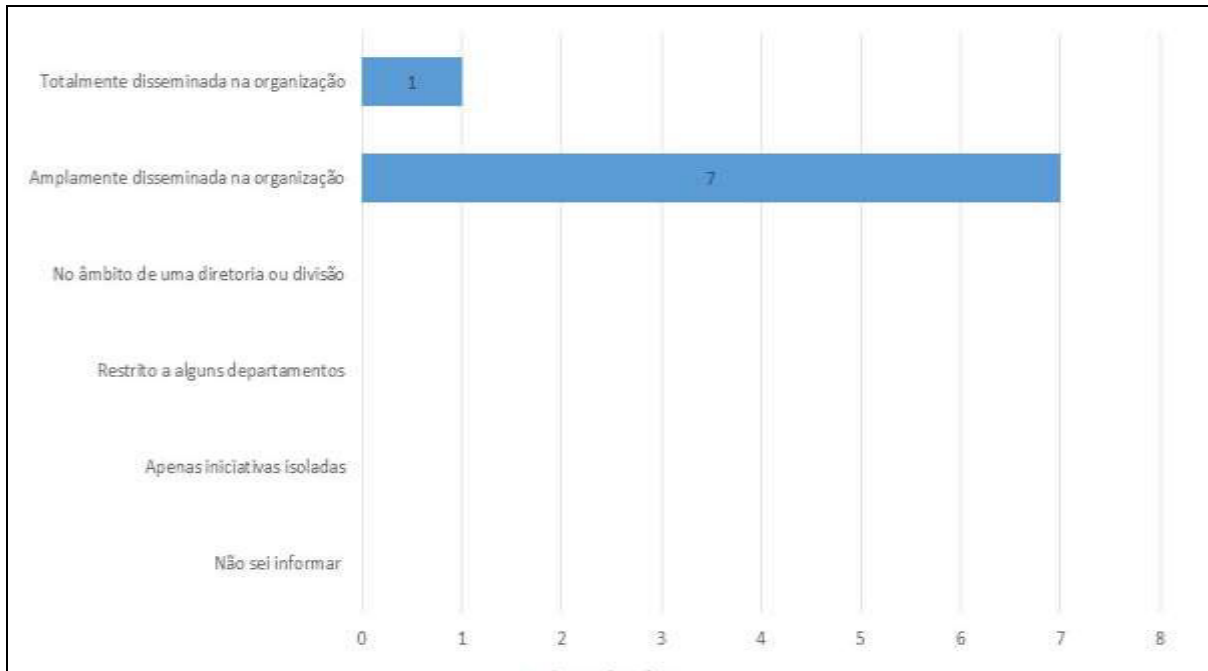
Fonte: Autor (2018)

A ausência de um Plano de Implementação de algumas práticas, como as OKAs e Instrumentos de Avaliação de Maturidade em GC, são pontos onde há uma oportunidade da organização aprimorar o terceiro princípio para o êxito da Gestão do Conhecimento, definido por von Krogh e Roos (1994), onde as estruturas organizacionais devem facilitar o processo de inovação, bem como aumentar a incidência de Conhecimentos do tipo Metodológico e de Expectativa. (WIIG, 1993)

5.1.2.1.2.2 Alcance das Práticas

O Gráfico 15 traz informações a respeito do alcance das práticas adotadas. Percebe-se um resultado altamente positivo neste item, já que 87,5% das práticas estão amplamente divulgadas na organização e 12,5% totalmente divulgada.

Gráfico 15 - Alcance das Práticas de Processos no MPF



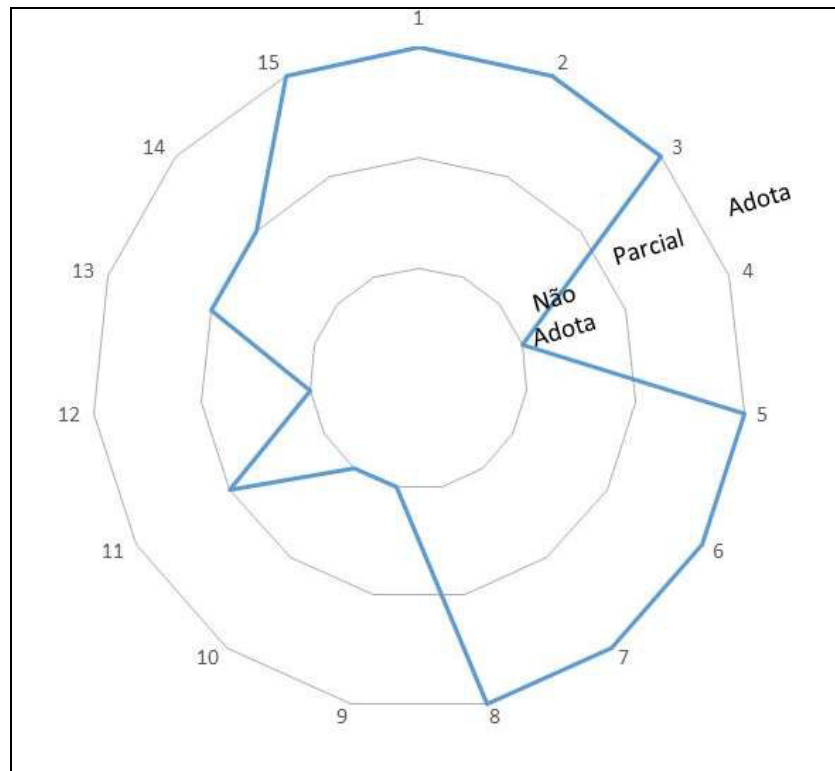
Fonte: Autor (2018)

Com todas as práticas sendo Totalmente ou Amplamente disseminadas, o Ministério Público Federal tem grandes chances de estar na dimensão de Perspectiva e Propósito, sendo capaz de ressignificar e redirecionar o Conhecimento, assim como usá-lo dentro do Processo Decisório, fazendo alusão ao que é defendido por Wiig (1993).

5.1.2.1.3 Pessoas

No Gráfico 16 apresenta-se adesão às Práticas de Pessoas. O MPF tem uma taxa de 53,3% adesão total, 20% de parcial e 26,7% de não adesão. Mostrando que há uma adesão de 73,3% de práticas realizadas na organização.

Gráfico 16 - Adesão de Práticas de Pessoas no MPF



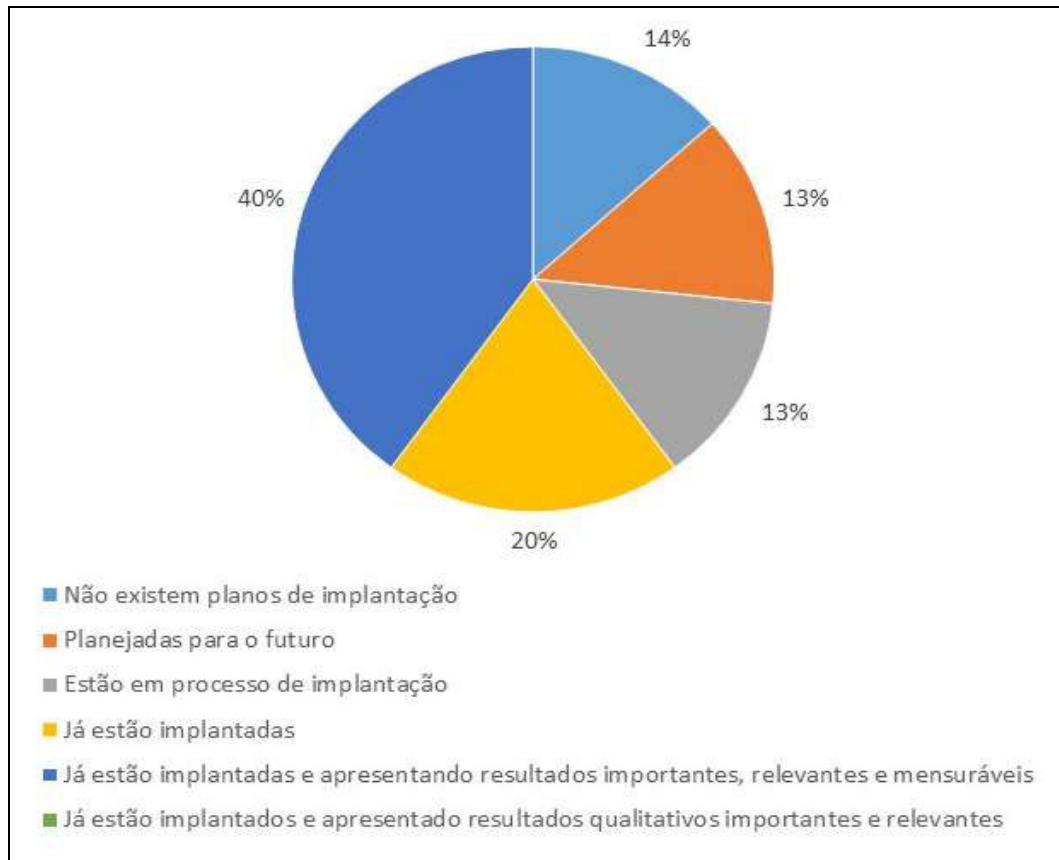
Fonte: Autor (2018)

Utilizando-se como base as práticas não adotadas (*Mentoring*, Assistência de Colegas, Revisão de Aprendizagem e Espaços Colaborativos Físicos), que o MPF poderia explorar mais a conversão por meio da Socialização, oferecendo mais oportunidades de haver contatos entre os indivíduos que formam a organização em espaços que propiciem sua interação, troca de ideias e debates. Assim, pode-se melhorar a fase de Difusão do Ciclo de Aprendizagem de Boisot.

5.1.2.1.3.1 Estágio de Implementação

De acordo com o Gráfico 17, 40% são implementadas e apresentam resultados importantes, mensuráveis e relevantes. Há um equilíbrio entre as práticas não adotadas e que não tem um plano de implantação, junto com as planejadas para o futuro e as que estão em processo de implantação.

Gráfico 17 - Estágio de Implementação de Práticas de Pessoas no MPF



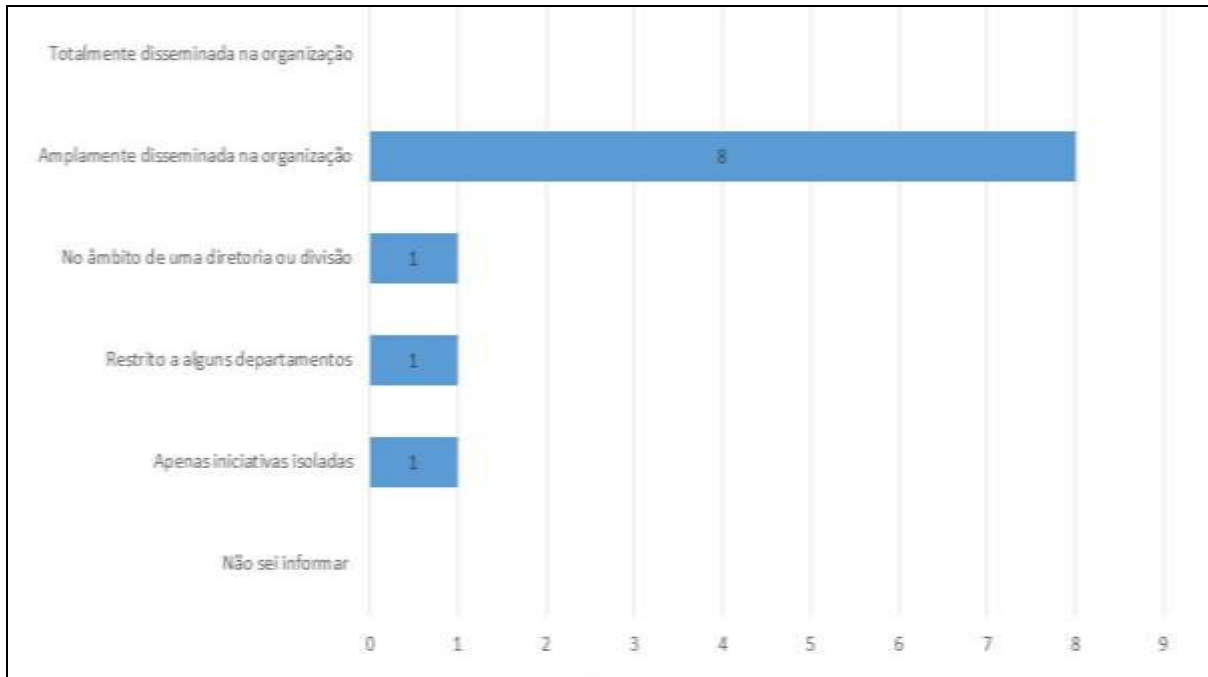
Fonte: Autor (2018)

Ao ter um número majoritário das Práticas de Pessoas apresentado resultados para a organização, o MPF para ter sido capaz de completar, nestas práticas em questão, o Ciclo de Aprendizagem de Boisot desde a Exploração, identificando necessidades, passando pela Difusão, tornando o Conhecimento acessível, até o Impacto, com resultados relevantes para o órgão.

5.1.2.1.3.2 Alcance das Práticas

No Gráfico 18, é perceptível o alto índice de disseminação das práticas adotadas dentro da organização, onde mais de 50% destas encontram-se exercidas de maneira ampla dentro da organização.

Gráfico 18 - Alcance das Práticas de Pessoas no MPF



Fonte: Autor (2018)

Assim como as demais práticas, as Práticas de Pessoas, em sua maioria, detêm um alcance amplo dentro da organização, reforçando o conceito de Batista (2012), que define que as organizações públicas devem aperfeiçoar os seus processos internos para melhor desenvolver os serviços públicos, gerando mais qualidade ao atendimento e assistência aos cidadãos.

5.1.3 Análise comparativa MPF e MPMA

Ambos os órgãos mostram uma taxa de adesão semelhante quanto às Práticas de Tecnologia, contudo, no que diz respeito à aderência às Práticas de Processos e Pessoas, o Ministério Público Federal mostra-se mais desenvolvido do que o Estadual. Enquanto o MPF adota (integralmente ou parcialmente) 8 Práticas de Processos, o MPMA detém 6. Esta diferença é ainda maior quanto às Práticas de Pessoas, onde o MP Federal tem 11 práticas e o do Maranhão somente 5.

Quanto ao Estágio de Implementação, chama-se atenção ao fato de que, no MPMA, o quantitativo de práticas que demonstram resultados mensuráveis é bem inferior ao do MPF, frisando-se as Práticas de Pessoas não adotadas, que neste órgão são 67% não tendo um possível Plano de Adoção, enquanto naquele apenas

14% não tem este Plano, 13% estão planejadas para o futuro e, outros 13%, estão em processo de implementação.

Ainda sobre o Estágio de Implementação, houve um resultado bem próximo nas Práticas de Processo tanto em relação a não existência de um planejamento para uma futura adoção, quanto aos que estão, atualmente, sendo implementados. Há uma parcela percentual semelhante também no demonstrativo de resultados relevantes para o negócio.

As práticas do Ministério Público Federal, em sua maioria, encontram-se totalmente ou amplamente disseminada na organização, enquanto, no MPMA, apenas as Práticas de Tecnologia foram hábeis para galgar tal patamar, sendo que as demais vertentes estão restritas no âmbito de uma diretoria ou divisão. Percebe-se que há uma facilidade ou um possível maior interesse na inserção de Práticas de Tecnologia, demonstrando que estas detêm mais espaço de atuação dentro dos órgãos estudados, contudo há uma dificuldade em realizar a mensuração do alcance destas, visto que, tanto no órgão federal, quanto no estadual, houveram respectivamente taxas de, aproximadamente, 38% e 30% de Práticas de Tecnologia adotadas, mas que os entrevistados não foram capazes de informar até onde se estendia a cobertura da prática.

Chama-se atenção para alta disparidade decorrente nas Práticas de Pessoas entre os dois MPs. O MPF apresentou-se com uma taxa de adoção 40% superior à do MPMA, a diferença aumenta ainda mais em relação ao Estágio de Implementação, onde o primeiro apresenta cerca de 60% de práticas já implementadas (sendo que algumas já são capazes de oferecer resultados mensuráveis e relevantes) e o segundo um percentual de 33%. Tratando-se do Alcance, o Ministério Público Federal tem 72% das práticas amplamente disseminadas (de 11 adotadas), já o Ministério Público Estadual do Maranhão tem 60% das suas práticas restritas a uma divisão ou diretoria (de 5 adotadas).

Alinhando-se aos Modelos de Gestão de GC, o MPF parece ser o mais capaz de se aproximar das diretrizes definidas pelos autores. No que tange a Espiral do Conhecimento, consegue abarcar, de modo geral, todos os métodos de conversão do Conhecimento, trabalhando muito as transições entre Conhecimento Tácito e Explícito e atende os princípios de von Krogh e Roos, mesmo que a adoção as Práticas de Processo mostrem que há pontos de oportunidades dentro do terceiro

fator. O Ministério Público Federal também se mostra, tanto pelo Alcance quanto pelo Estágio de Implementação das práticas, uma capacidade enquadra-se na dimensão de Perspectiva e Propósito, bem como usar os resultados colhidos em suas Tomadas de Decisão.

O MPMA apresenta dificuldades nas conversões de Conhecimento através da Combinação e Internalização, mostrando uma alta taxa de Conhecimento Tácito e a necessidade de registrar tal Conhecimento. Quanto ao Grau de Internalização do Conhecimento, o órgão apresenta-se entre Iniciante/Iniciante Avançado, ainda tendo claras oportunidades de evolução, principalmente quanto à adesão a novas práticas, o que se espelha na dimensão de Completude, já que o Conhecimento se apresenta muito centralizado e pouco difundido.

5.2 Tribunal de Contas

De acordo com Aguiar et al. (2011) o controle da Administração Pública é um instrumento essencial e fundamental tanto no plano institucional quanto no social, com o intuito de fortalecer a legitimidade e economicidade das ações públicas, buscando mais qualidade e eficiência possíveis na prestação dos serviços públicos. Assim, a atuação do Tribunal de Contas tem um papel indispensável na busca da efetividade dos direitos fundamentais dos cidadãos brasileiros.

A primeira constituição institucionalizou o Tribunal de Contas, conferindo-lhe competência de liquidar as contas de receita e despesas, verificando sua legalidade. Mas foi com a Constituição Federal de 1988 que este teve sua jurisdição e competência substancialmente ampliados. (BRASIL, 2018)

Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato pode denunciar irregularidades e ilegalidades, de maneira legítima, aos Tribunais de Conta. Sendo que, os responsáveis pelo Controle Interno dos órgãos públicos, devem denunciar qualquer irregularidade que tenham Conhecimento, sob pena de responsabilidade solidária. (BRASIL, 1988)

5.2.1 Tribunal de Contas do Estado do Maranhão

As normas e disposições dos artigos 70 a 75 da CF regulam o funcionamento do Tribunal de Contas da União, sendo estas aplicadas também aos Tribunais de Conta dos Estados.

Criado pelo Decreto Lei 134, de 30 de dezembro de 1946, o Tribunal de Contas do Estado do Maranhão iniciou sua instalação em 02 de Janeiro de 1947, pelo até então interventor federal Saturnino Bello, assumindo as funções do antigo Conselho Administrativo do Estado. (MARANHÃO, 2018)

5.2.1.1 Práticas de GC

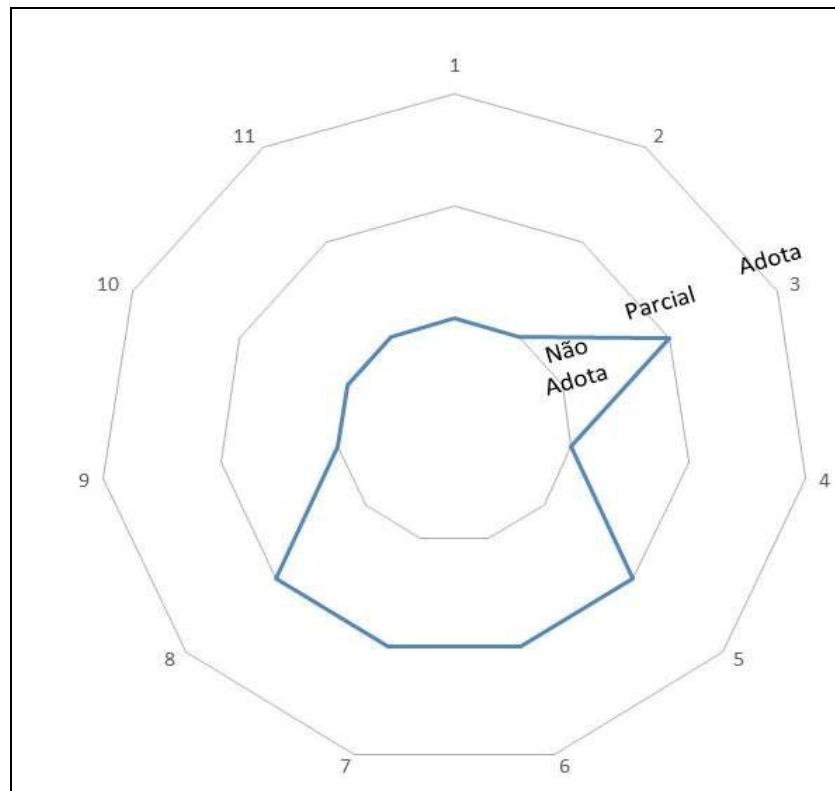
Nesta seção, serão apresentados os dados da pesquisa realizada no TCE-MA a respeito das Práticas de Gestão do Conhecimento de Tecnologia, Processos e Pessoas. Atenta-se para a inexistência de práticas totalmente adotadas no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, por tal razão, não há marcadores dispostos na linha mais externa nos gráficos de adesão.

5.2.1.1.1 Práticas de Tecnologia

O primeiro ponto a ser destacado, perceptível através do Gráfico 19, é ausência, na visão do Gestor, de Práticas que possam se enquadrar totalmente adotadas pela organização. O TCE adota parcialmente 45% das práticas apresentadas, equivalente a cinco práticas.

A ausência de práticas completamente adotadas já demonstra uma clara dificuldade na conversão do Conhecimento. A adoção parcial das práticas de 5 a 8 (Ferramentas de Busca Avançada, Sistemas de *Workflow*, Gestão do Conteúdo e Gestão Eletrônica de Documentos) são um reflexo das exigências das Leis 12.527, de 18 de novembro de 2011 (sobre o Acesso à Informação) e 8.159, de janeiro de 1991 (dispõe sobre a Gestão Documental em órgãos públicos).

Gráfico 19 - Adesão de Práticas de Tecnologia no TCE

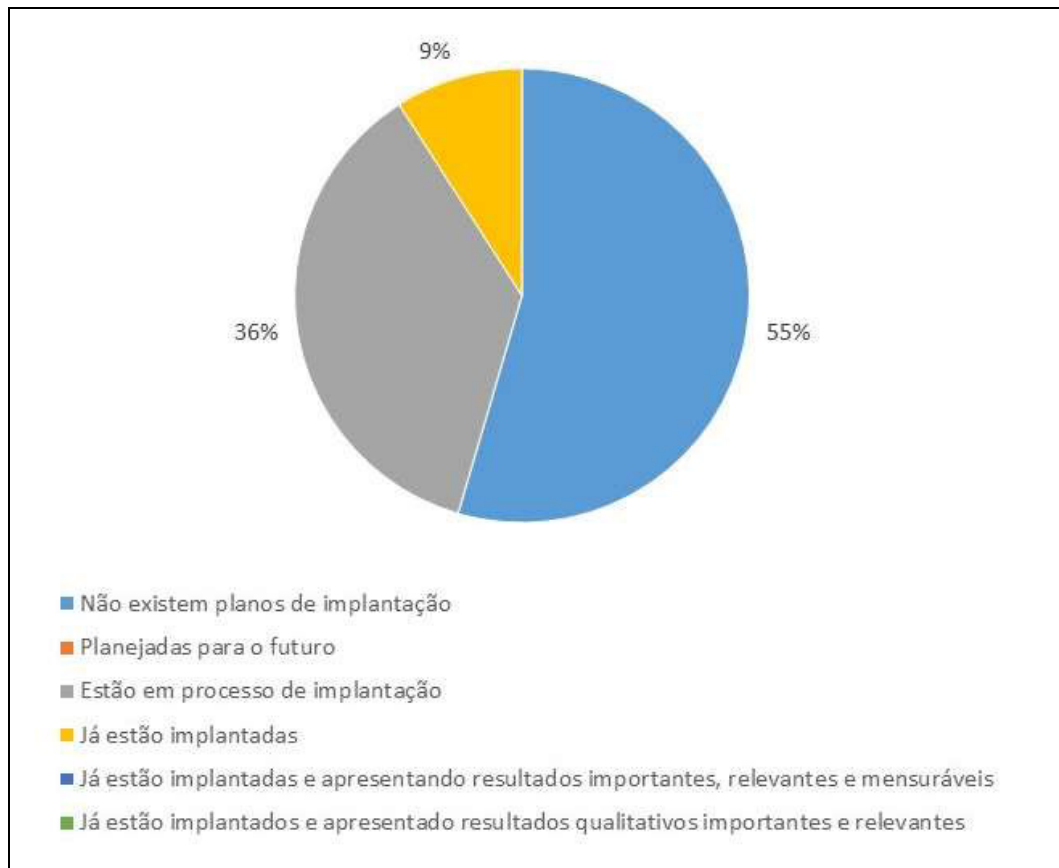


Fonte: Autor (2018)

5.2.1.1.1 Estágio de Implementação

De acordo com o Gráfico 20, não há um plano de implantação para nenhuma das práticas não adotadas. Destaca-se o baixo índice de práticas totalmente implementadas, apenas 9%.

Gráfico 20 - Estágio de Implementação de Práticas de Tecnologia no TCE



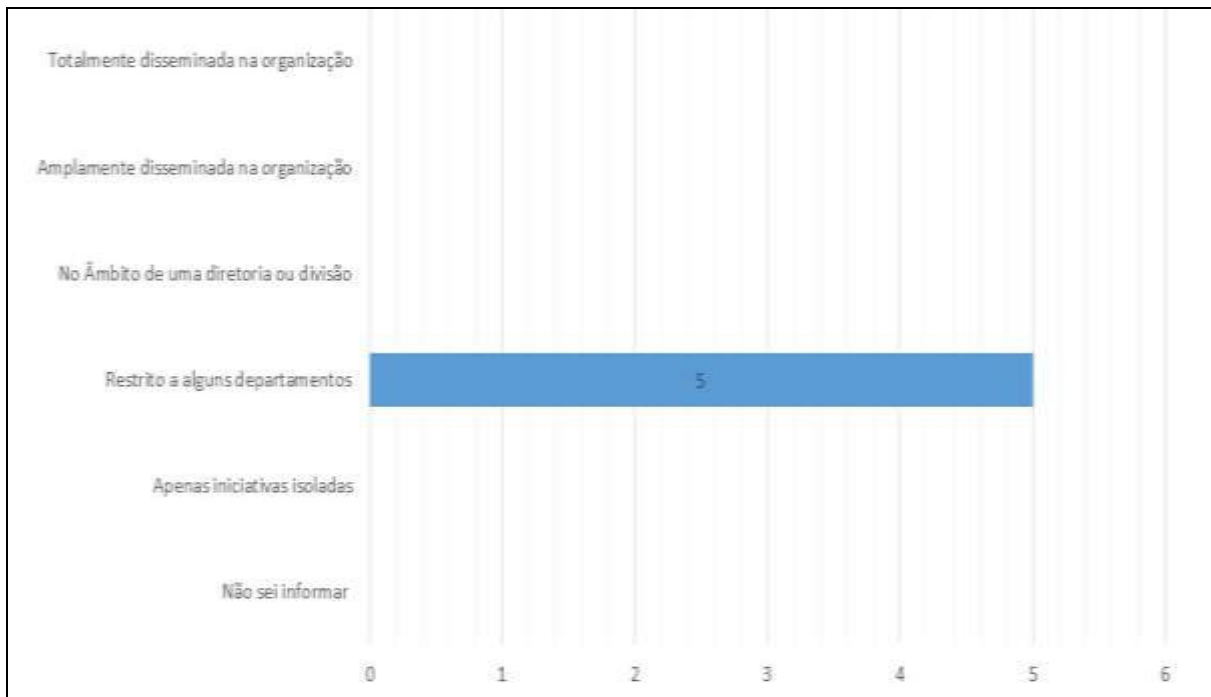
Fonte: Autor (2018)

A organização apresenta um grande *gap* nas Práticas de Tecnologia, necessitando aprimorá-las para concretizar a fase de Construção de Sentido, permitindo a seleção, interpretação e retenção do Conhecimento, com o intuito de trazer resultados significativos. Usando-se o I-Space de parâmetro temos um cenário Codificado, Abstrato e Não Difundindo.

5.2.1.1.1.2 Alcance das Práticas

O Gráfico 21 apresenta que todas as práticas são restritas a um determinado departamento, sendo mais um reflexo da baixíssima taxa de adesão às Práticas de Tecnologia.

Gráfico 21 - Alcance das Práticas de Tecnologia no TCE



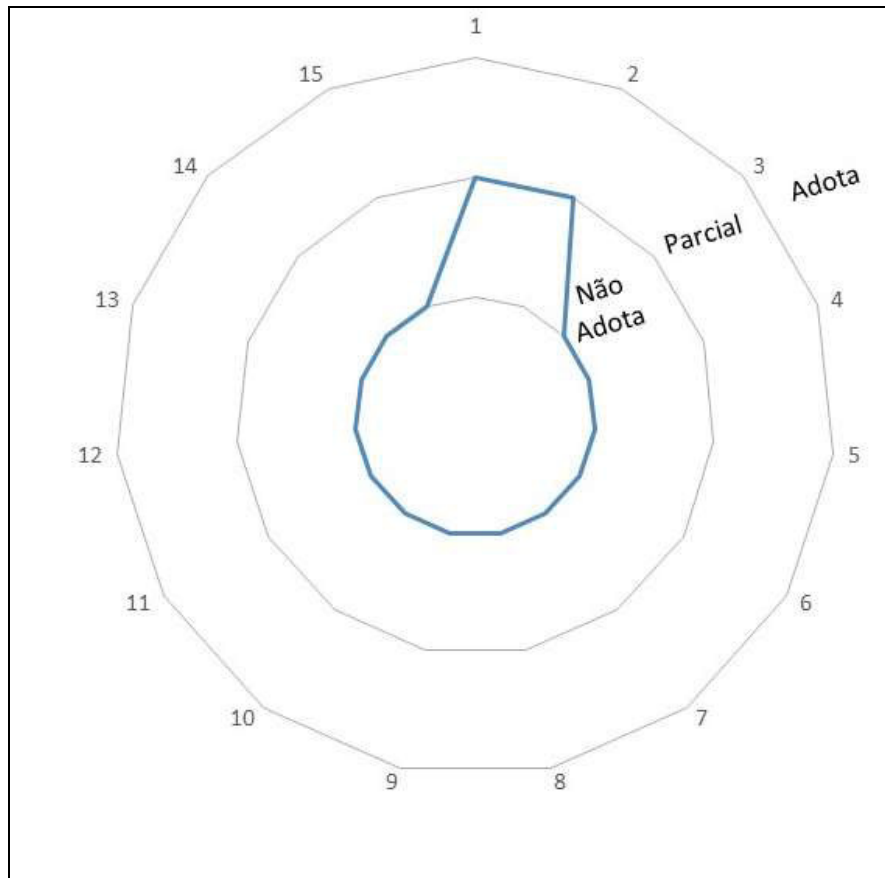
Fonte: Autor (2018)

Como anteriormente, apresenta-se um contexto de não difusão das práticas, contribuindo negativamente em todos os cinco princípios de von Krogh e Roos, principalmente as dificuldades quanto a existência de meios que permitam a expressão de novos Conhecimentos. Sendo assim, há uma necessidade de maior interação social entre os indivíduos, isso se baseando na visão conexionista.

5.2.1.1.2 Práticas de Processo

O Gráfico 22 mostra uma baixíssima adesão às Práticas de Processo, com uma taxa de, aproximadamente, 14%, sendo essas aderidas apenas de maneira parcial.

Gráfico 22 - Adesão de Práticas de Processo no TCE



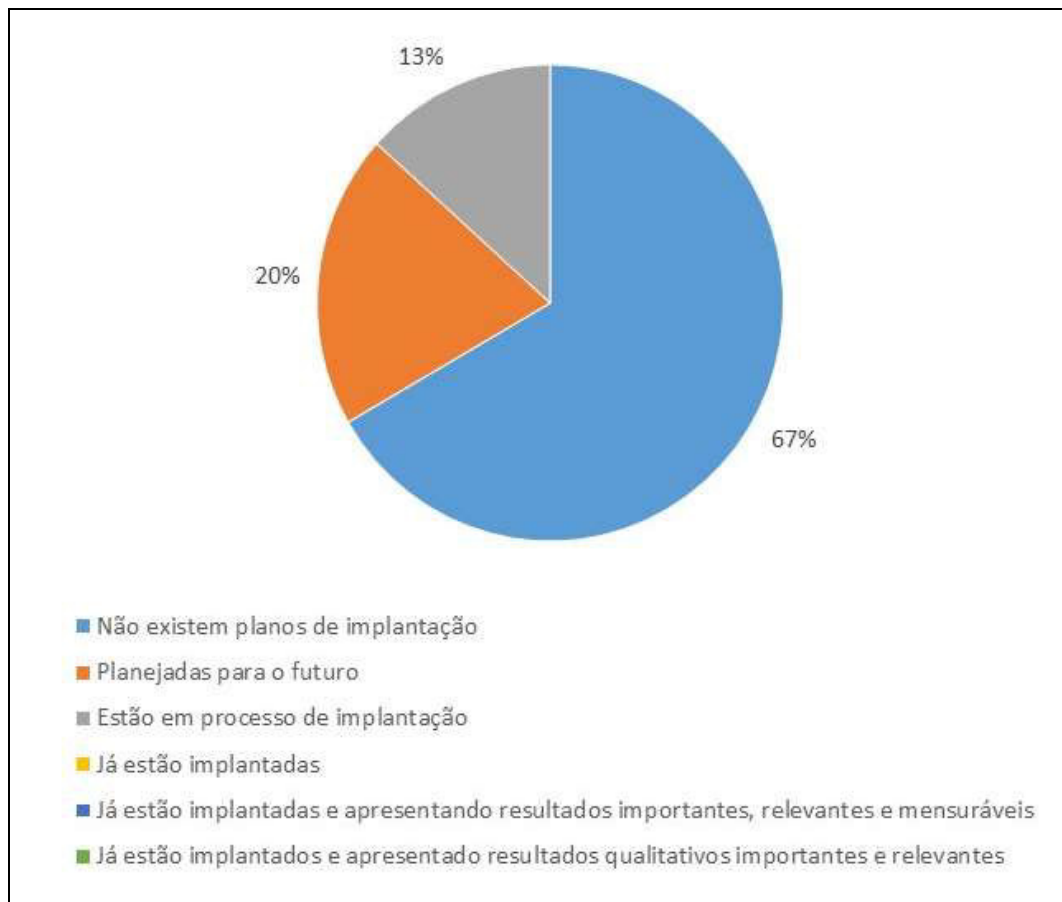
Fonte: Autor (2018)

As práticas tratam-se das Melhores Práticas e *Benchmarking*, demonstrando uma fragilização do processo proposto na Espiral do Conhecimento, pois as práticas adotadas trabalham a conversão do Conhecimento por meio da Socialização, gerando apenas o Conhecimento Conceitual, fragmentando a criação dos demais tipos e evitando que o ciclo da espiral se prolongue.

5.2.1.1.2.1 Estágio de Implementação

Nas Práticas de Processo há um cenário bastante negativo para o Tribunal de Contas do Estado, visto, das duas práticas adotadas, nenhuma está completamente adotada e, das oportunidades de novas práticas, apenas 20% (algo em torno de três práticas) estão sendo pensadas para o futuro.

Gráfico 23 - Estágio de Implementação de Práticas de Processos no TCE



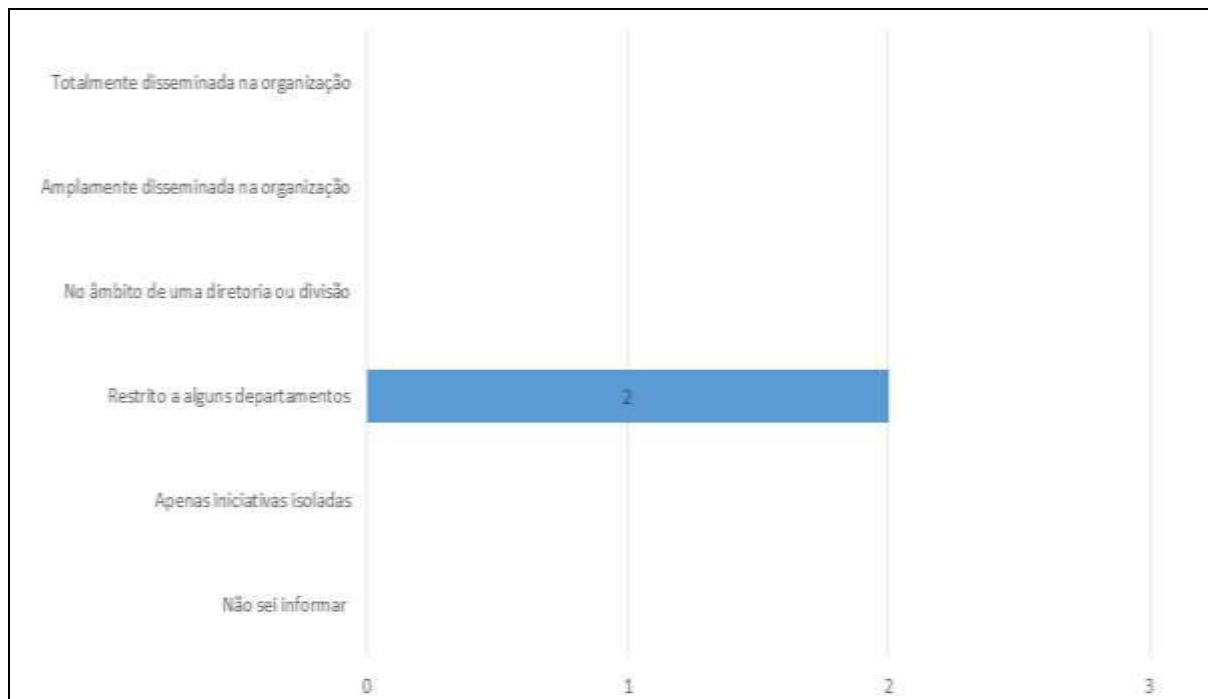
Fonte: Autor (2018)

Quanto a implementação, independentemente do Modelo de GC usado para fins de comparação ou identificação, o órgão enfrenta graves dificuldades em ampliar seu portfólio de práticas, afetando a criação, disseminação e retenção do Conhecimento, o que pode gerar ruídos, problemas e dificuldades nos processos decisórios, bem como nas próprias rotinas do dia-a-dia.

5.2.1.1.2.2 Alcance das Práticas

Assim como os demais resultados, o Alcance das Práticas de Processos no TCE encontra-se com um aspecto bem restrito e, logicamente, pouco disseminado pela organização. Dessa maneira a organização apresenta dificuldades nas quatro dimensões definidas por Wiig (1993), porém destaca-se a dimensão de Completude, onde os indivíduos que formam a organização não sabem da existência de certos Conhecimentos dentro do órgão.

Gráfico 24 - Alcance das Práticas de Processos no TCE

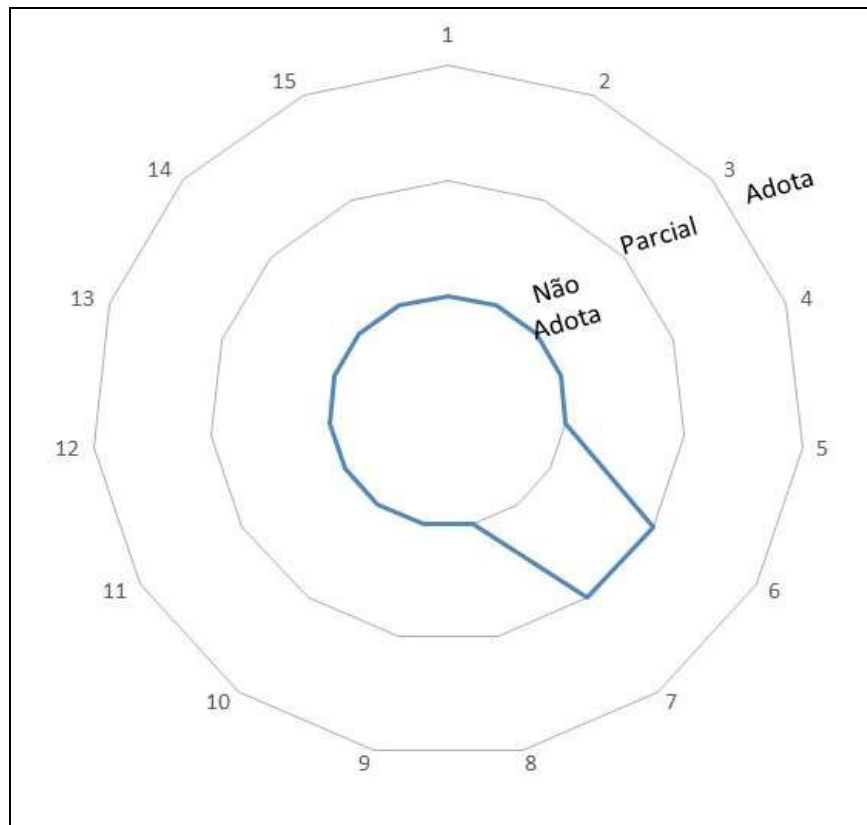


Fonte: Autor (2018)

5.2.1.1.3 Práticas de Pessoas

O Gráfico 25 apresenta uma realidade bem deficitária dentro da organização, com apenas duas práticas adotadas parcialmente das quinze pesquisadas. As práticas adotadas são, respectivamente, Sistemas de *Workflow* e Gestão do Conteúdo, sendo possíveis respostas às Leis 8.159 e 12.257.

Gráfico 25 - Adesão de Práticas de Pessoas no TCE

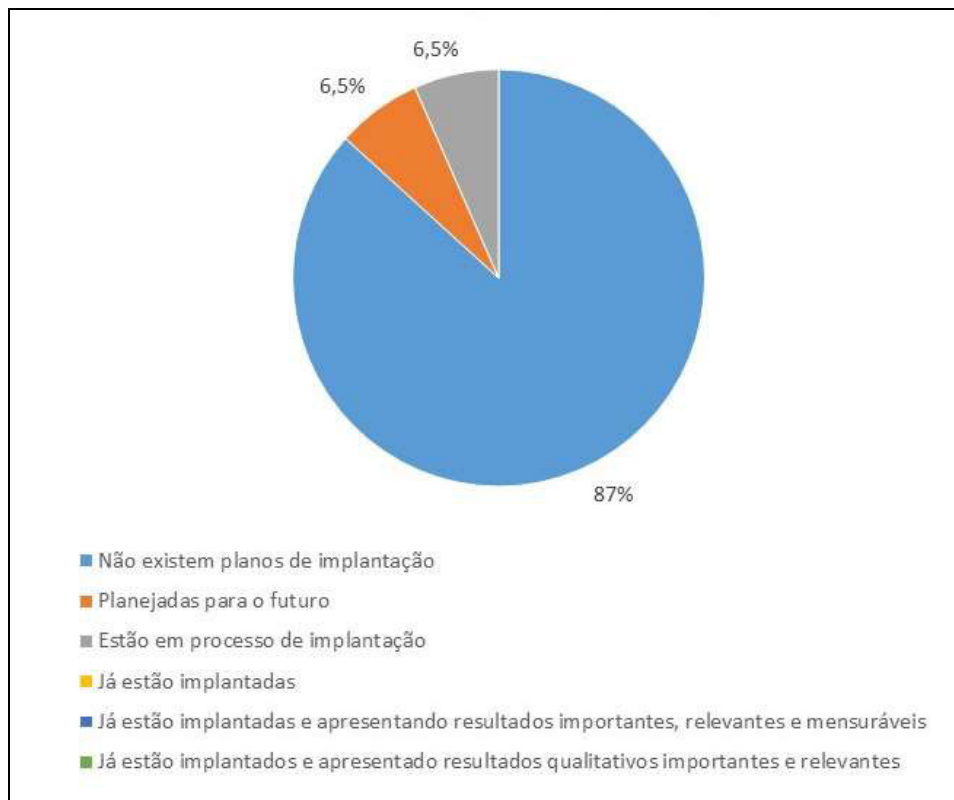


Fonte: Autor (2018)

5.2.1.1.3.1 Estágio de Implementação

O TCE apresenta uma taxa altíssima de oportunidades não aproveitadas, que são as práticas que não detém qualquer tipo plano futuro de implantação. Destaca-se também que, mesmo as práticas implantadas, não são capazes ainda de oferecer qualquer resultado relevante para o órgão. Há uma necessidade de não só ser capaz de criar Conhecimento, mas também meios de o difundir.

Gráfico 26 - Estágio de Implementação de Práticas de Pessoas no TCE

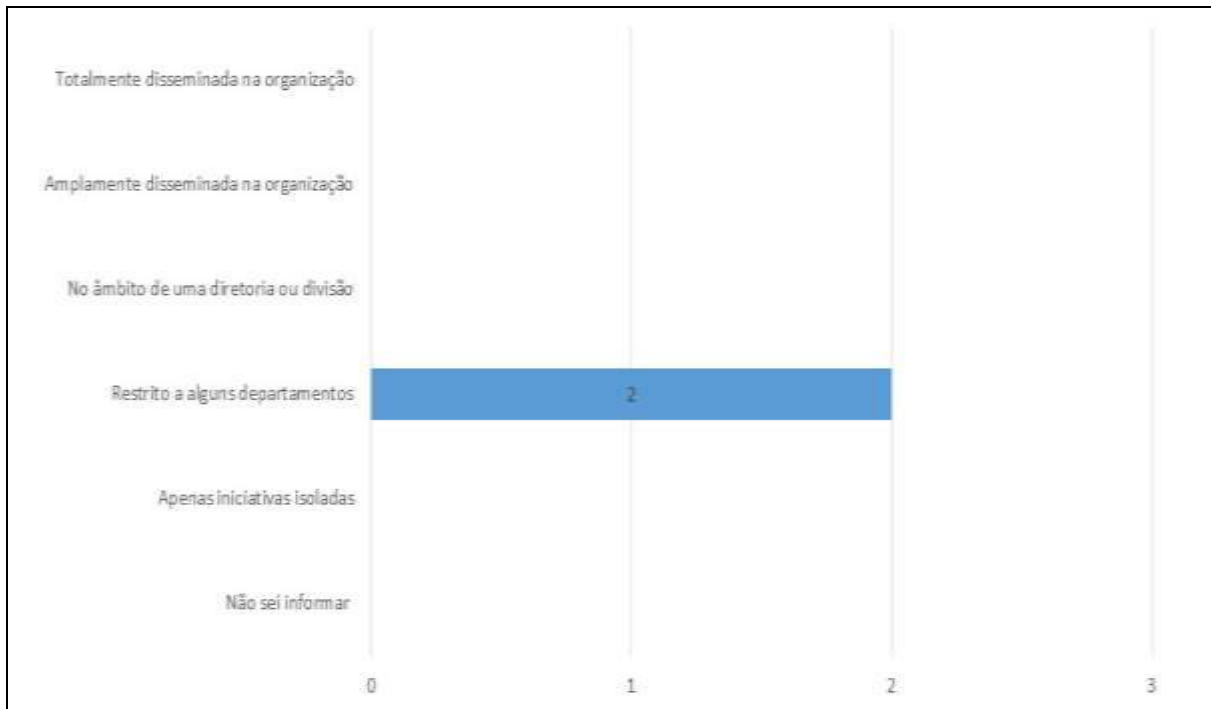


Fonte: Autor (2018)

5.2.1.1.3.2 Alcance das Práticas de Pessoas no TCE

No que diz respeito ao Alcance das Práticas de Pessoas, há uma cena muito semelhante ao que ocorre com as Práticas de Processos. As poucas práticas adotadas são extremamente restritas, dificultando o acesso dos membros da organização ao Conhecimento disponível, impossibilitando tanto uma retenção mais ampla, quanto a criação de Conhecimento através da extensão do que já é pré-existente, ferindo uma das maneiras de geração de Conhecimento defendidas por Wiig (1993).

Gráfico 27 - Alcance das Práticas de Pessoas no TCE



Fonte: Autor (2018)

5.2.2 Tribunal de Contas da União

O Tribunal de Contas da União foi criado em 1890 pelo Decreto nº 966-A, sendo uma iniciativa, do então Ministro da Fazenda, Rui Barbosa. O TCU norteia-se pelos princípios da autonomia e fiscalização, julgamento e vigilância da coisa pública. (TCU, 2015)

O cidadão perde cada vez mais o seu papel passivo diante do Estado, passando a cobrar, em níveis progressivos, mais qualidades nos serviços e atendimentos, respeito à cidadania, mais transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos. Sendo assim, o TCU tem um papel fundamental nesta relação na medida em que atua como detecção, correção, prevenção e punição de fraude e desvios na alocação de recursos federais. (TCU, 2015)

No atual cenário, é essencial que haja a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias que assegurem resultados capazes de atender todos os envolvidos nas relações da Administração Pública Federal. (TCU, 2015)

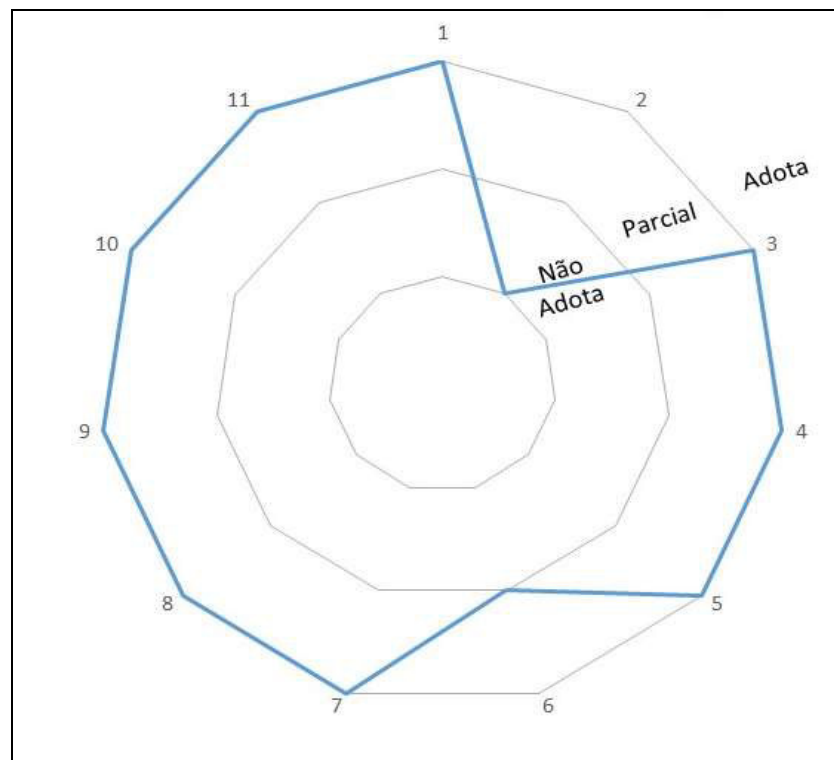
5.2.2.1 Práticas de GC

Nesta seção serão apresentados os dados da pesquisa realizada no Tribunal de Contas da União a respeito das Práticas de Gestão do Conhecimento de Tecnologia, Processos e Pessoas.

5.2.2.1.1 Tecnologia

O Gráfico 28 apresenta a taxa altíssima de adesão às Práticas de GC na vertente de Tecnologia, onde apenas uma prática não é adotada (Blogs), uma parcialmente (Sistema de *Workflow*) e nove adotadas completamente. Tal retrato, mostra que a organização tem grande capacidade de se adequar aos quatro tipos de conversão do Conhecimento apresentados por Nonaka e Takeuchi (2008).

Gráfico 28 - Adesão de Práticas de Tecnologia no TCU



Fonte: Autor (2018)

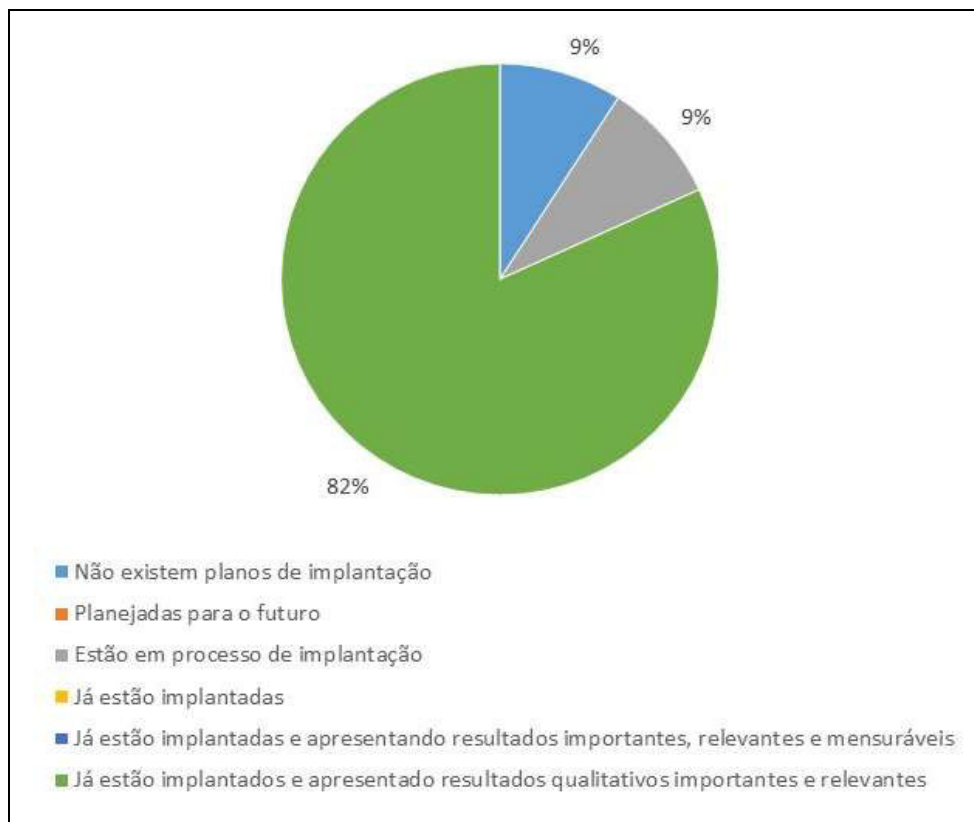
O TCU, através do resultado apresentando, também indica um alto potencial de existência de grande quantidade de Conhecimento Público dentro de sua

estrutura, sendo atrelado a esse também a presença dos quatro tipos de Conhecimento (Factual, Conceitual, Expectativa e Metodológica).

5.2.2.1.1.1 Estágio de Implementação

Com um índice de 82% de práticas implantadas e apresentando resultados qualitativos e relevantes para o órgão, o TCU mostra bastante maturidade na construção de suas práticas de GC em Tecnologia, sendo hábil para cumprir as três fases de uso da informação definidas por Choo (2001): Criação de Sentido, através da interpretação, seleção e retenção; Criação do Conhecimento, desenvolvimento de capacidades e competências, bem como aprimoramento dos processos organizacionais; Tomada de Decisão, os novos Conhecimentos influenciam o processo decisório na organização.

Gráfico 29 - Estágio de Implementação de Práticas de Tecnologia no TCU



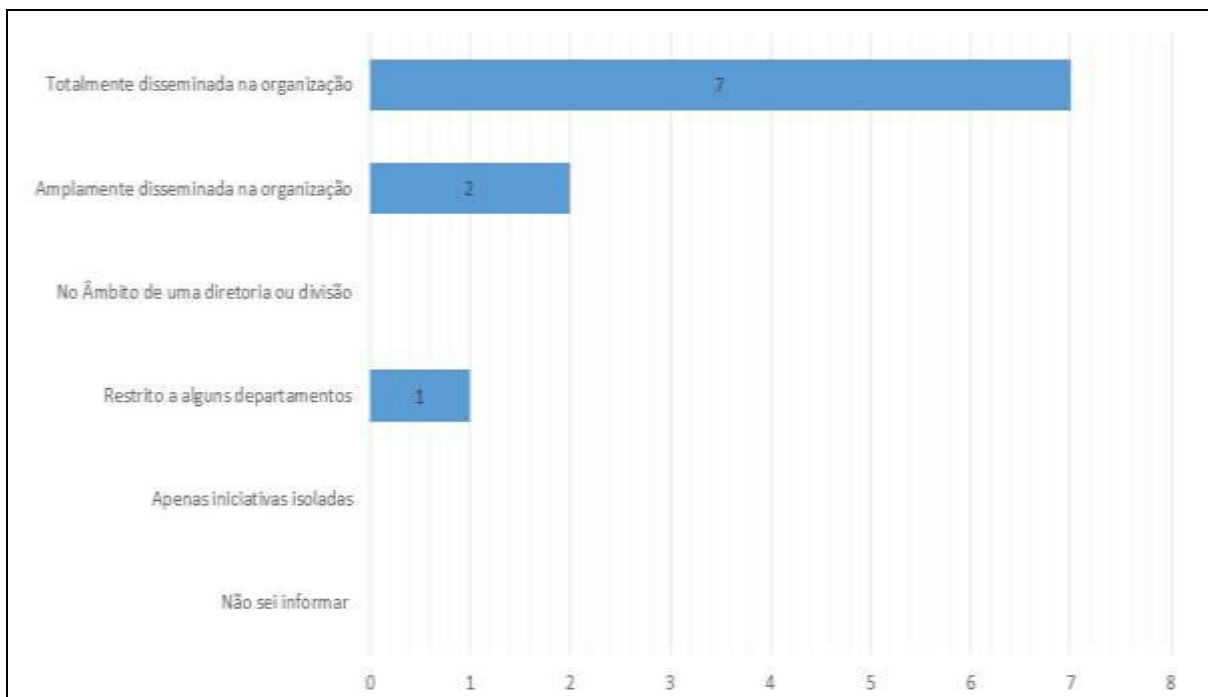
Fonte: Autor (2018)

Os dados levantados também mostram que o Tribunal de Contas da União cumpre os quatro primeiros princípios de von Krogh e Roos (FIDALGO, 2012) para o êxito da GC.

5.2.2.1.1.2 Alcance das Práticas

Das práticas adotadas, o TCU tem um índice de 90% amplamente ou totalmente disseminadas. Utilizando o modelo proposto por Boisot, podemos definir um cenário de Conhecimento codificado, concreto e difundido, indo a favor da premissa primordial desse modelo: o Conhecimento estruturado flui (se propaga) de maneira mais fácil e ampla do que o não estruturado.

Gráfico 30 - Alcance das Práticas de Tecnologia no TCU

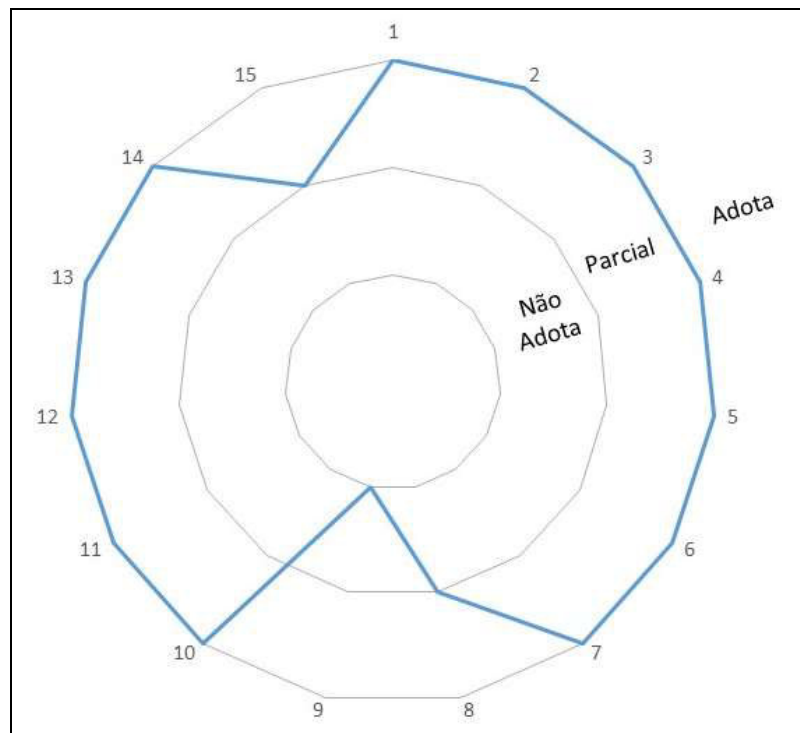


Fonte: Autor (2018)

5.2.2.1.2 Processos

Quanto às Práticas de Processo, o TCU apresenta um índice de 93% de adesão. Apenas uma prática não é adotada (Gestão do Capital Intelectual), duas são utilizadas de maneira parcial (Banco de Talentos e OKA) e as demais totalmente.

Gráfico 31 - Adesão de Práticas de Processos no TCU



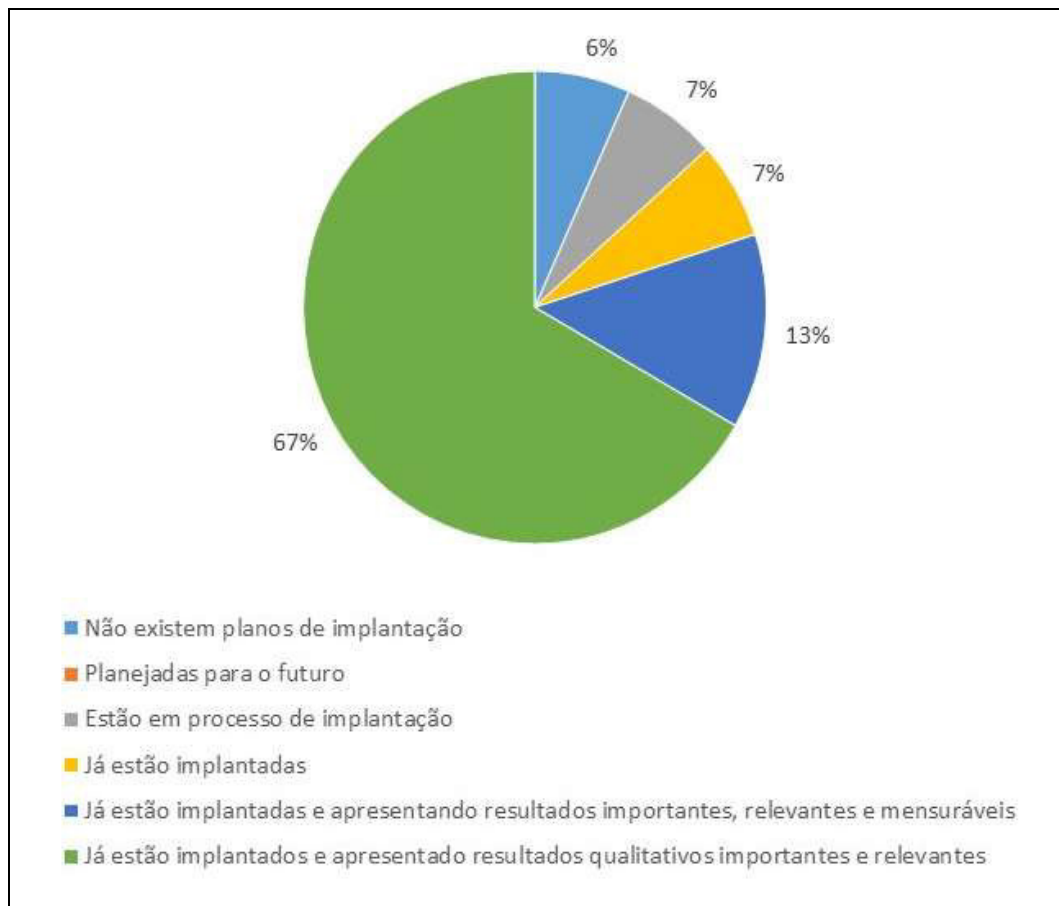
Fonte: Autor (2018)

Aqui apresenta-se novamente um cenário de adoção de práticas que é capaz de contemplar as quatro formas de conversão de Conhecimento, resultando numa aptidão para se adequar às especificações da Espiral do Conhecimento. As Práticas de Processo demonstram de uma forma mais atenuada a segunda forma de se criar Conhecimento, isso segundo Wiig (1993), onde a organização cria Conhecimento através da extensão de Conhecimento pré-existentes dentro dos próprios processos organizacionais ou mesmo com pesquisa junto a terceiros.

5.2.2.1.2.1 Estágio de Implementação

O Gráfico 32 apresenta que 80% das práticas adotadas apresentam resultados importantes para a organização. Assim, utilizando a escala de Graus de Internalização do Conhecimento (WIIG, 1993), o órgão aparenta encontrar-se entre os níveis de Especialista, entendendo onde o Conhecimento deve ser aplicado, daí a facilidade em colher resultados; e Mestre, quando é capaz de integrar valores, julgamentos, conceitos e alinhar as consequências do uso destes.

Gráfico 32 - Estágio de Implementação de Práticas de Processos no TCU

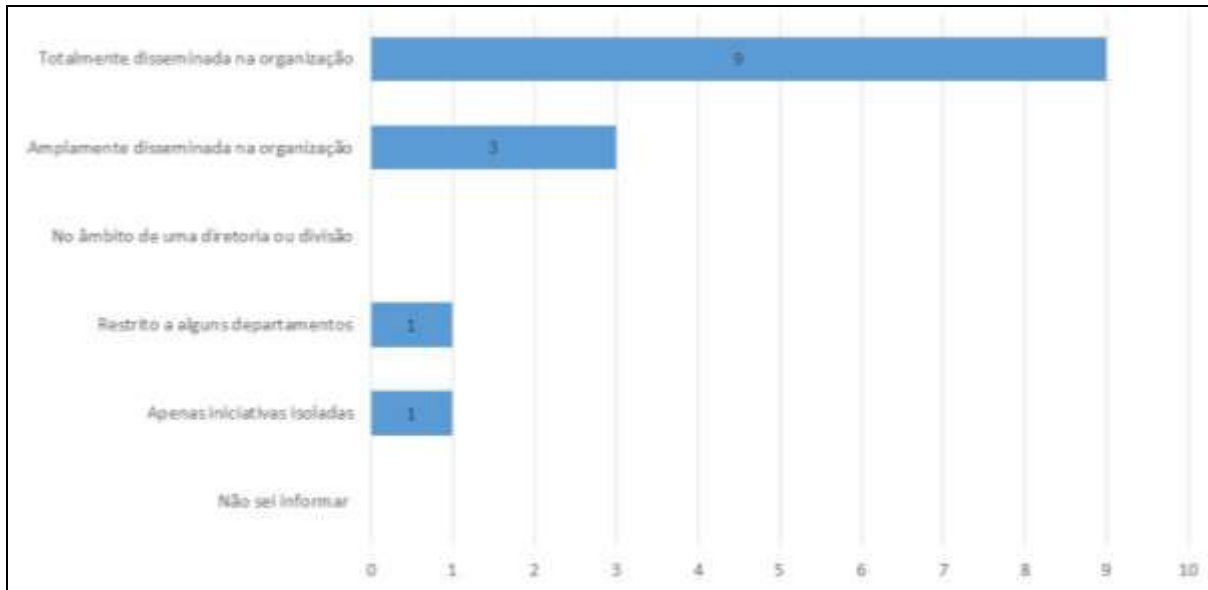


Fonte: Autor (2018)

5.2.2.1.2.2 Alcance das Práticas

Mesmo com algumas práticas mais restritas, o Tribunal de Contas da União apresenta um percentual muito alto no que tange ao alcance das Práticas de Processo, mais de 60% estão totalmente disseminadas na organização.

Gráfico 33 - Alcance das Práticas de Processos no TCU



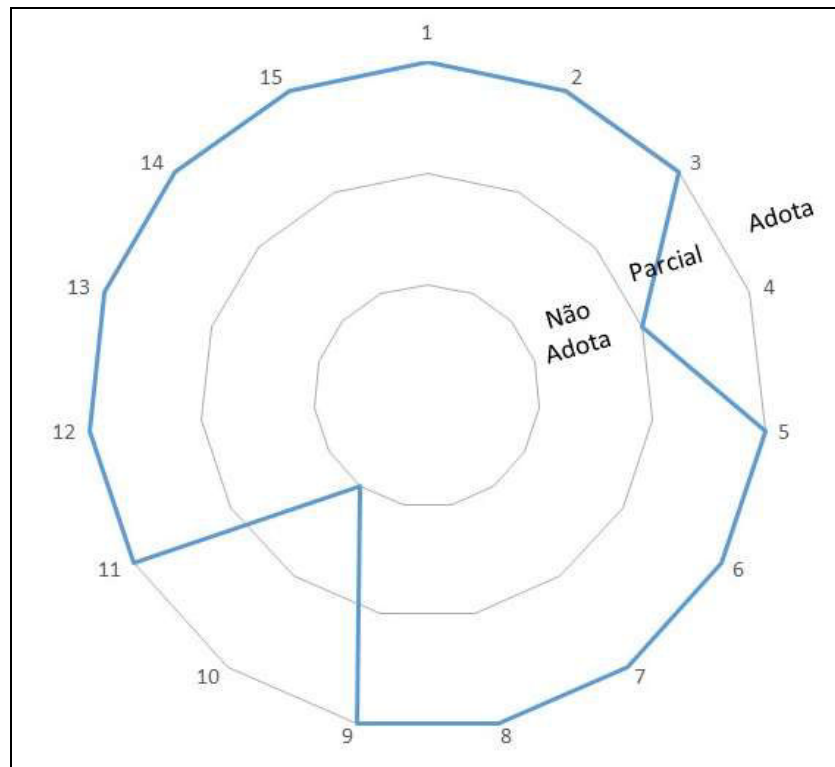
Fonte: Autor (2018)

Aqui há, mais uma vez, um reforço no alto grau de adesão das Práticas de GC dentro do TCU, o que aparenta uma forte valorização do Conhecimento enquanto ativo para a organização, cumprindo-se assim o primeiro requisito de von Krogh e Roos para o sucesso da Gestão do Conhecimento, o reconhecimento como competência fundamental deste último.

5.2.2.1.3 Pessoas

Assim como nas demais vertentes, as Práticas de Pessoas são apresentadas com um alto nível de aderência. Um total de treze práticas totalmente adotadas, uma parcialmente (*Mentoring*) e uma não adotada (Revisão da Aprendizagem).

Gráfico 34 - Adesão de Práticas de Pessoas no TCU

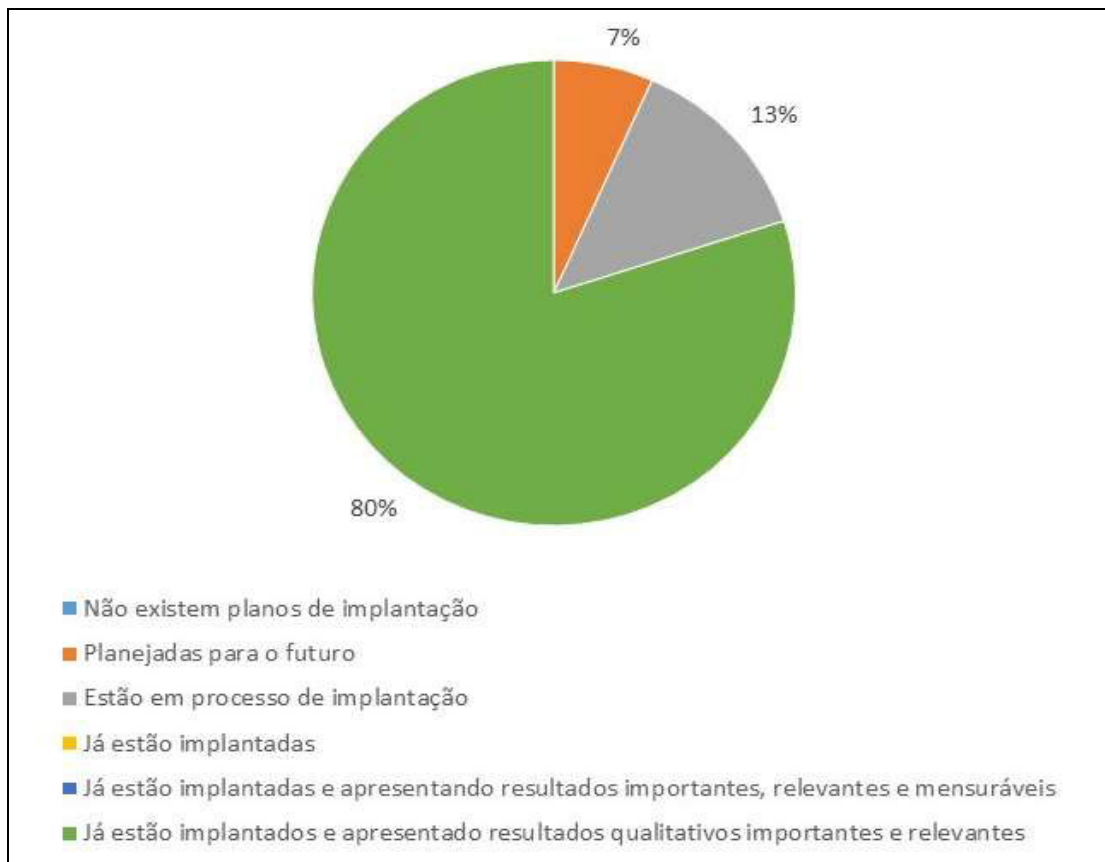


É possível aferir que o órgão tem uma forte capacidade em trabalhar as interações do Conhecimento Tácito e do Explícito, gerando Conhecimento Conceitual, Compartilhado, Sistêmico e Operacional.

5.2.2.1.3.1 Estágio de Implementação

Primeiramente, a organização mostra interesse em aprimorar a Gestão do Conhecimento, perceptível através da existência de planos de futura implantação da prática ainda não adotada. Com um percentual de 80% de práticas apresentando resultados qualitativos e importantes, associando-se a natureza das Práticas de Pessoas, há uma aplicação do quarto princípio do Modelo de GC da Epistemologia Organizacional, que tem como resultado a geração do Conhecimento Social.

Gráfico 35 - Estágio de Implementação de Práticas de Pessoas no TCU

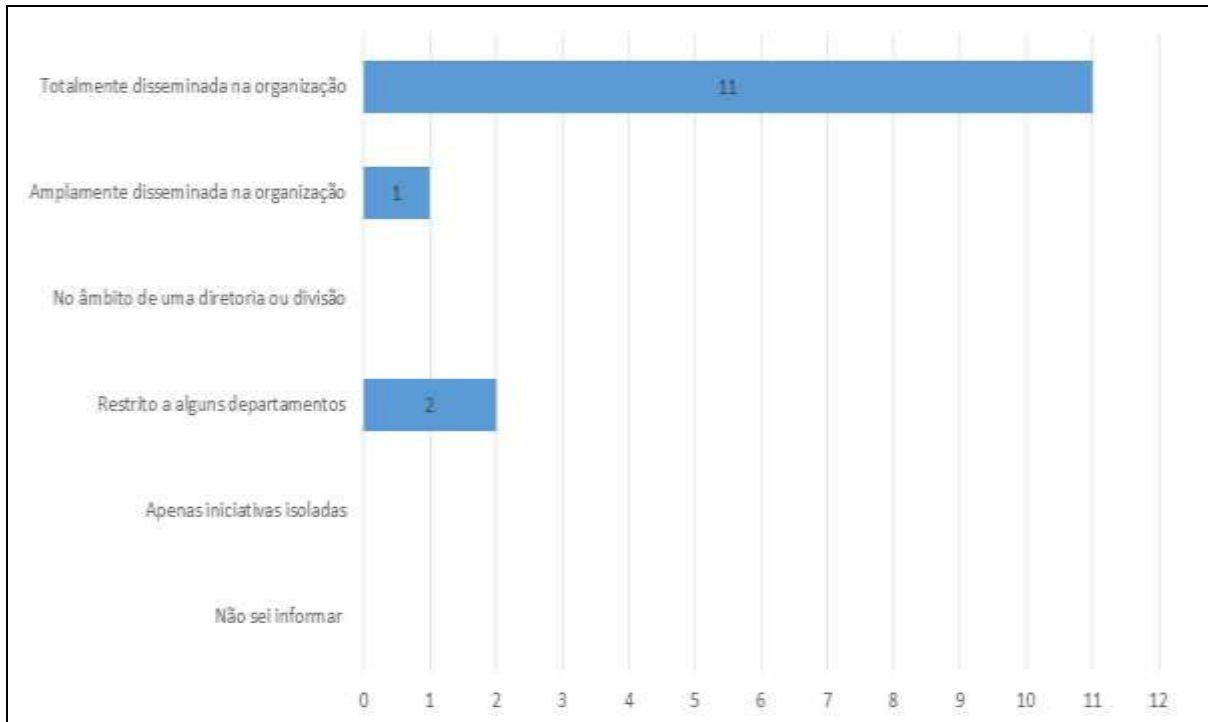


Fonte: Autor (2018)

5.2.2.1.3.2 Alcance das Práticas

Com cerca de 78% das práticas totalmente disseminadas na organização, o TCU demonstra-se altamente capaz de cumprir todas as perspectivas básicas presentes nos Modelos de GC, não somente na vertente Pessoas, mas também em Processos e Tecnologia, o que indica, além da valorização dos ativos intelectuais, uma forte estrutura de Governança e Gestão, que permite a fluidez dos processos de geração e propagação de Conhecimento.

Gráfico 36 - Alcance das Práticas de Pessoas no TCU



Fonte: Autor (2018)

5.2.3 Análise comparativa TCU e TCE - MA

A partir dos dados analisados anteriormente, fica claro a existência de duas realidades totalmente distintas, quanto às práticas de Gestão do Conhecimento, o TCE-MA se mostra altamente incipiente, principalmente quando comparado aos Modelos de GC, enquanto o TCU tem resultados otimistas e que mostram uma organização com práticas em estágios avançados e com alcance amplo.

Quanto a adesão das práticas, o Tribunal de Contas do Estado do Maranhão ainda tem uma longa caminhada pela frente, visto que não existe nenhuma prática totalmente adotada pela organização, e mesmo as parciais apresentam uma taxa de adesão muito baixa de 45%, 13% e 13%, respectivamente, nas vertentes de Tecnologia, Processos e Pessoas. Em um retrato totalmente oposto, o Tribunal de Contas da União aparenta uma alta preocupação com a GC em sua estrutura organizacional, com taxas de adesão de 91% em Tecnologia, 93% em Processos e Pessoas.

Enquanto o TCE não apresenta, em sua maioria, planos de implementação para as práticas não adotadas, o TCU já é capaz de obter resultados relevantes para si, tais ganhos são um reflexo não só das práticas adotadas, mas também da própria

estrutura do órgão que conta com a SGC (Serviço de Gestão do Conhecimento), unidade que é atrelada ao Instituto Serdezello Corrêa (escola de Governo do Tribunal de Contas da União). Vale-se salientar também que nenhuma das Práticas do TCE chegou a apresentar nenhum resultado ainda, isto na visão da gestora respondente. No que tange ao Alcance, o TCE tem todas suas práticas restritas a apenas um departamento, em contraposição o TCU tem um contexto de práticas amplamente ou totalmente disseminadas.

Usando-se o Modelo da Espiral do Conhecimento, o TCU consegue contemplar todos os tipos de Conversão do Conhecimento, gerando as quatro formas de Conhecimento possíveis nesse modelo. Já o TCE-MA consegue utilizar apenas a Socialização, de maneira bem frágil, deixando escapar possível utilização do Conhecimento Explícito.

Outro ponto a destacar-se é a relação entre os órgãos e os princípios de êxito da GC, o TCU é capaz de abarcar todos estes pressupostos em sua estrutura, porém o TCE segue em um caminho antagônico, com ênfase na valorização do Conhecimento.

5.3 Resultados finais

Os órgãos federais apresentam uma taxa de adesão que supera os valores atingidos pelos órgãos estaduais, ou seja, esses adotam menos práticas de GC do que aqueles. A vertente das Práticas de Tecnologia é a que apresenta maior adoção, muito provavelmente devido a existência de uma legislação que incentive/obrigue a Administração Pública a manter sistemas tecnológicos em sua gestão, como citado anteriormente. O Quadro 04 apresenta o resumo dos resultados da pesquisa, no que tange a adoção das práticas.

Quadro 04 - Resultados da Adesão por Vertente/Órgão

Adesão / Órgão	Nota Máxima	TCU	TCE	MPF	MPMA
Tecnologia	11	9,5	2,5	6,5	6
Processos	15	13	1	7	4,5
Pessoas	15	13,5	1	9,5	4
TOTAL	41	36	4,5	23	14,5

Fonte: Autor (2018)

Já o Quadro 05, apresenta o resumo dos resultados de implantação. Os órgãos federais mostram-se mais uma vez a frente das organizações estaduais maranhenses, com ênfase o Tribunal de Contas da União que foi capaz de alcançar 86% da nota máxima, em oposição o TCE-MA alcançou somente 10% do que era possível. Novamente, as Práticas de Tecnologia mostram-se com maior estágio de implementação, enquanto as de Processos são as menos desenvolvidas.

Quadro 05 - Resultados da Implantação por Vertente/Órgão

Implantação/ Órgão	Nota Máxima	TCU	TCE	MPF	MPMA
Tecnologia	55	47	3	27	24
Processos	75	63	7	31	17
Pessoas	75	67	11	39	17
TOTAL	205	177	21	97	58

Fonte: Autor (2018)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando a problemática e o Objetivo Geral do trabalho (analisar as boas práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas dentro das organizações públicas federais e estaduais presentes em São Luís - MA, a fim de identificar a proximidade do nível de adesão a Gestão do Conhecimento entre essas), percebeu-se que as Organizações Públicas Federais têm taxas de adesão as Práticas de GC superiores as taxas apuradas para as Organizações Públicas Estaduais, demonstrando também Prática em maior estágio de implementação e com maior alcance dentro da estrutura organizacional.

Ao analisar o Relatório de Gestão referente a 2017 dos órgãos, o TCU executou cerca de 7 projetos voltados para GC, sendo que, em um desses, houve um aporte de recursos de R\$ 794.446,26 para a implementação de webservices que facilitam o monitoramento e gerenciamento das determinações a outros órgãos e entidades, bem como para providências internas. O MPF também destaca a GC no seu Relatório de Atividades de 2017, com ações como a revitalização das redes de bibliotecas jurídicas e a disponibilização de produtos digitais (*e-books*, *podcasts*, jornais eletrônicos, etc). Tais fatos deixam ainda mais explícitos os resultados da pesquisa, ao mostrar as Práticas de Tecnologia com um maior destaque dentro dos órgãos, especialmente nos federais.

Já o Relatório de Gestão de 2016 do TCE-MA apresenta a Gestão do Conhecimento apenas como uma atribuição da Escola Superior de Controle Externo, porém não a apresentação de projetos concretos focados na GC, a maioria das ações se resumem a participações em cursos e congressos. Seguindo os mesmos passos, o MPMA, no seu Relatório de Atividades de 2016, apresenta a GC como atribuição da Escola Superior do Ministério Público, onde este desenvolve ações ligadas a capacitação dos funcionários. Deste modo, os órgãos estaduais ainda têm uma oportunidade de explorar a Gestão do Conhecimento para além das “salas de aula”, investindo em novas práticas e metodologias de criação e retenção de Conhecimento, bem como em aprimorar as já existentes.

Em comparação ao estudo de Batista e Quandt (2012), percebeu-se, enquanto resultados em comum em ambas as pesquisas, que as práticas mais

adotadas são as vinculadas a vertente de Tecnologia e há um alcance maior nas práticas de Tecnologia e Pessoas, do que nas de Processos.

Alinhando-se aos Modelos de GC, recomenda-se que, principalmente as organizações públicas estaduais, quanto ao:

- a) Modelo de von Krogh e Roos: utilizem-se de facilitadores, em locais estratégicos, que estimulem a produção do Conhecimento individual que possa ser compartilhado na organização, isso pode ser realizado por meio da adoção de Práticas de Pessoas que incentivem o contato direto e Práticas de Tecnologia que facilitem a colaboração entre os indivíduos.
- b) Modelo da Espiral do Conhecimento: Utilizar-se das quatro formas de conversão do Conhecimento de uma maneira mais estratégica, incentivando a troca de experiências (Socialização), o registro de ideias em bancos de dados ou afins (Externalização), a reorganização do Conhecimento já existente, por meio de redes de comunicação computadorizadas ou criação de documentos de registros oficiais (Combinação) e a criação de manuais/padrões que deem uma direção na condução dos processos organizacionais, servindo de guias (Internalização).
- c) Modelo de Choo: Realizar mudanças concretas no ambiente organizacional, que resultem em mudanças de fluxos e perturbações nas experiências do indivíduo, com o intuito de iniciar o Processo de Criação de Sentido.
- d) Modelo de Wiig: Seguir o princípio de que para o Conhecimento ser passível de uso e ser considerado valioso, ele deve estar organizado. As pessoas que formam a organização devem saber da existência do Conhecimento, conseguindo agregar este a julgamentos, valores, conceitos e consequências. Para tal, é preciso que as Práticas de GC estejam disseminadas na organização e sejam capazes de oferecer resultados perceptíveis a todos.
- e) Modelo de Boisot: Usar o Ciclo de Aprendizagem como processo padrão de Criação de Conhecimento; Exploração, identificando os problemas e oportunidades; Resolução de Problemas, a estruturação lógica das percepções e a codificação das ideias encontradas; Abstração, achar as

características essenciais que formam as percepções; Difusão, compartilhamento do Conhecimento recém codificado; Absorção; aprender e aplicar o Conhecimento criado; Impacto, ocorre quando o Conhecimento é incorporado a práticas concretas.

Este trabalho limita-se por trabalhar com a percepção dos gestores em relação a GC, ficando para futuras pesquisas a sugestão de se trabalhar a percepção de todo quadro de funcionários do órgão traçando um paralelo entre as visões dos gestores versus a versão dos geridos. Também se sugere uma abordagem que trabalhe a visão da Alta Administração e o grau de maturidade em relação a Gestão do Conhecimento como um todo. Outro ponto importante a ser trabalhado em futuro estudos é o porquê da adoção de cada prática e como se dá a implementação destas.

Por fim, os resultados aqui apresentados são de suma importância para o desenvolvimento de uma Administração Pública cada vez mais eficaz e eficiente que, mesmo dentro de um contexto político instável, com cerceamento de direitos e cortes em recursos fundamentais para atuação da esfera pública, seja capaz de atender as necessidades da sociedade, a fim de garantir os alicerces do Estado Democrático de Direito e dos Serviços Sociais provenientes do Estado.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, U. D.; ALBUQUERQUE, M. A. S.; MEDEIROS, P. H. R. **A administração pública sob a perspectiva do controle externo**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

BARCLAY, R. O.; MURRAY, P. C. **What is knowledge management?**. Knowledge Praxis, 1997. Disponível em <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/what_is_knowledge_management.pdf> Acesso em: 18 de abril de 2018

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.

_____.; QUANDT, C. O. **Gestão do Conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 - práticas de gestão do Conhecimento**. Brasília: Rio de Janeiro: IPEA, 2015.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. **Sobre a procuradoria**. Disponível em <<http://www.mpf.mp.br/ma/institucional>> Acesso em 12 de outubro de 2018.

_____. **História do TCU** Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/historia/historia-do-tcu.htm>> Acesso em 27 de outubro de 2018.

_____. **Lei N° 8.159**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8159.htm> Acesso em 06 de novembro de 2018.

_____. **Lei N° 12.527**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm> Acesso em 06 de novembro de 2018.

BUOGO, M.; YANZER, A.; BASSO, E. **Metodologias de gestão do Conhecimento considerando melhores práticas para segurança da informação**. In: 16^o Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, 22 a 24 de setembro, Porto, Portugal, 2016.

CASTILHO, E. W. V.; SADEK, M. T. **O ministério público federal e administração da justiça no Brasil**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisa Social, 2010.

CHOO, C. W. **The knowing organization as learning organization**. Education + Training, v. 43, n. 4/5, 2001.

_____. **The knowing: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. International Journal of Information Management. vol. 16. no. 5. pp. 329-340, 1996.

COELHO, E. M. **Gestão do Conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. Revista do Serviço Público. ano 55. n. 1 e2. jan-jun, 2004.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington, MA: Elsevier Science. 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. ed. 10. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FIDALGO, F. M. B. **Proposta de um modelo conceptual para explicitação e reutilização na transferência de Conhecimento tácito**. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2012.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do Conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, S. M. G. **Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do Conhecimento para a administração pública federal brasileira**. Dissertação (Mestrado). Universidade Católica de Brasília, Distrito Federal. 2006.

MARANHÃO. **Institucional - o ministério público**. Disponível em < <https://www.mpma.mp.br/index.php/institucional/o-ministerio-publico-2> > Acesso em 12 de outubro de 2018.

_____. **Histórico do TCE**. Disponível em < <http://site.tce.ma.gov.br/index.php/noticias-internet/2-uncategorised/44-historico-do-tce> > Acesso em 27 de outubro de 2018.

_____. **Lançado oficialmente o modelo de gestão por competências no MPMA**. Disponível em < <https://mpma.mp.br/index.php/lista-de-noticias-gerais/12611-sao-luis-lancado-oficialmente-modelo-de-gestao-por-competencia-no-mpma> > Acesso em 02 de novembro de 2018.

_____. **Relatório de Gestão 2016: Tribunal de contas do estado do Maranhão**. Disponível em < http://site.tce.ma.gov.br/images/docs/rel_gestao_tce/RELATORIO_DE_GEST%C3%83O_2016_Vers%C3%A3oFinal_NORMALIZADO.pdf > Acesso em 18 de novembro de 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. ed. 7. São Paulo: Atlas, 2010.

MPF. **Relatório de atividades da Procuradora-Geral da República: set/2017 a set/2018**. Disponível em < http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/sobre/publicacoes/pdf/Relatorio_Atividades_PGR_2017-2018.pdf > Acesso em 18 de novembro de 2018

NASCIMENTO, F. P.; SOUSA, F. L. L. **Metodologia da pesquisa científica: teoria e prática**. Brasília: Thesaurus, 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. ed. 23. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. ed. 2. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

TCU. Plano estratégico 2015 - 2021. Disponível em <
https://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/doc/Plano%20estrat%C3%A9gico%202015_2021.pdf > Acesso em 11 de novembro de 2018.

_____. Plano estratégico 2015 - 2021. Disponível em <
<https://portal.tcu.gov.br/transparencia/contas-do-tcu/> > Acesso em 18 de novembro de 2018.

TOBIN, T. **Ten principles for knowledge management success**. In: The Case for Knowledge Management in CRM. Gartner Inc., 2003.

VON KROGH, G.; ROOS, J.; SLOCUM, K. **An essay on epistemology**. Strategic Management Journal, vol. 15, p. 53-71, 1994.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations: thinking about thinking**. v. 1. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. ed. 3. Londres: Sage Publications, 2003.

APÊNDICE A – MANUAL DE PREENCHIMENTO

MANUAL DE PREENCHIMENTO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - UFMA



APRESENTAÇÃO

Esta pesquisa é realizada pelo Graduando em Administração, pela Universidade Federal do Maranhão, João Victor de Oliveira Cunha, orientado pela Professora Doutoranda Amanda Aboud. Sendo baseada em um levantamento feito pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), esta análise de Práticas de Gestão do Conhecimento, nas vertentes de Pessoas, Processos e Tecnologias, com os órgãos públicos federais e estaduais, também é uma oportunidade para que os gestores públicos conheçam novas ferramentas, instrumentos e metodologias que possam ser aplicadas em seus locais de trabalho.

QUESTIONÁRIO

Os questionários estão divididos em Pessoas, Processos e Tecnologia, onde, individualmente, se analisa a adoção, o alcance e o estágio de implementação de cada Prática (apresentadas pelo IPEA). Cada prática tem sua própria seção no questionário onde, após esta ser avaliada, segue-se para a próxima até a finalização das respostas. Demora-se, em média, de 10 a 15 minutos por cada questionário.



PERGUNTAS POR PRÁTICAS

- São três perguntas de múltiplas escolhas por prática: a adoção, o alcance e o estágio de implantação.

APRESENTAÇÃO DA PRÁTICA

- Cada pergunta apresenta uma descrição e/ou conceito da prática a ser investigada. No anexo deste manual também há a o conceito e lista de todas as práticas.



Fóruns Presenciais e Virtuais e Listas de Discussão

São definidas como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuam para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

Quando à adoção da prática: *

Não adotamos

Adotamos parcialmente

Adotamos

Quanto ao estágio de implantação:

Não existem planos de implantação;

planejadas para o futuro;

estão em processo de implantação;

já estão implantadas;

já estão implantadas e apresentando resultados importantes, relevantes e mensuráveis;

já estão implantadas e apresentando resultados qualitativos importantes e relevantes.

Quanto ao alcance da prática:

não sei informar;

apenas iniciativas isoladas;

restrito a alguns departamentos;

no âmbito de uma diretoria ou divisão;

amplamente disseminada na organização;

totalmente disseminada na organização.

VOLTAR PRÓXIMA

ESTRUTURA DAS PERGUNTAS

- O Título apresenta a prática a ser pesquisada;
- Após o título, há uma breve descrição da prática;
- Em seguida, apresenta-se três opções quanto a adoção da prática;
- Logo após, há seis opções para o estágio de implantação;
- Por fim, quanto ao alcance da prática.
- Após preencher todos os itens, basta clicar em **próxima**.

Implantação

Diz respeito ao desenvolvimento da prática e os resultados colhidos (sua mensuração, relevância e formas de identificação). As opções são:

- não existem planos de implantação;
- planejadas para o futuro;
- estão em processo de implantação;
- já estão implantadas;
- já estão implantadas e apresentando resultados importantes, relevantes e mensuráveis;
- já estão implantadas e apresentando resultados qualitativos importantes e relevantes.

Alcance

Trata-se da disseminação da prática dentro da organização, se é parte da cultura ou se ocorre apenas em setores isolados. As opções são:

- não sei informar;
- apenas iniciativas isoladas;
- restrito a alguns departamentos;
- no âmbito de uma diretoria ou divisão;
- amplamente disseminada na organização;
- totalmente disseminada na organização.

PRÁTICAS DE GC - PROCESSOS

Melhores práticas (best practices): trata-se do reconhecimento e da divulgação das melhores práticas que possam ser multiplicadas na organização ou validadas para realização de atividades e/ou soluções de problemas. Podem ser documentadas através de banco de dados, manuais, políticas, diretrizes.

Benchmarking interno e externo: é uma procura, que ocorre de maneira sistêmica, a fim de encontrar as melhores referências para comparação aos produtos, serviços e processos da organização.

Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos: diz respeito ao registro do conhecimento organizacional em relação a processos, produtos, serviços e relacionamento com o cliente. Esta prática é nada mais do que guardar (através de registros formais) relatos da experiência (o que aconteceu, como, os erros e acertos) e o que foi aprendido durante o processo.

Sistemas de Inteligência Organizacional/Vantagem Competitiva: é a transformação dos dados em inteligência, com a intenção de ajudar no processo decisório. Isto ocorre através da formalização de informações obtido de diversas fontes, sendo estas documentadas e armazenadas, para, posteriormente, serem extraídas e convertidas em conhecimento.

Mapeamento ou auditoria do conhecimento: também trata-se do registro de conhecimento sobre produtos, serviços, processos e relacionamentos, porém na forma de fluxogramas, mapas ou árvores do conhecimento, bem como metodologia afins.

Sistema de Gestão por Competências: visando analisar as competências essenciais para a organização, bem como avaliar a capacitação interna em relação aos domínios destas. Pode incluir o mapeamento de processos-chaves, de atribuições, atividades e habilidades necessárias e possíveis medidas para superar deficiências.

Banco de Competências Organizacionais: um repositório de informações sobre a localização do conhecimento dentro da organização.

Banco de Talentos/Banco de Competências/Páginas Amarelas: repositório de informações sobre as capacidades (técnicas, científicas, artísticas e cultural) das pessoas. Pode limitar-se somente ao conhecimento obtido de maneira formal, mas também há a possibilidade se abranger outras formas de aprendizagem.

Gestão do Capital Intelectual/Gestão dos Ativos Intangíveis: são os recursos disponíveis, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem dentro do processo produtivo. Tal prática pode incluir: mapeamento e gestão dos ativos do conhecimento (ativos de mercado, ativos de capital humano, ativos de propriedade intelectual, ativos de infraestrutura, ativos de relacionamento).

Captura de Ideias: trata-se de captar, de maneira coletiva e sistemática, as ideias que surgem na organização. Nesta prática é comum a utilização de: computadores, blogs, gravadores, filmadoras, wikis, redes sociais, videoconferências, salas de bate-papo e afins.

Taxonomia: é uma prática/técnica que possibilita a organização estrutural (informações, documentos, biblioteca de maneira consistente). A taxonomia permite organizar informações e conhecimento de maneira intuitiva.

Base de Conhecimento: diz respeito a externalização do conhecimento tido como crítico a organização. Servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.

Construção de clusters de conhecimento/repositórios do conhecimento: geralmente, um repositório de conhecimento contém mais que documentos, dados e registros. Neste haverá uma mistura de conhecimento tácito e explícito, baseados na experiência única dos indivíduos que são ou foram parte daquela organização, assim como o know-how que tem sido testado e aprovado em situações de trabalho.

Instrumentos da Avaliação do Grau de Maturidade em GC: um questionário construído para ajudar as organizações a realizar uma autoavaliação do grau de maturidade em GC.

Organizational Knowledge assessment (OKA): um instrumento de avaliação que permite a organização detectar seu grau de maturidade quanto à Gestão do Conhecimento, identificando áreas-chave que precisam ser aprimoradas. Foi desenvolvida pelo Banco Mundial e contempla três elementos básicos: pessoas, processos e sistemas.

PRÁTICAS DE GC - PESSOAS

Fóruns presenciais, virtuais e listas de discussão: espaços, físicos ou não, onde possa se discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias, experiências, erros e acertos que ajudem na construção de competências e para a melhoria de processos, atividades, etc.

Comunidades de prática ou comunidade de conhecimento: grupos interdisciplinares informais unidos em prol de uma causa comum, organizadas com o intuito de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização, para facilitar o acesso a melhores práticas e especialistas.

Narrativas: técnica que consiste em descrever assuntos, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, através de relatos das pessoas envolvidas.

Mentoring: modalidade da gestão do desempenho onde um expert (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, analisa o desempenho, e dá feedback sobre ações.

Coaching: prática similar ao mentoring, porém o coach não participa da execução das atividades. Faz parte do planejamento, apoio, acompanhamento, diálogo e alinhamento de diretrizes estratégicas.

Educação Corporativa: diz respeito aos processos de educação continuada, visando a atualização do pessoal em todas as áreas da organização.

Universidade Corporativa: é a criação formal de uma unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem continuada dos funcionários. Pode ser focada tanto em conhecimento mais amplos, quanto mais específicos.

Brainstorming: é uma prática de duas fases. Na divergência (primeira fase), os participantes concordam em não realizar uma análise crítica e todas as ideias são aceitas. Já na convergência, ocorre o julgamento, de maneira positiva, das ideias. A intenção desta prática é filtrar as melhores alternativas apresentadas.

Assistência de Colegas (peer assist): feita geralmente por equipes de projetos, para solicitar auxílio de colegas e especialistas sobre uma situação difícil ou importante. É um processo que consiste em aprender antes de fazer.

Revisão de Aprendizagem (learning review): usado em equipes de projeto para que aprendizagem ocorra durante a execução do projeto, podendo ocorrer após algum evento ou atividade (uma reunião de planejamento, uma atividade do projeto, afins).

Revisão pós-ação (after action review - AAR): similar a anterior, porém ocorre após a finalização do projeto. Acontece por meio de um debate informal com os atuantes no projeto, permitindo entender o que aconteceu, como, o que poderia ser melhorado e outras informações consideradas relevantes.

Espaço colaborativos físicos: espaço planejado, onde as pessoas interagem para promover o compartilhamento e criação de conhecimento. O espaço deve ser pensado para que o contato presencial possa ser um instrumento para a cocriação de conhecimento.

Espaços colaborativos virtuais: similar a prática anterior, porém acontece de maneira virtual. É necessário uma plataforma onde se possa compartilhar documentos e editá-los de maneira colaborativa, bem como uma possibilidade de comunicação entre os participantes.

Café do Conhecimento (knowledge café): prática que promove uma discussão em grupo para refletir e compartilhar a respeito de pensamentos e insights de maneira amistosa.

Compartilhamento de Vídeos: refere-se à publicação de vídeos de conteúdos, seja para um público específico, seja para todos da organização. É interessante que as plataformas de alocação dos vídeos também permitam algum nível de debate.

PRÁTICAS DE GC - TECNOLOGIA

Ferramentas de colaboração (portais, intranets e extranets): sistemas informatizados que difundem o conhecimento entre as unidades da organização, devem propiciar acesso à informações e aplicações relevantes.

Blogs: trata-se de uma espécie de site na internet, seguindo um modelo parecido com um jornal, tendo uma ordem cronológica de entrada de informações, podendo ser produzido por um ou mais autores.

Serviços on-line de redes sociais: entende-se rede social como um grupo de pessoas que detêm um interesse comum, sendo que a versão on-line serve para realizar esta interação por meio da internet. Contemplando serviços como: busca de pessoas com interesses ou necessidades semelhantes, organizar grupos para facilitar a comunicação, compartilhar documentos, etc.

Voice and voice-over-internet protocol (VOIP): transmissão de áudio e vídeo (vídeo chamada) através da internet.

Ferramentas de Busca Avançada: utilização de ferramentas de busca avançada (mesmo que disponibilizadas gratuitamente).

Sistemas de workflow: sistema que automatiza o fluxo ou trâmite de documentos, com o intuito de aumentar o controle da qualidade das informações transmitidas. Muito utilizado para controle do documentos e revisões, requisições de pagamentos, etc.

Gestão do Conteúdo: diz respeito à representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve constantemente o uso de pesquisa contínua dos conteúdos.

Gestão Eletrônicas de Documentos (GED): prática de gestão que implica na adoção de aplicativos de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte dos documentos.

Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC): trata-se de uma tecnologia de rastreamento de dados dispostos hierarquicamente em bases relacionais, possibilitando a versatilidade na manipulação de grandes quantidades de dados.

Data Mining (ferramenta de TI para apoio à GC): Instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo uma busca aprofundada por assuntos ou temas específicos.

Customer Relationship Management (CRM): define toda uma categoria de ferramentas que automatizam atividades de contato com o cliente. Objetivam ajudar as organizações a manterem um bom relacionamento com seus clientes, armazenando e relacionando, de maneira inteligente, dados sobre suas atividades e interações entre a organização e o cliente.

João Victor de Oliveira
E-mail: joao_oliveira.15@hotmail.com
Telefone: 98 98200-1355

Amanda Aboud
E-mail: amandafa85@hotmail.com
Telefone: 98 98811-2243