

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Jefferson Menezes de Oliveira**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: O ESTUDO DE CASO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**São Sepé, RS, Brasil  
2012**

**Jefferson Menezes de Oliveira**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: O ESTUDO DE CASO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública.

**Orientador: Paulo Peixoto de Albuquerque**

**São Sepé, RS, Brasil  
2012**

**Jefferson Menezes de Oliveira**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES  
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: O ESTUDO DE CASO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Escola de Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em  
parceria com a Universidade Aberta do Brasil  
(UAB), como requisito parcial para obtenção do  
grau de Especialista em Gestão Pública.

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professora Dra. Aurora Carneiro Zen - UFRGS

---

Professor Dr. Clezio Saldanha dos Santos - UFRGS

---

Prof. Dr. Paulo Peixoto de Albuquerque – UFRGS (orientador)

*"O conhecimento torna a alma jovem e diminui a amargura da velhice. Colhe, pois, a sabedoria. Armazena suavidade para o amanhã."*

*(Leonardo da Vinci)*

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso aborda a Gestão do Conhecimento (GC) no contexto das organizações públicas. Para tanto, parte da explanação de conceitos, modelos e aplicações sobre o tema analisando, ainda, as particularidades do processo de GC em organizações públicas. A partir de tal elucidação, o trabalho aborda o caso da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), uma Instituição Federal de Ensino Superior que passa por um processo de renovação em seu quadro de pessoal sendo adequado, portanto, o estudo de ferramentas de gestão que propiciem o processo de criação e transferência do conhecimento entre novos e antigos servidores. Neste sentido, a partir da revisão de literatura, de casos reais de implantação, de pesquisas realizadas com outros órgãos públicos e das práticas de gestão da instituição no que se refere às pessoas e ao conhecimento, são elencadas recomendações para a condução do processo de GC na UFSM. Os resultados apontam para a necessidade do estabelecimento de estratégias claras e com recursos específicos para este fim bem como da adoção de práticas de gestão que fomentem o processo de criação e compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: *Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Comportamento Organizacional.*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Contextualização e Principais Conceitos .....	12
2.2 Criação e Compartilhamento do Conhecimento .....	15
2.3 Estudos e Tendências em Gestão do Conhecimento.....	20
<b>3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: ALGUMAS PARTICULARIDADES .....</b>	<b>23</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>33</b>
<b>5 A INSTITUIÇÃO .....</b>	<b>34</b>
5.1 Histórico.....	34
5.2 Filosofia Organizacional.....	35
5.2.1 Missão .....	35
5.2.2 Visão.....	35
5.2.3 Valores .....	36
5.2.4 Objetivos .....	36
5.3 Estrutura Organizacional .....	37
5.4 Gestão de Pessoas .....	37
5.5 Gestão do Conhecimento .....	39
<b>6 RECOMENDAÇÕES PARA A CONDUÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA .....</b>	<b>43</b>
6.1 Mapeamento do Conhecimento .....	44
6.2 Criação e Compartilhamento do Conhecimento .....	45
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No segundo mandato do governo FHC, num contexto de séria crise cambial, prevaleceu uma orientação caracterizada por fortes restrições ao gasto com pessoal. Entre 1999 e 2002, as prioridades fiscais impuseram-se no campo da gestão de pessoal do setor público e tiveram poder predominante em relação às propostas de modernização do aparato administrativo do Estado. Por exemplo, na esfera federal, não houve praticamente admissão de novos servidores públicos – nem mesmo para as carreiras essenciais de Estado, tão incentivadas pelo plano da reforma administrativa (IPEA, 2011).

Após este período, desde 2003, com o início do governo Lula, a administração pública passou por uma sistemática reposição de pessoal, em especial, na área da educação a qual é estratégica para o desenvolvimento do país. Embora a sociedade tenha a impressão de que exista um excessivo número de servidores, dados do Boletim Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento (edição de julho de 2011) demonstram que, com as contratações dos últimos anos, apenas foi possível se restabelecer o quantitativo de servidores que existia no início da década de 90. Este período de recesso nas contratações impediu a renovação gradual nos quadros de pessoal da administração pública (MORAES *et al.*, 2010).

O Boletim Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento (2011) confirmou que o número contratações de servidores públicos federais do Poder Executivo foi mais significativo na educação. Nos últimos anos, entre 2001 e 2011, o incremento no número de servidores nestes órgãos foi de 35,71%. Tal fato vai ao encontro do lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação que, com a autorização de novos concursos públicos, proporcionou a contratação de mais de 50.000 servidores entre 2001 e 2011.

Além do fenômeno das novas contratações, Moraes *et al.* (2010) apontam que existe a previsão de que um número considerável de servidores adquira os requisitos para a aposentadoria nos próximos anos. Na administração pública federal civil, cerca de 40% dos servidores já alcançaram 50 anos ou mais de idade e, de acordo com o Boletim Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento (2011), a média de idade dos servidores ativos do Poder Executivo Federal é de 47 anos, o que pode refletir num elevado número de pedidos de aposentadoria em breve.

Em 2010, nota-se um prenúncio de nova elevação do número das aposentadorias, que se coloca acima de 10 mil por ano. Isto acontece porque os servidores em condições legais de se aposentarem retardam ou antecipam sua solicitação conforme a conjuntura lhes pareça mais ou menos favorável aos seus direitos (IPEA, 2011).

Tal fato demanda que sejam realizadas novas contratações, sob o risco de perder-se a memória institucional das organizações públicas. Para tanto, servidores recém-contratados precisariam passar um tempo convivendo com os veteranos para que se preservem as informações e possam ter tempo de desenvolver as habilidades inerentes a cada função. No entanto, no serviço público, muitas vagas podem ser ocupadas apenas após a aposentadoria do servidor que tomava o posto anteriormente. Fato este que demanda mecanismos diferenciados de gestão.

A deficiência no planejamento das contratações, nesse contexto, pode prejudicar a qualidade dos serviços públicos. Como consequência, têm-se grandes períodos sem contratações e depois se efetuam grandes contratações em curto espaço de tempo. Isso dificulta a inserção dos novos servidores, prejudica a transferência de conhecimento entre ingressantes e veteranos e afeta o equilíbrio do contingente de força de trabalho. Um bom planejamento de pessoal precisa levar em consideração as necessidades futuras, a vocação da instituição, as inovações tecnológicas bem como a modernização dos processos organizacionais (MORAES *et al.*, 2010).

Dessa maneira, a administração pública terá que passar por mudanças, as quais só são possíveis por meio de seus integrantes. Os servidores precisarão aprimorar seus conhecimentos técnicos, suas habilidades e mudar suas atitudes buscando um desenvolvimento constante de competências. Para Moraes *et al.* (2010) essas competências podem ser desenvolvidas por meio de combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao contexto do trabalho na instituição e, assim, agregar-se valor para indivíduos e organizações. O uso de estratégias diferentes, novas metodologias e maneiras de conectar teoria e prática precisam ser melhor exploradas nas organizações públicas.

Nesse sentido, a administração pública deve incentivar processos inovadores e o contato com novas realidades de modo que os servidores desenvolvam senso crítico e questionador. Além disso, faz-se necessário a disposição de orientação e suporte aos novos servidores para que seja promovido o intercâmbio de conhecimentos e experiências, o que pode ser oportunizado pelo contato entre servidores experientes e com trajetórias consistentes e os servidores em início de carreira, ou seja, é preciso “gerenciar o conhecimento”.



A Gestão do Conhecimento, nesse contexto de transição, pode ser inserida como um modelo de gestão apropriado a este fenômeno que ocorre na administração pública brasileira. A transição de conhecimento, entre novos e antigos servidores, necessita ser gerenciada de forma a permitir o compartilhamento e fomentar a criação de novos conhecimentos nas organizações públicas.

Na visão de Terra (2001), a Gestão do Conhecimento tem um caráter universal, pois se aplica a organizações de todas as origens e portes e a sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais, novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada colaborador e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, obstáculos existentes no processo de construção e transformação do conhecimento.

Neste contexto, tem-se o caso da Universidade Federal de Santa Maria a qual passa por um processo de renovação em sua força de trabalho técnico-administrativa e docente nos últimos anos devido a programas tais como o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

Para suprir as necessidades de força de trabalho geradas pela expansão na quantidade de vagas e cursos para estudantes na UFSM, o REUNI previu a necessidade de contratação em grupos cada vez maiores entre 2008 e 2012, totalizando 621 novos servidores técnico-administrativos efetivos de nível intermediário e, principalmente, de nível superior. Para se ter uma ideia, entre 2008 e dezembro de 2011, foram contratados 473 novos técnico-administrativos fazendo com que 19,46% deste quadro de pessoal seja de servidores com até 5 anos de carreira na UFSM. Ao considerar tanto os técnico-administrativos quanto os docentes identifica-se que 23,18% dos servidores efetivos da UFSM possuem até 5 anos na instituição (UFSM, 2011).

Outro dado relevante é que 36,11% dos servidores da UFSM (docentes e técnicos) têm até 10 anos de trabalho na instituição enquanto que 34,05% possuem 21 ou mais anos. Além disso, outro fato, que vem a motivar a investigação do processo de compartilhamento do conhecimento, é a idade dos servidores uma vez que 58,34% possuem 46 ou mais anos de idade levando a induzir que, nos próximos anos, uma parcela significativa pode estar encaminhando pedido de aposentadoria devido às regras de transição.

Neste sentido, o presente trabalho se detém a investigar o processo de construção e transferência do conhecimento, dada a renovação significativa do quadro de pessoal, por meio da análise de modelos existentes bem como suas aplicabilidades em organizações públicas.

Portanto, culmina-se no seguinte problema de pesquisa: *“De que forma a gestão do conhecimento pode ser conduzida em organizações públicas tais como a UFSM?”*. Para tanto, este estudo inicia com uma revisão de literatura sobre a Gestão do Conhecimento, principalmente em relação aos seus conceitos, aplicações e modelos, de forma a se investigar os possíveis empregos em organizações públicas as quais são dotadas de certas particularidades, também exploradas neste trabalho.

Por conseguinte, o objetivo geral deste trabalho é *“Identificar como a gestão do conhecimento pode ser conduzida em organizações públicas tais como a UFSM”*. Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Explorar conceitos, modelos e aplicações acerca da Gestão do Conhecimento;
- Identificar as peculiaridades das organizações públicas bem como suas influências no processo de criação e compartilhamento do conhecimento;
- Identificar os principais aspectos administrativos da UFSM, com ênfase na gestão de pessoas e conhecimento;
- Analisar meios pelos quais os gestores podem conduzir o processo de Gestão do Conhecimento na UFSM.

Justifica-se esta análise em função dos novos rumos que o serviço público tem tomado uma vez que, cada vez mais, a população demanda por mais e melhores serviços públicos. O processo de construção e transferência do conhecimento nas organizações necessita de atenção dado que a força de trabalho tem se renovado com maior impacto nos últimos anos. Devido à lacuna ocorrida nas contratações em décadas passadas na UFSM há um contraste entre servidores em preparação para a aposentadoria e os nomeados recentemente. Este processo de transição necessita de gerenciamento para que se preserve a memória organizacional, para que novas lideranças despertem e se crie e compartilhe o conhecimento.

A Administração pública muitas vezes é questionada e reconhecida por suas deficiências, seja de planejamento ou mesmo pela percepção de que a “incompetência” de seus servidores atravança a vida da sociedade. Nesse contexto, a organização do trabalho e o modo como se administra o conhecimento são fatores-chave e condições necessárias para a tomada de decisão do gestor público o qual, no momento em que estiver capacitado, será o agente de transformação na imagem do serviço público.

Na seção seguinte é apresentada parte do referencial teórico norteador deste estudo, tendo por essência a exposição de conceitos básicos, o processo de criação e compartilhamento do conhecimento bem como estudos e tendências na área.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Esta seção tem por objetivo elucidar o tema a partir de uma revisão de literatura. Para tanto, inicia-se com a contextualização e principais conceitos acerca da Gestão do Conhecimento, termo abordado resumidamente pela sigla GC em algumas passagens deste trabalho. Na sequência, é explorado o processo de criação e compartilhamento do conhecimento, momento em que alguns modelos são apresentados. Por fim, são citados alguns estudos bem como tendências nesta área do conhecimento.

### **2.1 Contextualização e Principais Conceitos**

No final do último milênio, em especial a partir dos anos 60, a revolução da tecnologia da informação, a crise econômica do capitalismo e do estatismo e o apogeu de alguns movimentos sociais tais como os direitos humanos e ambientalismo desencadearam uma nova estrutura social dominante: a sociedade em rede. Nela, surge uma economia informacional e uma nova cultura que levam a um novo modelo de capitalismo voltado para a globalização. Neste novo contexto de inovação, a informação e o conhecimento passam a ser os elementos essenciais do novo processo produtivo e a educação a principal qualidade dos trabalhadores (CASTELLS, 1999).

Percebe-se, dessa forma, a valorização do fator humano nas organizações e o papel de destaque que o conhecimento tomou nas últimas décadas. Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, pg. 63), conhecimento é “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Para Davenport e Prusak (1998, p. XIV), “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

Nesta perspectiva e, com base em considerações teóricas e em problemas práticos, Probst, Raub e Romhardt (2002), definem conhecimento como sendo:

O conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver os problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto à prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais (Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 29).

Para Bukowitz e Williams (2002, p. 17) “gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Essa riqueza consiste em melhorias nos seus processos tornando-os mais eficientes e efetivos. Pode ser criada, por exemplo, pela melhora dos resultados financeiros, criação de valor para os clientes ou pela criação de um produto inovador. Na perspectiva das autoras, o capital intelectual ou o conhecimento é:

Qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, *software*, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais... (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 18)

A soma dos conhecimentos individuais e organizacionais e ainda os dados e informações formam a base de conhecimento organizacional. A mudança constante dessa base de conhecimento organizacional constitui a aprendizagem organizacional. Enquanto a gestão do conhecimento é um processo ativo, diretivo e envolve uma intervenção deliberada, a aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimento organizacional, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento das competências organizacionais para gerir e encontrar soluções. A gestão do conhecimento deve ser feita de maneira planejada e ordenada para evitar o acúmulo de conhecimentos desnecessários (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Na visão de Davenport e Prusak (1998), as organizações estão se convencendo de que entender o conhecimento é uma condição essencial para a criação de vantagem competitiva e sobrevivência no mercado globalizado. A necessidade de manterem-se inovadoras e produtivas despertou os administradores para o fato de que o conhecimento está embutido nas pessoas. Por mais tecnologia que possam empregar em seus sistemas de produção, o conhecimento humano não pode ser substituído. A tecnologia apenas pode facilitar a criação, o armazenamento, o fluxo e a absorção de informações. Os *insights* desejados pelas organizações, ou seja, práticas melhores, ideias novas, sinergias criativas e processos de descoberta somente podem ser proporcionados pelo uso efetivo do conhecimento. Assim, a gestão do conhecimento se mostra como um meio importante para as organizações alcançarem eficiência, eficácia, produtividade e inovação.

Para tanto, Terra (2001), alega que o conhecimento de uma organização necessita estar disponível para os colaboradores que dele necessitem, no momento adequado, onde se faça

necessário e da maneira como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho individual e organizacional sendo este, portanto, o objetivo a ser perseguido pela gestão do conhecimento.

Assim, cabe à gestão do conhecimento o esforço em direção ao melhoramento do desempenho humano nas organizações o qual impactará na eficiência e eficácia de seus processos que, por sua vez, culminarão na aquisição de vantagem competitiva, inovação e aprendizagem contínua.

Neste contexto, para que se entenda e se promova a gestão do conhecimento, na visão de Terra (2001), é necessário que esta esteja relacionada a sete dimensões da prática organizacional sendo elas:

- 1) Fatores estratégicos e o papel da alta administração:** Seu papel é indispensável na clarificação da estratégia organizacional e na definição de metas;
- 2) Cultura e valores organizacionais:** A organização deve desenvolver uma cultura voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo, comprometida com resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da organização;
- 3) Estrutura organizacional:** Baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia;
- 4) Políticas de administração de recursos humanos:** Melhorando a capacidade das organizações de atrair e reter profissionais com habilidades, comportamentos e competências, estimulando comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado e adotando políticas de remuneração, associadas à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da organização;
- 5) Sistemas de informação:** Processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento, dentro de um ambiente de confiança, transparência e colaboração;
- 6) Mensuração dos resultados:** Avaliar várias dimensões do capital intelectual;
- 7) Aprendizado com o ambiente externo:** Por intermédio de alianças com outras organizações e do estreitamento do relacionamento com os usuários de seu produto final.

Ao analisar as contribuições dos teóricos da área, percebe-se que o conhecimento em si está contido nas pessoas. A Gestão do Conhecimento, por sua vez, tem a

finalidade de mediar o processo de interação entre indivíduo e organização com o intuito de melhorar o desempenho de ambos. Neste processo de interação é que se forma a chamada base de conhecimento organizacional. Vale ressaltar ainda que a tecnologia pode ser considerada apenas uma ferramenta de apoio neste processo dado que o conhecimento humano é insubstituível.

Outra constatação importante foi que a GC envolve diferentes questões organizacionais tais como os intuitos estratégicos, cultura e valores, estrutura organizacional, gestão de pessoas, sistemas de informação, mensuração de resultados no que se refere ao seu capital intelectual bem como o intercâmbio da organização com seu ambiente externo.

## **2.2 Criação e Compartilhamento do Conhecimento**

No que tange à criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997), ao analisarem de forma crítica as principais teorias econômicas, administrativas e organizacionais, apontam que existem poucos estudos desta natureza dentro das organizações:

Embora muitas das novas teorias administrativas que surgiram desde meados da década de 80 tenham observado a importância do conhecimento para a sociedade e as organizações na era vindoura, existem poucos estudos sobre a criação do conhecimento dentro das organizações. No cerne da preocupação dessas teorias está a aquisição, o acúmulo e a utilização do conhecimento *existente*; elas carecem da perspectiva de “criação do conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.58)

Para Nonaka e Takeuchi (1997), as organizações que desejam acompanhar as mudanças no ambiente necessitam, além de processar, criar informação e conhecimento. Para tanto, os referidos autores apontam que a organização necessita se recriar, destruindo o sistema de conhecimento existente e encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas.

Ainda sob esta perspectiva, Nonaka e Takeuchi (2008), apontam que só os indivíduos são capazes de criar conhecimento. Portanto, para que uma organização possa gerar conhecimento, esta precisa apoiar e estimular seus integrantes, de modo que o conhecimento se amplifique e se cristalize por meio do diálogo, do compartilhamento de experiências, da busca de sentido e das comunidades de prática.

Probst, Raub e Romhardt (2002), explicam que até chegar-se ao conhecimento há um processo que transpassa por níveis, onde símbolos podem ser transformados em dados, dados podem ser interpretados dentro de um contexto e serem transformados em informações e estas

combinadas com outros elementos podem gerar conhecimento. Nesse processo, também contribuem elementos como a sabedoria, inteligência e capacidade de reflexão. Esses elementos são diferentes que, se combinados de maneira habilidosa, conferem conhecimento para os indivíduos.

Ainda no contexto de criação do conhecimento, Davenport e Prusak (2003, *apud* Antonialli *et al.*, 2011), apontam cinco modos de se gerar conhecimento organizacional, sendo eles:

- **Aquisição:** que significa a capacidade das organizações “comprarem” conhecimento, seja por meio de *benchmarking*, de outra organização, entre outras formas;
- **Recursos dedicados:** em que as organizações pretensiosamente formam equipes com fim específico de criação de conhecimento, por meio de pesquisas e desenvolvimento, ou mesmo a criação de bibliotecas ou universidades corporativas;
- **Fusão:** onde se reúnem pessoas de diferentes áreas para resolver uma situação ou problema específico;
- **Adaptação:** em que se busca permanentemente novos produtos ou práticas inovadoras que são implementadas de maneira permanente;
- **Rede do conhecimento:** que são constituídas por funcionários da organização, podendo ser informais ou formais.

Outra questão recorrente na literatura e também trabalhada por Nonaka e Takeuchi (2008), é diferenciação entre conhecimento tácito e explícito. Para tanto, os referidos autores interpretam seus conceitos como paradoxais na medida em que o conhecimento explícito pode ser compartilhado, por exemplo, por meio de palavras, sons, dados e manuais enquanto que o conhecimento tácito é mais difícil de explicar e transmitir, o que dificulta o compartilhamento. O conhecimento tácito refere-se às intuições, ações, experiências individuais, valores, emoções, entre outros fatores.

Nesse contexto, o processo de formação do conhecimento se parece com uma espiral seguindo um movimento dialético que sintetiza o que parecem ser contradições como tácito e explícito, caos e ordem, indivíduo e ambiente, mente e corpo, etc. O segredo para conduzir o



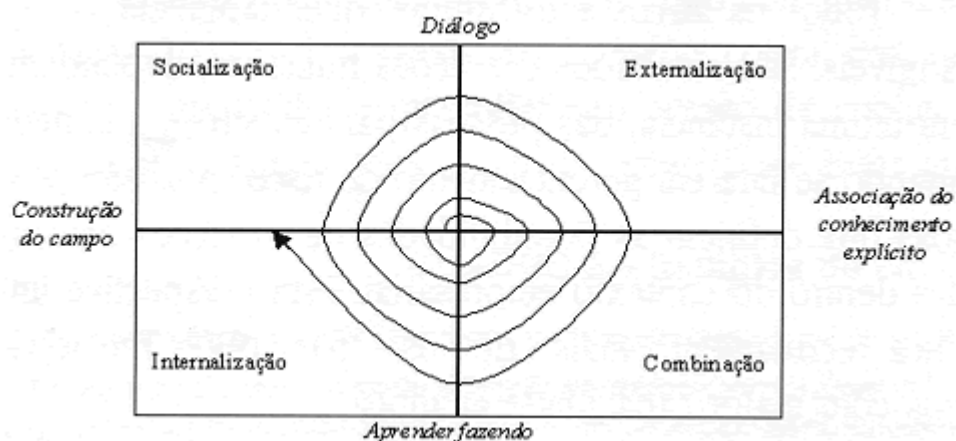
processo de conhecimento é o raciocínio dialético, que transcende e sintetiza essas contradições (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A fim de converter o conhecimento tácito em explícito, e vice-versa, proporcionando o compartilhamento e criação de novos conhecimentos, Nonaka e Takeuchi (2008), elencam os seguintes processos:

- i) **Socialização**, em que há o compartilhamento e a criação do conhecimento tácito por meio de experiência direta, ocorre de indivíduo para o indivíduo;
- ii) **Externalização**, onde o conhecimento tácito é articulado por meio do diálogo e da reflexão, ocorre no sentido do indivíduo para o grupo;
- iii) **Combinação**, em que se sistematiza e aplica o conhecimento explícito e a informação, acontece no sentido do grupo para a organização; e
- iv) **Internalização**, a qual consiste na aquisição de novos conhecimentos tácitos na prática, que ocorre no sentido da organização para o indivíduo.

Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que quando o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se relacionam de maneira contínua e dinâmica, numa interação dos quatro modos de conversão conhecimento, surge uma inovação, e assim, também, promove-se a criação do conhecimento organizacional, conforme demonstra a Figura 01.

**Figura 01 - Espiral do Conhecimento**



Fonte : Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69)

De forma a sintetizar o processo de criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008), explicam que:

O processo de criação do conhecimento organizacional inicia com o compartilhamento do conhecimento tácito, que corresponde grosseiramente à socialização, pois o conhecimento rico e inexplorado que reside nos indivíduos deve primeiramente ser amplificado na organização. Na segunda fase, o conhecimento tácito compartilhado, por exemplo, por uma equipe auto-organizada é convertido para conhecimento explícito na forma de um novo conceito, um processo semelhante à externalização. O conceito criado tem que ser justificado na terceira fase, na qual a organização determina se o novo conceito vale a pena ser buscado. Recebendo a mensagem de continuidade, os conceitos são convertidos na quarta fase em um arquétipo, que pode tomar a forma de um protótipo no caso de desenvolvimento de produto “concreto”, ou em um mecanismo operacional, no caso de inovações “abstratas”, como um novo valor corporativo, um novo sistema administrativo ou uma estrutura organizacional inovadora. A última fase estende o conhecimento criado, por exemplo, em uma divisão para outros na divisão, através de outras divisões, ou mesmo para constituintes externos no que chamamos de nivelção do conhecimento. Esses constituintes externos incluem os clientes, as empresas afiliadas, as universidades e os distribuidores. Uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual o conhecimento é constantemente trocado com o ambiente externo. (Nonaka e Takeuchi, 2008, p. 81).

Na visão de Bukowitz e Williams (2002, p. 237), “Conhecimento explícito: é aquele que os indivíduos são capazes de expressar com bastante facilidade” enquanto que “Conhecimento implícito: o indivíduo é incapaz de articular, e, portanto de converter em informação”. Vale ressaltar a diferença de denominação das autoras, as quais nomeiam o chamado “conhecimento tácito” de Nonaka e Takeuchi (1997) de “conhecimento implícito”.

Bukowitz e Williams (2002) inferem que, por diversos motivos, muitas vezes as pessoas não querem compartilhar o que sabem e essa é uma das barreiras que a gestão do conhecimento tenta remover. Nesse sentido, a gestão do conhecimento pode ajudar os indivíduos a perceberem, articularem e compartilharem aquilo que aprenderam com a experiência e o fazem de maneira tão automática ou natural que não percebem que sabem.

Para tanto, especialistas podem articular esse conhecimento desconhecido por meio de observação, simplificação e técnicas de entrevistas qualificadas, bem como a habilidade de mapear o conhecimento para que possa ser transferido para outros indivíduos. Além desses esforços em transformar conhecimento implícito em explícito, Bukowitz e Williams (2002) ainda apontam que as empresas podem incentivar a transferência direta de conhecimento implícito de um indivíduo para outros por meio de técnicas como a monitoração, as experiências no local de trabalho e o aprendizado, ou seja, pela aproximação de quem precisa aprender com quem detém o conhecimento.

Para realizar o processo de gestão do conhecimento nas organizações, Bukowitz e Williams (2002) apresentam um modelo que chamaram de *Estruturação do Processo de Conhecimento*. Esse modelo leva em consideração as necessidades de conhecimento do dia-a-

dia para atender às demandas ou oportunidades de mercado e o processo, mais a longo prazo, de combinar as exigências estratégicas com o intelectual. A estruturação apresenta uma maneira de como as empresas gerem, mantêm e dispõem do conhecimento acumulado para criar valor. Os seus elementos devem ser geridos de maneira relacionada e combinada para se alcançar o conhecimento desejado. O processo de gestão do conhecimento está dividido em processo tático e processo estratégico.

Os elementos do processo tático são:

- **Obtenha:** é a procura e seleção das informações relevantes;
- **Utilize:** é a combinação de informações para resolver problemas, tomar decisões ou criar produtos e serviços com foco na criatividade, na experimentação e atenção os detalhes;
- **Aprenda:** incluir formas de aprendizagem ao trabalho; e
- **Contribua:** é a atitude que as empresas esperam dos seus funcionários, é a disseminação da aprendizagem adquirida pela experiência, ação voltada para a difusão do conhecimento entre os indivíduos nas organizações, embora seja um desafio convencer os indivíduos de que isso seja vantajoso para todos.

Os elementos do processo estratégico são:

- **Avalie:** refere-se à valorização do capital intelectual e a inclusão da gestão do conhecimento como parte integrante do planejamento estratégico das organizações, à criação e definição de medidas que possam demonstrar se a empresa está melhorando sua base de conhecimento e qual o retorno que está obtendo;
- **Construa e Mantenha:** é a garantia de que o capital intelectual sustente a organização viável e competitiva, condições que, cada vez mais, serão viabilizadas pelas redes de relacionamento tanto internas quanto externas à empresa; e
- **Descarte:** consiste na eliminação dos ativos, informações e até do conhecimento que não geram mais valor para as organizações, após avaliações de custos e oportunidades. Inclusive, alguns conhecimentos podem ter mais valor se transferidos para fora da organização do que se mantidos.

Portanto, da análise da literatura acerca da criação de conhecimento é possível inferir que cabe ao gestor fomentar a desconstrução do conhecimento existente na organização de

forma a levar os colaboradores ao redesenho e questionamento das soluções organizacionais vigentes. Tal fato permite a descoberta de novas maneiras de se fazer as coisas, ou seja, permite a criação de novos conhecimentos.

No que se refere ao compartilhamento do conhecimento, seguindo os preceitos de Nonaka e Takeuchi (2008), parece adequada a tentativa de converter o conhecimento tácito em explícito nas organizações uma vez que, dessa forma, a socialização do mesmo é facilitada dando início a espiral do conhecimento que, por sua vez, leva à criação de conhecimento organizacional. Vale acrescentar ainda a visão de Bukowitz e Williams (2002), a qual emana que mesmo os conhecimentos implícitos são passíveis de compartilhamento contanto que haja o incentivo por parte da gestão da organização.

### **2.3 Estudos e Tendências em Gestão do Conhecimento**

Com foco na aplicação de um modelo de gestão do conhecimento, Vasconcelos e Cândido (2008), a partir de um estudo dos principais autores da área, realizaram um diagnóstico da gestão do conhecimento com base no modelo de Bukowitz e Williams (2002). A organização pesquisada foi uma unidade do SEBRAE na qual foi realizada uma pesquisa documental com a aplicação de um questionário que compreendeu as sete dimensões do modelo proposto. Uma das principais conclusões foi a existência de maior força no nível tático da organização, demonstrando que o conhecimento é mais bem utilizado para responder às demandas imediatas do mercado. Portanto, a organização em foco necessita uma reestruturação em seu processo estratégico de acordo com a referida análise.

Nesta mesma abordagem, Leis, Zimmer e Vargas (2006) aplicaram a ferramenta de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002) em uma organização do setor bancário. Os resultados indicaram a existência de certa discrepância entre a aplicação prática de ações de Gestão do Conhecimento e a orientação estratégica das mesmas indicando a concordância parcial dos respondentes em relação às etapas do modelo em estudo. Contudo, neste caso, o nível estratégico foi o que apresentou as maiores médias em todas as dimensões. Assim, Leis, Zimmer e Vargas (2006) concluem que a ferramenta proposta por Bukowitz e Williams (2002) permite apontar similaridades e diferenças entre os níveis estratégico e tático em relação ao processo de Gestão do Conhecimento.

Sob outra perspectiva, Toledo e Crispim (2007) realizaram uma pesquisa em uma construtora na qual foram aplicados, de forma integrada, o modelo de sete dimensões organizacionais, de Terra (2000), e o modelo da hierarquia do conhecimento, de Liebowitz e Beckman (1998). Enquanto o estudo das sete dimensões de Terra (2000) proporcionou a análise global da realidade da organização, o uso do modelo dos processos de Liebowitz e Beckman ajudou a entrar nas particularidades dos problemas, decompondo a Gestão do Conhecimento e demonstrando como o conhecimento flui dentro da organização. Outra constatação importante foi a de que a tecnologia da informação é somente um meio e não um fim para a Gestão do Conhecimento, ou seja, não é a tecnologia da informação que pode trazer mais qualidade para a Gestão do Conhecimento e sim, a forma como ela é praticada, suportada e dirigida.

Goldoni e Oliveira (2006) realizaram um estudo com o intuito de verificar se a gestão do conhecimento está atingindo os objetivos desejados por meio da utilização de indicadores. Da análise, realizada mediante pesquisa com especialistas da área, identificou-se que as etapas do processo de gestão do conhecimento (criação, armazenamento, disseminação, utilização e mensuração) podem não ocorrer de modo sequencial sendo, em muitos casos, simultâneas. Quanto aos indicadores, percebeu-se que os especialistas os julgam pertinentes com a ressalva de que os mesmos necessitam ser trabalhados de acordo com o contexto da organização de forma a contemplar todas as fases e o resultado do processo de gestão do conhecimento.

No que se refere à produção científica, Durante e Maurer (2007) dedicaram-se à realização de um estudo que avaliou as publicações referentes à Gestão do Conhecimento nos Anais do Enanpad e nas Revistas Ciência da Informação, RAE e READ, no período de 2000 a 2005. A coleta de dados resultou em 101 produções das quais 62 foram consideradas puramente ou preponderantemente dessa temática e a publicações são relacionadas principalmente com os assuntos: estratégia (24%), sistemas de informações/tecnologia da informação (20%) e inovação (12%).

Quanto à metodologia, houve bastante diversidade com destaque para a pesquisa exploratória (23%), a descritiva (20%) e os estudos de caso (19%); as técnicas de coleta de dados mais utilizadas foram a documental (23%), a entrevista (19%) e o questionário (16%) e; por fim, 46% dos estudos foram caracterizados como sendo qualitativos, 48% qualitativos e quantitativos e 5% apenas quantitativos. Para estudos futuros, Durante e Maurer (2007) sugerem relacionar a Gestão do Conhecimento com temas emergentes tais como meio ambiente, ética, processo decisório, sofrimento e pressão no trabalho.

Para contribuir na análise das tendências e sugestões para estudos futuros sobre Gestão do Conhecimento no Brasil, Barradas e Campos Filho (2008), realizaram uma pesquisa baseada na opinião de especialistas da área, na qual o método qualitativo mostrou-se o mais adequado. As principais conclusões apontam para a necessidade de avaliação e definição de indicadores e para práticas de retenção e utilização de conhecimento. Outra perspectiva de pesquisa interessante é buscar o entendimento sobre a motivação que as pessoas têm em compartilhar o conhecimento com as outras. Questões terminológicas e conceituais também são temas controversos e precisam ser mais estudados na tentativa de consolidar a área. Uma maior disseminação da temática em diversos segmentos da sociedade também se faz necessária, uma vez que os resultados desta pesquisa apontaram para um baixo percentual de pessoas informadas sobre o assunto.

Na próxima seção a Gestão do Conhecimento é abordada tendo em vista as peculiaridades das organizações públicas. Para tanto irá tratar de aspectos conceituais voltados à Gestão Pública, características das organizações pertencentes a este setor bem como irá apresentar casos e estágios da GC em algumas instituições.

### 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: ALGUMAS PARTICULARIDADES

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2005), o conceito de Gestão do Conhecimento para as organizações públicas é mais do que um agrupamento de projetos, metodologias e ferramentas para criar, disseminar e aplicar conhecimento. Significa também compromisso com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos e boas práticas de gestão; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação e; foco nas necessidades dos cidadãos. Nesse sentido, o IPEA adota o conceito de Gestão do Conhecimento formulado pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico (2004), sendo a GC:

... um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO, 2004)

Ao abordar o tema políticas públicas, as quais são mencionadas na definição anterior, Secchi (2010) aponta que as inovações tecnológicas e organizacionais podem ser consideradas instrumentos de políticas públicas mais abrangentes dado que estas, por sua vez, são compostas por outras políticas públicas que a operacionalizam. Nesse sentido, uma macro política pública de otimização no serviço público pode ser operacionalizada por uma política pública de gestão do conhecimento.

Moraes *et al.* (2010) argumentam que o Estado tem demonstrado preocupação em prover a máquina pública com pessoal cada vez mais qualificado e profissionalizado, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade do gasto público por meio da criação de novas carreiras como de especialistas e analistas, as quais têm suas contratações pautadas em critérios de mérito e competência. Para que se possa oferecer à sociedade serviços públicos mais eficientes e adequados à nova realidade, portanto, o Estado necessita de novos mecanismos de gestão.

Quanto à gestão pública, Quandt, Terra e Batista (2006) apontam as principais variações no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Para os autores, as restrições orçamentárias e reestruturação administrativa do setor impõem um aumento na eficácia e eficiência dos processos, a necessidade de registro e adoção de

melhores práticas, a redução de perdas de conhecimento devido à rotatividade de seus criadores e a captura e transferência de conhecimento.

Vale ressaltar o impacto das novas tecnologias da informação e, principalmente, a “demanda crescente do público por soluções rápidas e apropriadas às suas necessidades individuais e problemas específicos”. Dessa maneira, o serviço público necessita adequar-se às novas tecnologias e ser ágil em seus processos de forma a superar as possíveis barreiras burocráticas e atender ao usuário com qualidade e no tempo esperado (QUANDT, TERRA, BATISTA, 2006).

Coelho (2004), ao indicar a adoção da gestão do conhecimento como um sistema de gestão para o setor público, aponta algumas necessidades que devem ser tratadas estrategicamente pelo gestor tendo em vista algumas peculiaridades presentes no contexto das organizações públicas brasileiras:

- Desprestígio dos serviços e dos servidores públicos junto à sociedade;
- Abandono das iniciativas de padronização e de melhoria dos procedimentos administrativos;
- Problemas éticos, legais e de legitimação associados à administração pública e ao Estado;
- Desequilíbrios entre cargos em comissão, contratações temporárias e quadro efetivo;
- Descontinuidade administrativa de objetivos, estruturas e projetos e de políticas públicas;
- Permanência de modelos, estilos e atitudes gerenciais inadequadas;
- Irracionalidade das diferenciadas estruturas de carreiras, cargos, salários e benefícios concedidos;
- Inadequação do quantitativo de pessoal e/ou dos níveis de capacitação e de motivação do corpo funcional;
- Falta de padrões de interoperabilidade e de adequação (quantitativa e qualitativa) da infraestrutura de tecnologia da informação;
- Fragilidade do sistema de recompensas, reconhecimento e punições, voltado à melhoria do desempenho funcional e dos resultados organizacionais;



- Coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios à colaboração e ao compartilhamento de conhecimentos.

Diante de tais desafios, Coelho (2004) propõe um modelo de gestão do conhecimento, aplicável às organizações públicas, que segue o desenvolvimento de cinco sistemas permanentes de gerenciamento: planejamento estratégico; padronização de procedimentos; gestão do capital intelectual; gestão do ambiente de inovação e a aprendizagem contínua. Este modelo direcionado ao setor público, se bem utilizado, pode responder às necessidades e problemas imbuídos na gestão de organizações públicas.

Quandt, Terra e Batista (2006), com o intuito de analisar as mudanças que estão ocorrendo na gestão pública no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento no Poder Executivo Federal brasileiro, realizaram uma pesquisa junto a 28 órgãos da administração direta do executivo federal brasileiro – incluindo 23 Ministérios, a Casa Civil da Presidência da República, os Comandos da Aeronáutica, Marinha e Exército, e a Controladoria Geral da União. Para os autores, os objetivos gerais mais comuns na implantação de iniciativas de gestão do conhecimento são os seguintes:

- Explorar o conhecimento existente da melhor maneira possível: criar sinergias entre as diversas formas de conhecimento tácito e explícito para torná-lo mais produtivo no contexto da estratégia e dos principais processos e produtos da organização. Através da incorporação do conhecimento do cliente, as organizações buscam também melhorar e otimizar o relacionamento com os mesmos.
- Renovar o conhecimento individual e organizacional com base em processos internos e externos de aprendizagem: aprender continuamente e rapidamente; Este objetivo está ligado ao conceito de “organização que aprende” e metas como: criar novas oportunidades para a inovação, e reduzir o prazo no desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços.
- Transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional: por meio da conversão do conhecimento individual em conhecimento coletivo, ou “capital estrutural”, as organizações reduzem o risco de erosão do conhecimento, aumentam a velocidade de aplicação do conhecimento e procuram superar barreiras internas e externas.

- Formular estratégias com base nas competências essenciais e capacitações existentes. Para capturar oportunidades, as organizações precisam conhecer suas competências e os ativos de conhecimento que as sustentam. Com isso, espera-se tornar as decisões mais rápidas, diretas e focadas em ações eficazes.

Com a análise do estudo realizado por Quandt, Terra e Batista (2006), identificou-se as principais (i) práticas relacionadas à gestão de recursos humanos, (ii) práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento e (iii) práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento. O Quadro 01 resume as principais práticas de gestão do conhecimento bem como seus estágios nas organizações pesquisadas.

Quadro 01 – Principais práticas de Gestão do Conhecimento no executivo federal brasileiro

	<b>Tipo de prática</b>	<b>Já produz resultados importantes</b>	<b>Implantada</b>	<b>Planejada / em implantação</b>	<b>Não existem planos</b>
<b>Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos</b>	<b>Fóruns / Listas de discussão</b>	<b>33%</b>	<b>75%</b>	<b>17%</b>	<b>8%</b>
	<b>Comunidades de prática</b>	<b>13%</b>	<b>55%</b>	<b>38%</b>	<b>4%</b>
	<b>Educação corporativa</b>	<b>38%</b>	<b>46%</b>	<b>33%</b>	<b>21%</b>
	<b>Narrativas</b>	<b>8%</b>	<b>29%</b>	<b>12%</b>	<b>59%</b>
	<b>Mentoring</b>	<b>8%</b>	<b>25%</b>	<b>21%</b>	<b>54%</b>
	<b>Coaching</b>	<b>4%</b>	<b>25%</b>	<b>12%</b>	<b>63%</b>
	<b>Universidade corporativa</b>	<b>8%</b>	<b>16%</b>	<b>12%</b>	<b>72%</b>
<b>Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento</b>	<b>Melhores práticas</b>	<b>13%</b>	<b>46%</b>	<b>36%</b>	<b>8%</b>
	<b>Benchmarking</b>	<b>13%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>	<b>24%</b>
	<b>Memória organizacional</b>	<b>8%</b>	<b>33%</b>	<b>50%</b>	<b>17%</b>
	<b>Inteligência organizacional</b>	<b>8%</b>	<b>30%</b>	<b>58%</b>	<b>13%</b>
	<b>Mapeamento do conhecimento</b>	<b>4%</b>	<b>25%</b>	<b>58%</b>	<b>17%</b>
	<b>Gestão por competências</b>	<b>8%</b>	<b>21%</b>	<b>50%</b>	<b>29%</b>
	<b>Banco competências organizacionais</b>	<b>4%</b>	<b>17%</b>	<b>54%</b>	<b>29%</b>
	<b>Banco competências individuais</b>	<b>4%</b>	<b>12%</b>	<b>63%</b>	<b>25%</b>
	<b>Gestão do capital intelectual</b>	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>25%</b>	<b>67%</b>
<b>Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento</b>	<b>Portais / intranets / extranets</b>	<b>29%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>
	<b>Sistemas de workflow</b>	<b>21%</b>	<b>46%</b>	<b>37%</b>	<b>17%</b>
	<b>Gestão de conteúdo</b>	<b>8%</b>	<b>29%</b>	<b>42%</b>	<b>29%</b>
	<b>Gestão Eletrônica de Documentos (GED)</b>	<b>8%</b>	<b>25%</b>	<b>67%</b>	<b>8%</b>
	<b>Data warehouse</b>	<b>4%</b>	<b>12%</b>	<b>59%</b>	<b>29%</b>
	<b>Decision Support Systems (DSS)</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>29%</b>	<b>63%</b>
	<b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	<b>4%</b>	<b>8%</b>	<b>29%</b>	<b>63%</b>
	<b>Data mining</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>54%</b>	<b>42%</b>
	<b>Customer Relationship Management (CRM)</b>	<b>0%</b>	<b>4%</b>	<b>25%</b>	<b>71%</b>
	<b>Key Performance Indicators (KPI)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>
	<b>Enterprise Resource Planning (ERP)</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>

Fonte: Quandt, Terra e Batista (2006)

Percebe-se, por meio do estudo, que os órgãos pesquisados do Poder Executivo Federal apresentam a *Educação Corporativa* (em 38% das organizações) como prática que mais produz resultados importantes em termos de gestão de recursos humanos. A prática

*Fóruns / Listas de Discussão* é a mais que mais foi implantada nesta categoria (em 75% das organizações).

Quanto às práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento, destacam-se, por já produzirem resultados importantes em 13% das organizações pesquisadas, as práticas “*Melhores práticas*” e “*Benchmarking*”. A mais implantada nessa categoria foi a prática “*Melhores Práticas*” (46%). Vale ressaltar a prática “*Gestão do Capital Intelectual*” a qual foi mencionada por 67% das organizações pesquisadas como ainda não planejada.

No que se refere às práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento, a prática que mais produz efeitos positivos é “*Portais / intranets / extranets*” (em 29% das organizações) bem como a mais implantada (em 50% das organizações). Ferramentas mais sofisticadas no quesito tecnologia ainda apresentam baixos níveis de implantação. Este é o caso das práticas “*Key Performance Indicators (KPI)*” e “*Enterprise Resource Planning (ERP)*” as quais não foram implantadas em nenhum dos 28 órgãos.

Outra constatação importante do estudo de Quandt, Terra e Batista (2006) foi a identificação dos principais obstáculos e dos principais facilitadores à implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas em cena. O Quadro 02 resume estes resultados.

**Quadro 02 – Principais obstáculos e principais facilitadores na implementação da GC**

Principais Obstáculos	Principais Facilitadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de Indicadores, com 57%.</li> <li>• Dificuldade de capturar o conhecimento não documentado, com 55%.</li> <li>• Deficiências de capacitação do pessoal, com 53%.</li> <li>• Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização, com 48%.</li> <li>• Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária, com 47%.</li> <li>• Falhas de comunicação, com 43%.</li> <li>• Falta de incentivos para compartilhar conhecimento, com 39%.</li> <li>• Resistência de certos grupos de funcionários / cultura organizacional de resistência a mudanças, com 35%.</li> <li>• Organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas, com 26%.</li> <li>• Receio que outros órgãos / público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas / confidenciais, com 22%.</li> <li>• Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores, etc., com 22%.</li> <li>• Pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração, com 22%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de base de conhecimento organizacional relevante à empresa, com 26%;</li> <li>• Implementação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização, com 22%;</li> <li>• Ter acesso a consultores especializados, com 22%;</li> <li>• Infraestrutura computacional, redes, servidores, etc., com 22%;</li> <li>• Programa de capacitação, com 17%;</li> <li>• Alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia, com 17%;</li> <li>• Recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema, com 17%.</li> </ul>

Fonte: Quandt, Terra e Batista (2006)

O IPEA (2006), ao aplicar a mesma metodologia utilizada por Quandt, Terra e Batista (2006), identificou as principais práticas de gestão do conhecimento bem como seus estágios de implantação nas áreas administrativas e de planejamento de 45 Instituições Federais de Ensino Superior<sup>1</sup>. O Quadro 03 apresenta os resultados.

<sup>1</sup> Este estudo não contemplou a Universidade Federal de Santa Maria

Quadro 03 – Principais práticas de Gestão do Conhecimento em 45 IFES pesquisadas

	<b>Tipo de prática</b>	<b>Já produz resultados importantes</b>	<b>Implantada</b>	<b>Planejada / em implantação</b>	<b>Não existem planos</b>
<b>Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos</b>	Fóruns / Listas de discussão	11%	31%	42%	18%
	Comunidades de prática	4%	11%	69%	11%
	Educação corporativa	9%	22%	53%	16%
	Narrativas	4%	20%	40%	31%
	<i>Mentoring</i>	7%	13%	45%	31%
	<i>Coaching</i>	9%	18%	42%	31%
	Universidade corporativa	4%	16%	51%	24%
<b>Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento</b>	Melhores práticas	11%	18%	58%	13%
	Benchmarking	11%	27%	42%	20%
	Memória organizacional	7%	11%	60%	20%
	Inteligência organizacional	2%	11%	64%	16%
	Mapeamento do conhecimento	4%	13%	58%	18%
	Gestão por competências	4%	9%	56%	27%
	Banco competências organizacionais	9%	16%	49%	27%
	Banco competências individuais	2%	4%	53%	33%
	Gestão do capital intelectual	2%	7%	51%	31%
<b>Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento</b>	Portais / intranets / extranets	22%	36%	44%	11%
	Sistemas de workflow	7%	20%	58%	13%
	Gestão de conteúdo	2%	4%	53%	31%
	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	18%	38%	47%	7%
	Data warehouse	9%	16%	47%	27%
	Decision Support Systems (DSS)	4%	7%	22%	47%
	Balanced Scorecard (BSC)	4%	4%	27%	44%
	Data mining	4%	11%	40%	38%
	Customer Relationship Management (CRM)	2%	2%	27%	47%
	Key Performance Indicators (KPI)	7%	9%	20%	44%
	Enterprise Resource Planning (ERP)	4%	4%	18%	51%

Fonte: IPEA (2006)

O estudo do IPEA (2006) nas 45 IFES contemplou ainda a análise do alcance de tais práticas e, da análise global, chegou-se às seguintes conclusões com relação à de gestão do conhecimento em Instituições Federais de Ensino Superior:

- A implantação de práticas de gestão do conhecimento nas áreas administrativas e de planejamento das IFES se encontra no estágio inicial com pouca explicitação e formalização;
- A GC não é uma prioridade para a maioria das áreas administrativa e de planejamento das IFES;
- A percepção da importância da GC é maior entre os dirigentes;
- Há pouca disseminação da estratégia de GC na instituição;
- Para a maioria das áreas administrativas e de planejamento das IFES, GC é um conceito abstrato, discutido apenas por pequenos grupos informais;
- Compromissos das equipes de recursos humanos, de tecnologia da informação e redes de conhecimento são os principais mecanismos para definição de estratégia de GC;
- As iniciativas de GC são mais utilizadas nas áreas de informática, nos centros de documentação e informação/biblioteca e em recursos humanos e a alta diretoria foi a principal responsável pela introdução da GC na organização;
- A grande maioria das áreas de administração e de planejamento das IFES não conta com orçamento efetivo para tratar GC de maneira compatível com os objetivos traçados, e a quase totalidade de tais áreas não tem setor específico de gestão do conhecimento e da informação;

Os principais obstáculos para a implantação da GC apontados pelas IFES pesquisadas pelo IPEA (2006) foram os seguintes:

- ❖ Gestão do conhecimento não é prioridade do governo;
- ❖ Baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização;
- ❖ Deficiências na infraestrutura computacional, de redes, de servidores, etc;
- ❖ Dificuldade de captar o conhecimento não documentado;
- ❖ Falta de incentivos para partilhar conhecimento;
- ❖ Falhas de comunicação.

Nas seções seguintes, são elencados alguns aspectos de gestão da UFSM e, a partir das exposições dos principais conceitos, modelos e aplicações da gestão do conhecimento bem

como de suas particularidades em organizações públicas, são realizadas considerações e recomendações para que a instituição, por meio de seus gestores, direcione esforços rumo à adoção de práticas de Gestão do Conhecimento.



## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender aos objetivos propostos, o estudo tem caráter exploratório cujo intuito é proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e construindo hipóteses. O trabalho ainda apresenta caráter descritivo o qual tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (DIEHL e TATIM, 2004).

O método utilizado para realização desta pesquisa foi o estudo de caso o qual, segundo Yin (2000), investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Segundo a abordagem do problema, de acordo com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa é qualitativa uma vez que é construída por meio da análise dos dados empíricos para posteriormente ser aperfeiçoada com a leitura de outros autores.

Inicialmente, na Seção 2, foram realizados levantamentos bibliográficos acerca da Gestão do Conhecimento de forma a se construir um referencial teórico norteador para o estudo tendo, por essência, o entendimento dos principais conceitos, modelos e aplicações da área. Na sequência, na Seção 3, foram elencadas particularidades da gestão do conhecimento em organizações públicas, com enfoque no Poder Executivo Federal e mais especificamente nas Instituições Federais de Ensino Superior. É destacado o estudo realizado pelo IPEA (2006) com 45 IFES, o qual não contemplou a UFSM.

A seguir, na Seção 5, são descritos aspectos administrativos da Universidade Federal de Santa Maria com ênfase em sua gestão de pessoas e de conhecimento com base em seus documentos estratégicos e na visão da Pró-Reitora de Recursos Humanos quanto às práticas de GC analisadas no estudo concretizado pelo IPEA (2006). Por fim, na Seção 6, são relacionadas recomendações para que a adoção de práticas de gestão do conhecimento possa ser eficaz, eficiente e efetiva na gestão da Universidade Federal de Santa Maria, uma Autarquia Federal do Poder Executivo.

A Gestão do conhecimento tem um caráter universal e, dessa forma, é suscetível a realização de estudos na Gestão Pública a qual, cada vez mais, busca novos modelos de gestão que acompanhem as mudanças no ambiente em que as organizações públicas estão inseridas. Outro aspecto relevante é que, com a adoção de novas práticas de gestão, os usuários finais dos serviços públicos podem ser mais bem atendidos, fato este que contribui para desmitificar a imagem pré-concebida de ineficiência e disfunções neste setor.

## 5 A INSTITUIÇÃO

Esta seção tem por objetivo descrever a origem e o processo de desenvolvimento da Universidade Federal de Santa Maria, elencar seus principais aspectos administrativos bem como apresentar um panorama geral acerca de seus servidores os quais são o elemento central quando se fala em Gestão do Conhecimento.

### 5.1 Histórico

A Universidade Federal de Santa Maria é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação. Está localizada na Cidade de Santa Maria (RS), distante 290 km da capital do estado, Porto Alegre. Tem sua sede localizada no Bairro Camobi, na Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, onde acontece a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Possui, ainda, três campi fora de sede, um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões e outro em Silveira Martins (PDI UFSM, 2011).

Criada em 1960 pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, a UFSM foi a primeira Universidade Federal fundada fora de uma capital brasileira, tornando-se pioneira na descentralização do ensino superior e responsável pelo desenvolvimento de uma cidade do interior a partir da educação.

Ao longo dos anos, a instituição passou por reestruturações e hoje, além de possuir dez unidades universitárias, representadas pelos centros de ensino, conta ainda com três unidades de ensino médio, técnico e tecnológico.

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015), no ensino presencial, a Universidade oferece 102 cursos/habilitações de graduação e 72 cursos de pós-graduação permanentes, sendo 19 de doutorado, 38 de mestrado e 15 de especialização (dados do 1º semestre de 2011). Há ainda as unidades nas quais acontecem as modalidades de ensino médio, técnico e tecnológico, agregando recentemente o ensino de pós-graduação profissional, na modalidade de mestrado. Existem 7 cursos superiores de tecnologia e no ensino médio e técnico são 28 modalidades (dados do 1º semestre de 2011). Além disso, os colégios atuam na educação continuada de nível técnico e no ensino de jovens e adultos.

O ensino à distância, por sua vez, foi iniciado em 2004, ano em que a UFSM se credenciou junto ao MEC para oferecer o curso de graduação e pós-graduação *Latu Sensu* em Educação Especial. Hoje, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil, o ensino à distância está em pleno funcionamento na instituição.

Dados do primeiro semestre de 2011 apontam que o número de discentes matriculados foi de 25.495 estudantes, em todas as modalidades de ensino. A adesão da UFSM ao processo de expansão das universidades, do governo federal, fez com que houvesse um expressivo aumento no número de matrículas uma vez que a instituição passou a oferecer novos cursos em seu processo seletivo, o qual é realizado anualmente a partir do tradicional vestibular cuja nota final considera, em 20%, o resultado do estudante no Exame Nacional do Ensino Médio – Enem.

## 5.2 Filosofia Organizacional

Nesta seção é apresentada a filosofia organizacional da Universidade Federal de Santa Maria. Neste sentido, são expostas a missão, a visão, seus valores e os objetivos estratégicos definidos em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015.

### 5.2.1 Missão

De acordo com Chiavenato (2000), as organizações são criadas para atender determinada finalidade, a qual é chamada de missão organizacional e pode ser traduzida como a razão de ser e existir da organização identificando, também, seu papel na sociedade. Na UFSM tem-se a seguinte missão organizacional:

*“Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável”.*

### 5.2.2 Visão

A visão organizacional, segundo Chiavenato (2000, p. 50), “serve para mirar o futuro que se deseja alcançar. A visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser”. A visão da UFSM é:

*“Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”.*

### 5.2.3 Valores

Os valores, segundo Stoner e Freeman (1998), expressam as crenças e convicções que a organização busca utilizar na condução de suas atividades. A UFSM, em seu PDI 2011-2015, apresenta os seguintes valores organizacionais:

- Liberdade;
- Democracia;
- Ética;
- Justiça;
- Respeito à identidade e à diversidade;
- Compromisso social;
- Inovação; e
- Responsabilidade.

### 5.2.4 Objetivos

Quanto aos objetivos organizacionais, estes são definidos por Certo e Peter (2004), como sendo metas para as quais a organização direciona seus esforços. Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015, a UFSM apresenta os seguintes objetivos estratégicos:

- Na relação com a sociedade:
  - ✓ Desenvolver ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão com foco na inovação e na sustentabilidade;

- ✓ Promover a ampliação de ações de inclusão, acesso e acessibilidade, de cooperação e de inserção social.
- Quanto a excelência acadêmica:
  - ✓ Qualificar as atividades acadêmicas;
  - ✓ Promover a expansão qualificada da UFSM.
- Em relação ao aprendizado organizacional:
  - ✓ Buscar a valorização das pessoas;
  - ✓ Otimizar a gestão institucional.

### **5.3 Estrutura Organizacional**

Segundo Stoner e Freeman (1999), estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

A Universidade Federal de Santa Maria é constituída pela Administração Superior, Unidades Universitárias e Unidades de Ensino Médio, Técnico e Tecnológico. Conta ainda com Órgãos Suplementares Centrais e Setoriais, que proporcionam a assistência e o apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Os níveis hierárquicos para administração e coordenação das atividades da Instituição estão assim estabelecidos: superior, intermediário e inferior. O nível superior é constituído pelos Conselhos Superiores e Reitoria; o intermediário, pelas Unidades Universitárias e Órgãos Suplementares; e o inferior, pelos Departamentos (PDI UFSM, 2011).

No Anexo A deste trabalho pode ser visualizada a estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Maria.

### **5.4 Gestão de Pessoas**

Nos últimos anos, pôde-se observar uma reestruturação na área de recursos humanos das organizações, a qual passa ser denominada gestão de pessoas. Segundo Bateman e Snell (1998), essa mudança reflete que a gestão de recursos humanos sai de um nível apenas operacional e assume um papel estratégico de destaque uma vez que se dedica, cada vez mais,

a entender o comportamento dos colaboradores visando à obtenção de vantagem competitiva. Na UFSM há a Pró-Reitoria de Recursos Humanos a qual está em fase de reestruturação para passar a se chamar “Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas”. O objetivo é modernizar os processos, reestruturar os grupos de trabalho e proporcionar o desenvolvimento dos servidores da instituição.

Quanto ao seu quadro efetivo de servidores, a UFSM conta com 1.543 docentes e 2.672 técnico-administrativos em educação, excluídos os docentes substitutos e visitantes e outros servidores ativos transitórios da instituição. O Quadro 04 fornece características gerais dos servidores da UFSM.

**Quadro 04 – Dados Gerais do Quadro de Pessoal da UFSM**

Idade			Categoria		
Entre 18 e 24 anos	17	0,4%	Docente	1543	36,6%
Entre 25 e 31 anos	376	8,9%	Técnico Administrativo	2672	63,4%
Entre 32 e 38 anos	602	14,3%			
Entre 39 e 45 anos	761	18,1%	Tempo na UFSM		
Entre 46 e 52 anos	1268	30,1%	Até 5 anos	977	23,2%
Entre 53 e 59 anos	876	20,8%	Entre 6 e 10 anos	545	12,9%
Entre 60 e 70 anos	315	7,5%	Entre 11 e 15 anos	383	9,1%
			Entre 16 e 20 anos	875	20,8%
Sexo			Entre 21 e 25 anos	335	7,9%
Feminino	2230	52,9%	Entre 26 e 30 anos	788	18,7%
Masculino	1985	47,1%	31 ou mais anos	312	7,4%

Fonte: UFSM (dados de dezembro de 2011)

A partir destes resultados e de cruzamentos realizados é possível identificar que na UFSM a média de idade dos servidores é de 46,35 anos a qual é muito próxima da média de idade do Poder Executivo Federal como um todo (47 anos). Vale ressaltar que muitos servidores têm tempo de serviço averbado de outras organizações antes do ingresso na UFSM de tal forma que uma parcela significativa já preenche os requisitos para a aposentadora voluntária, percebendo o abono de permanência.

Ciente do grande número dos servidores com os requisitos para a aposentadoria, a UFSM, por mediação da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, proporcionou a realização do “I Seminário de Preparação para a Aposentadoria” o qual foi oferecido no mês de novembro de 2011 e abordou, por meio de palestras e oficinas, temas referentes aos aspectos psicológicos,

socioculturais e de cidadania, bem como a saúde e a administração financeira na aposentadoria.

Outro aspecto relevante é que mais de 36% dos servidores tem até 10 anos de serviço na instituição enquanto que outros 34% possuem 21 ou mais anos. Este dado aponta a lacuna ocasionada pela diminuição nas contratações no final da década de 90 a qual afetou o Poder Executivo Federal como um todo, sendo que os servidores que possuem entre 11 e 15 anos na instituição, ou seja, que tiveram seu ingresso entre o ano de 1996 e 2000, representam apenas 9,1% do total.

Percebe-se na UFSM, principalmente entre os técnico-administrativos, um certo contraste de perfil entre novos e antigos servidores devido às consideráveis contratações dos últimos 4 anos e, por outro lado, ao grande número de servidores próximos da aposentadoria. Muitas vezes, o conhecimento fica “retido” nos veteranos, detentores de funções gratificadas e cargos de direção. Um desafio para a atual gestão é promover o intercâmbio de conhecimentos de forma a se difundir as práticas de gestão da instituição. Para exemplificar, quando um chefe de núcleo está em gozo de férias e este retém as rotinas e conhecimentos de seu setor, seus colegas em atividade ficam sem suporte.

Estes dados, portanto, demonstram a necessidade do acompanhamento permanente do perfil do quadro de pessoal da UFSM a fim de que ferramentas de gestão sejam desenvolvidas tendo em vista as suas peculiaridades. Em consonância com seus objetivos estratégicos, a adoção de um modelo de gestão do conhecimento por parte da UFSM pode contribuir no aprendizado organizacional por meio da criação e transferência do conhecimento institucional.

## **5.5 Gestão do Conhecimento**

A partir da metodologia aplicada pelo IPEA (2006) em 45 IFES brasileiras, estudo apresentado na seção 3 deste trabalho e que não contemplou a UFSM, esta seção tem por objetivo avaliar a pré-disposição da gestão da instituição bem como o estágio de implementação de algumas ferramentas de GC. Para tanto, foi aplicado com a Pró-Reitora de Recursos Humanos da UFSM o modelo de questionário usado pelo IPEA com os gestores das áreas administrativas e de planejamento das instituições pesquisadas (ANEXO B). O Quadro 05 apresenta os resultados quanto ao estágio de implantação das práticas de GC.

Quadro 05 – Principais práticas de Gestão do Conhecimento na UFSM, na visão da Pró-Reitora de RH

	Tipo de prática	Já produz resultados importantes	Implantada	Planejada / em implantação	Não existem planos
Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos	Fóruns / Listas de discussão		X		
	Comunidades de prática			X	
	Educação corporativa			X	
	Narrativas			X	
	<i>Mentoring</i>				X
	<i>Coaching</i>				X
	Universidade corporativa			X	
Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento	Melhores práticas			X	
	Benchmarking			X	
	Memória organizacional			X	
	Inteligência organizacional			X	
	Mapeamento do conhecimento			X	
	Gestão por competências			X	
	Banco competências organizacionais			X	
	Banco competências individuais				X
	Gestão do capital intelectual				X
Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento	Portais / intranets / extranets			X	
	Sistemas de workflow			X	
	Gestão de conteúdo				X
	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)			X	
	Data warehouse		X		
	Decision Support Systems (DSS)				X
	Balanced Scorecard (BSC)				X
	Data mining	X			
	Customer Relationship Management (CRM)				X
	Key Performance Indicators (KPI)				X
	Enterprise Resource Planning (ERP)				X

Fonte: elaborado pelo autor a partir da entrevista

Quanto às “práticas relacionadas à gestão de recursos humanos”, percebe-se que apenas uma (Fóruns / Listas de discussão) foi considerada efetivamente implantada. Para duas



delas (*mentoring e coaching*), não existem planos de implantação e, as demais (comunidades de prática, educação corporativa, narrativas e Universidade corporativa) foram mencionadas como planejadas ou em processo de implantação.

No que se refere às “práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento”, sete das nove práticas foram consideradas planejadas ou em implantação (melhores práticas, *benchmarking*, memória organizacional, inteligência organizacional, mapeamento do conhecimento, gestão por competências e banco de competências organizacionais). Para as demais (banco de competências individuais e gestão do capital intelectual) não existem planos de implantação.

Finalmente, quanto às “Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento”, a UFSM segue a tendência das demais IFES uma vez que para a maioria das práticas analisadas não existem planos de implantação (gestão de conteúdo, DSS, BSC, CRM, KPI e ERP). Três das práticas desta categoria foram consideradas como planejadas ou em implantação (portais/ intranets/ extranets, sistemas de *workflow* e gestão eletrônica de documentos), apenas uma foi considerada implantada (*data warehouse*) e tão-somente uma já produz resultados relevantes (*data mining*).

Por meio da entrevista, em termos gerais, percebe-se que a UFSM segue a tendência das demais IFES uma vez que a maior parte das respostas da Pró-Reitora de RH apontam que as práticas de GC encontram-se na fase de planejamento ou em processo de implantação. Contudo, na UFSM apenas duas práticas (Fóruns / Listas de discussão e *Data warehouse*) foram efetivamente consideradas implantadas e, apenas uma prática (*Data mining*) foi considerada como implantada e apresentando resultados importantes e relevantes, fato este que destoou das demais IFES pesquisadas pelo IPEA.

Outro aspecto relevante que se pode observar é a não existência de planos de implantação da Gestão do Capital Intelectual, prática que tem por objetivo o mapeamento e aproveitamento dos ativos organizacionais intangíveis. Vale ressaltar que 51% das IFES pesquisadas pelo IPEA consideraram esta prática como planejada ou em processo de implantação.

No que tange ao grau de alcance das práticas de GC, desconsiderando-se as ferramentas as quais não existem planos de implantação, constatou-se que 11,8% são praticadas apenas em iniciativas isoladas, 17,6% são restritas a algum(s) Núcleo(s) da Pró-Reitoria, 23,5% tem alcance no âmbito de alguma(s) Coordenadoria(s) da Pró-Reitoria e 47,1% tem abrangência em toda a Pró-Reitoria.

Outra constatação importante é o fato das Instituições Federais de Ensino Superior estarem em um nível inferior no avanço da GC em relação às instituições do Poder Executivo Federal como um todo, dada a comparação entre os resultados da pesquisa realizada por Quandt, Terra e Batista (2006) em 28 órgãos da administração direta do executivo federal brasileiro e a pesquisa do IPEA (2006) realizada em 45 IFES.

Na seção seguinte, a partir do referencial teórico e os dados da instituição, são apresentadas recomendações para que a adoção da Gestão do Conhecimento seja uma ferramenta de gestão viável na Universidade Federal de Santa Maria.

## **6 RECOMENDAÇÕES PARA A CONDUÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

A partir dos dados da instituição em foco, dos principais conceitos e modelos da gestão do conhecimento e das particularidades em organizações públicas percebe-se que o tema deve despertar com o interesse da alta administração. Assim que os gestores compreenderem o que é a gestão do conhecimento e quais os benefícios advindos com sua adoção abre-se caminho para um novo modelo de gestão.

Vale ressaltar o grande trunfo apresentado na missão organizacional da UFSM uma vez que a mesma inicia da seguinte maneira: *“Construir e difundir conhecimento...”* bem como o disposto em sua visão de futuro: *“Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento...”*. Claramente, estas frases parecem representar os intuits organizacionais na relação entre docentes e discentes, dado que se trata de uma instituição de ensino cujo “produto final” é o conhecimento. Porém, a intenção estratégica de gerir o conhecimento entre os servidores também é de fundamental importância.

Os objetivos estratégicos da UFSM, dispostos em seu PDI 2011-2015, apresentam resquícios desse intuito uma vez que, no que tange ao aprendizado organizacional, a instituição busca a valorização das pessoas e a otimização de sua gestão institucional. Contudo, não é mencionada a gestão do conhecimento propriamente dita como uma ferramenta para a consecução destes objetivos.

Dessa maneira, a primeira recomendação para a instituição é mencionar a gestão do conhecimento em seu planejamento estratégico com base no que prescrevem Terra (2001), Bukowitz e Williams (2002), Coelho (2004), e os dados do IPEA (2006) os quais apontam a pouca explicitação da gestão do conhecimento nos planejamentos das IFES. Com esta prioridade apresentada no planejamento das instituições é possível alocar os recursos que se fizerem necessários na adoção de práticas de gestão do conhecimento, ou seja, há necessidade de uma política específica, com indicadores estratégicos, alocação de recursos próprios para esta temática e treinamentos nos vários níveis da instituição.

A disseminação da importância da Gestão do Conhecimento no âmbito estratégico é de fundamental importância uma vez que o objetivo final da adoção de suas práticas buscam a melhoria dos principais processos de apoio e finalísticos da instituição. A partir disso,

recomenda-se a criação de grupos de trabalho que despertem por toda a instituição a importância da gestão do conhecimento. Tais grupos podem ser formados por servidores de diferentes setores para que os mesmos discutam o tema e recomenda-se, ainda, que contem com o suporte dos docentes do curso de administração. Nesta perspectiva, sugere-se que UFSM inicie um processo de mapeamento do conhecimento seguido do fomento à criação e compartilhamento do mesmo. As seções seguintes descrevem as etapas propostas.

## 6.1 Mapeamento do Conhecimento

Dada a compreensão dos objetivos da gestão do conhecimento na instituição, por meio de seus instrumentos estratégicos, conforme Quandt, Terra e Batista (2006), é necessário explorar o conhecimento existente da melhor maneira possível na organização. Dessa forma, é possível identificar as principais lacunas de conhecimento na instituição bem como avaliar as informações e conhecimentos existentes que não geram valor.

Nesse contexto, caberia a aplicação do “Diagnóstico de Gestão do Conhecimento”, instrumento desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002) que tem o propósito de provocar a reflexão dos assuntos e preocupações que cercam a GC nas organizações. Sua aplicação parte da avaliação inicial da situação da organização servindo de base para a definição de conceitos importantes na implementação de práticas que geram e mantêm o conhecimento.

Além disso, dadas as peculiaridades da UFSM, algumas medidas se fazem necessárias devido ao processo de transição pelo qual a instituição passa bem como à dinâmica do serviço público:

- **Redimensionamento de pessoal:** dado que no setor público, de forma geral e no caso da UFSM, a vaga de um servidor aposentado ou exonerado pode ser ocupada apenas após a publicação do ato no Diário Oficial da União, cabe à instituição monitorar seus diferentes setores, realocando, mesmo que provisoriamente, servidores para o local aonde alguém irá se aposentar. Tal redimensionamento de pessoal evita que determinados grupos fiquem sem suporte neste processo de transição ou que o conhecimento retido em determinado servidor se perca.

- **Mapeamento e documentação de processos:** muitas vezes o conhecimento não é documentado e está na “cabeça das pessoas”. Dessa forma, uma medida adequada é o mapeamento dos procedimentos na UFSM. Recentemente, uma acadêmica do curso de administração da instituição mapeou os processos na Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Tal fato possibilitou àqueles que não trabalhavam ali a compreensão dos fluxos de trabalho. Portanto, sugere-se este mapeamento e documentação de processos em toda a instituição.

## 6.2 Criação e Compartilhamento do Conhecimento

Com o mapeamento do conhecimento parte-se para aquela etapa que Nonaka e Takeuchi (1997) consideram pouco difundida nas teorias organizacionais e em aplicações: a criação do conhecimento. Neste sentido, são fundamentais as políticas de gestão de pessoas uma vez que, para o fomento à criação de conhecimento, faz-se necessário diálogo e estímulo aos servidores. Em suma, criar conhecimento é conhecer o conhecimento existente recriando-o de modo a se encontrar novas formas de pensar e fazer as coisas.

Nonaka e Takeuchi (2008) sintetizam o processo de criação do conhecimento nos processos de **socialização, externalização, combinação e internalização**, os quais tem por objetivo a conversão do conhecimento tácito em explícito, e vice-versa, como uma espiral em um movimento dialético. Este modelo pode contribuir na condução da gestão do conhecimento na UFSM, uma vez que:

- No transcorrer de suas atividades, um servidor, por meio da **socialização**, pode transpor para outro colega algo inexplorado na instituição, ou seja, compartilha conhecimento tácito por meio da experiência.
- Uma vez articulado, este conhecimento pode ser **externalizado** ao grupo como um novo conceito, momento que se tem um conhecimento explícito.
- Na sequência, este conhecimento explícito é sistematizado e justificado, necessitando de aprovação por parte da organização. É o chamado processo de **combinação** que se dá entre grupo e organização.

- Por fim, estando a organização de acordo com o conhecimento gerado, há um processo de **internalização**, no qual há conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, da organização para os indivíduos. Estes, por sua vez, necessitam compartilhar tais conhecimentos com novos indivíduos de forma a iniciar uma nova espiral de criação do conhecimento.

Como se pôde perceber, a criação do conhecimento organizacional ocorre quando há interação entre os conhecimentos tácito e explícito, devendo o ciclo reiniciar para que novos conhecimentos sejam criados. Na UFSM, para que estes processos ocorram, algumas medidas se mostram necessárias:

- Estimular o compromisso de seus servidores, formulando uma **intenção** organizacional e propondo-lhes essa intenção. Tal fato vai ao encontro da necessidade de trazer esta orientação em seu planejamento estratégico;
- Promover certo grau de **autonomia** entre os servidores. Esta, além de trazer oportunidades inesperadas, também aumenta a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criar novo conhecimento. Autonomia dos servidores para fomentar a modificação nos fluxos dos processos de trabalho na UFSM seria um bom começo;
- Oportunizar o “rodízio” de pessoal. Para Nonaka e Takeuchi (2008) esta é uma forma de se criar “**redundância**” na organização e, conseqüentemente, tornar o conhecimento mais “fluido”. Por estar a UFSM em um processo de renovação no quadro de servidores, tal fato vai ao encontro da necessidade de redimensionamento de pessoal citado anteriormente. Esta é uma forma interessante de diversificar as habilidades e fontes de informações dos indivíduos e uma forma de driblar a monotonia atribuída ao serviço público.

Vale ressaltar ainda as recomendações de Davenport e Prusak (2003, *apud* Antonialli *et al.*, 2011), os quais apontam cinco modos de se gerar conhecimento organizacional: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento. Seguindo estes conceitos, na UFSM são cabíveis as seguintes aplicações:

- **Benchmarking:** em parceria com outras IFES, é possível a aquisição de novos conhecimentos e modelos de gestão. A pesquisa realizada pelo IPEA (2006) e citada neste trabalho elenca IFES com gestão do conhecimento em estágios superiores sendo estas suscetíveis de acordos de colaboração;

- **Universidade Corporativa:** prática esta que pode estar disposta na estrutura organizacional por meio de uma unidade com a finalidade de promover a transferência e a criação do conhecimento. Neste sentido, está em processo de implantação na UFSM o oferecimento de cursos de capacitação para os servidores na modalidade à distância. Para que seja efetiva, esta modalidade deve fomentar a participação ativa dos servidores-alunos e não apenas considerá-los receptores de informações e conhecimentos;
- **Formação de Grupos de Trabalho:** formalmente ou informalmente, pra que ideias e novas soluções sejam construídas, faz-se necessário reunir servidores de diferentes áreas, com pontos de vista distintos. Disso decorre a inovação e o que se denomina “rede de conhecimento”. Esta comunhão é importante na medida que, por meio dela, são questionados os velhos modos pelos quais se fazem as coisas na instituição. É comum na UFSM o pensamento: “Sempre fiz dessa maneira, porque mudar?”. Pessoas com perfis diferentes, em interação, podem transformar esta realidade.

Por fim, a análise dos estudos sobre o tema aponta haver poucos indicadores na gestão do conhecimento uma vez que não há, em geral, políticas específicas para este fim nas organizações. Mais uma vez percebe-se a necessidade de direcionadores estratégicos que guiem os gestores nos diferentes níveis da instituição. Para mudar este cenário, com relação à explicitação e à formalização da gestão do conhecimento, recomenda-se, a partir da literatura e de casos reais de implantação, que a UFSM adote, dentre outras, as seguintes medidas:

- ✓ Mencionar a GC em seu planejamento estratégico, explicitando e estabelecendo seu grau de prioridade;
- ✓ Elaborar políticas, formular objetivos, criar indicadores e dispor de recursos específicos para a GC;
- ✓ A partir de tal interesse na alta administração, conscientizar toda a força de trabalho sobre a importância da GC, discutida em grupos de trabalho para este fim;
- ✓ Mapear o conhecimento existente para fins de verificação de lacunas e comparações futuras;
- ✓ Eliminar informações e conhecimentos que não geram mais valor para a instituição;

- ✓ Monitorar e propiciar o redimensionamento de pessoal;
- ✓ Mapear e documentar os processos e fluxos de trabalho na instituição;
- ✓ Incentivar a espiral do conhecimento, sendo receptiva a novas ideias que surgem no âmbito individual e grupal;
- ✓ Proporcionar autonomia para os servidores no processo criativo e de realização do trabalho, de forma a estimulá-los rumo à inovação;
- ✓ Comparar seu desempenho organizacional com o de outras instituições buscando fontes externas de aprendizado (*benchmarking*);
- ✓ Propiciar o compartilhamento do conhecimento por meio de uma Universidade Corporativa, ou unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização;
- ✓ Realizar *feedback* aos servidores, sobre as realizações de gestão do conhecimento na instituição.

Portanto, a estratégia de gestão parte do monitoramento dos conhecimentos pré-existentes com o intuito de identificar as principais lacunas e potencialidades da instituição. De posse desta análise, cabe à UFSM promover a criação e transferência de conhecimentos, as quais podem ser viabilizadas pela espiral do conhecimento e por meio de algumas ferramentas de gestão.

Nesse contexto, são sugeridos a disseminação dos intuítos estratégicos da UFSM no que tange à Gestão do Conhecimento, o fomento à autonomia dos servidores e o monitoramento e redimensionamento de pessoal bem como o uso de ferramentas mais práticas: o benchmarking, a universidade corporativa e a formação de grupos de trabalho. Vale ressaltar ainda que o compartilhamento do conhecimento não está desassociado de seu processo de concepção uma vez que proporciona a socialização e dá início à espiral de criação do conhecimento.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a consecução dos objetivos deste trabalho, a Seção 2 proporcionou maior familiaridade com o tema na medida em que abordou conceitos, aplicações e modelos de Gestão do Conhecimento. Uma vez que se trata de um trabalho de conclusão de curso em Gestão Pública elaborou-se a Seção 3 com o intuito de elucidar o tema no âmbito das organizações públicas e orientar o gestor público rumo a novos modelos de gestão.

Desta forma, fez-se necessário apresentar pesquisas na área bem como as características do setor público que interferem na gestão do conhecimento tendo por base a literatura disponível. Da análise, percebeu-se que organizações públicas apresentam particularidades que interferem na condução do processo de gestão do conhecimento.

Diante de tal contextualização, explanou-se na Seção 5 sobre o caso da Universidade Federal de Santa Maria, uma Instituição Federal de Ensino Superior gaúcha que apresenta uma renovação considerável em seu quadro de servidores nos últimos anos. Evidenciou-se a necessidade do gerenciamento do conhecimento na UFSM uma vez que os conhecimentos, muitas vezes, ficam retidos em seus detentores. Desta forma, mecanismos diferenciados de gestão se mostraram necessários com a finalidade de proporcionar a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Em consonância com os objetivos deste trabalho e a partir da revisão de literatura realizada, de casos reais de implantação, de pesquisas realizadas com outros órgãos públicos e das práticas de gestão da instituição no que se refere às pessoas e ao conhecimento, a Seção 6 teve o intuito de elencar recomendações para que a condução do processo de Gestão do Conhecimento na UFSM se torne viável.

Da análise, pode-se identificar que a UFSM necessita, em um primeiro momento, mencionar a gestão do conhecimento em seu planejamento estratégico sendo possível, neste sentido, a alocação de recursos com finalidade específica no que tange à adoção de práticas de GC. Outros aspectos estratégicos relevantes que se mostraram necessários foram o desenvolvimento de indicadores e o treinamento sobre o tema na instituição.

Dadas estas recomendações, partiu-se para o desenvolvimento de práticas e ferramentas que contribuíssem na condução do processo de GC na instituição. Para tanto,

sugeriu-se primeiramente o mapeamento do conhecimento existente seguido do fomento à criação e ao compartilhamento do conhecimento.

Quanto ao mapeamento do conhecimento, indicou-se explorar o conhecimento existente de forma a se identificar as possíveis lacunas bem como os conhecimentos que não geram valor para a instituição. Sugeriu-se, para tanto, a efetivação do “Diagnóstico de Gestão do Conhecimento”, instrumento desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002) e que faz uma avaliação inicial da situação da organização. Além disso, outras medidas se mostraram necessárias: o redimensionamento de pessoal e o mapeamento e documentação de processos na UFSM.

No que tange ao fomento à criação e compartilhamento do conhecimento, ressaltou-se o modelo de Nonaka e Takeuchi (2008) o qual sintetiza o processo de criação do conhecimento em etapas que foram exemplificadas quanto à sua consecução e que se apresentaram aplicáveis ao serviço público. Além disso, foram elencadas medidas necessárias na UFSM bem como as aplicações citadas por Davenport e Prusak (2003) e que se apõem à instituição: *benchmarking*, universidade corporativa e formação de grupos de trabalho.

Com isso, foi possível elaborar recomendações para que a condução da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Maria possa ser viável e capaz de contribuir na melhoria dos serviços prestados bem como na percepção que a sociedade tem das organizações públicas.

De modo geral, o estudo atendeu aos objetivos propostos, servindo de base para a sensibilização do tema na instituição. A UFSM necessita estar disposta a desenvolver e implementar a Gestão do Conhecimento e, para tanto, pode se pautar nas mudanças organizacionais recomendadas. Dessa forma, conclui-se que, primeiramente, a alta administração deve manifestar o interesse em planejar e desenvolver a GC de forma a disseminar esta cultura por toda sua estrutura organizacional.

A Gestão do Conhecimento, por meio de seus mecanismos, pode ressaltar uma visão eficiente da administração pública a qual pode passar a ser considerada, de acordo com o que dispõe Secchi (2010), um corpo detentor de conhecimentos e criatividade que evitará a frustração de políticas públicas mal planejadas quando bem gerido.

Assim, este trabalho justificou-se no sentido de ampliar os estudos de Gestão do Conhecimento focados em organizações públicas e pode servir como uma importante

ferramenta para criação de políticas públicas em um setor que ainda carece de fundamentação teórica e prática nesta temática.

Neste sentido, a GC mostrou-se um viável instrumento de políticas públicas em Instituições Federais de Ensino Superior e, por conseguinte, na UFSM uma vez que sua adoção pode fomentar a criação bem como a transferência dos conhecimentos organizacionais. Dessa forma, é possível proporcionar uma prestação de serviços com melhor eficácia, eficiência e efetividade aos usuários finais dos serviços públicos, ou seja, aos cidadãos.

A realização do curso de especialização em Gestão Pública e mais especificamente deste Trabalho de Conclusão de Curso possibilitou o desenvolvimento de uma visão mais apurada acerca das organizações públicas. Tal fato decorre do estudo de suas especificidades bem como da adaptação de teorias administrativas tradicionais a esta realidade com o intuito de desenvolver novos modelos de gestão.

Vale ressaltar que no decurso deste trabalho alguns limitadores foram identificados no que se refere a aspectos sazonais e de amplitude. Por transcorrer em um período com grande quantidade de servidores em férias, inviabilizou-se a aplicação de questionários quantitativos, fato este que limitou, por consequência, a amplitude do estudo o qual focou mais em aspectos estratégicos de uma determinada instituição.

Para trabalhos futuros sobre GC na UFSM indica-se a efetivação do mapeamento do conhecimento existente na instituição uma vez que o mesmo dará maiores subsídios a propostas de melhorias. Para tanto, recomenda-se a aplicação de pesquisa quantitativa nos diferentes níveis organizacionais bem como a realização estudos de aprendizagem organizacional. Um desafio mais amplo seria a realização de estudos interorganizacionais junto a outras Instituições Federais de Ensino Superior.

## REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, L. M.; AGUIAR, C. M. G.; TEIXEIRA, J. C.; SILVA, F. T.; A Apropriação do Modelo de Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi: uma análise dos anais do EnANPAD de 2005 a 2009. In: EnADI, III, 2011, Porto Alegre, **Anais...**Porto Alegre, RS: ANPAD, 2011.

BARRADAS, J. S.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Resultado do Levantamento de Tendências em Gestão do Conhecimento no Brasil. In: EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2008.

BATEMAN, T. S. SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASTELLS, M. **Fim de Milênio** (A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura; v.3). São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERTO, S. C. PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Pearson Education, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** Rio de Janeiro: Makron Books, 2000.

COELHO, E. M.; **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público.** In: Revista do Serviço Público - Fundação Escola Nacional de Administração Pública – v.1, n.1 (nov. 1937) – Ano 55, números 1 e 2 (Jan-Jun/2004). Brasília: ENAP, 2004. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=844](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=844). Acesso em 1º de dezembro de 2011.

COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO. Oficinas de planejamento estratégico. Relatório consolidado. Comitês técnicos, maio 2004.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

DURANTE, D. G.; MAURER, S. A. S. Gestão do Conhecimento e da Informação: Revisão da Produção Científica do Período 2000-2005. In: EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2007.

GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M.; Indicadores para o Processo de Gestão do Conhecimento: a Visão de Especialistas. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador, **Anais...**Salvador, BA: ANPAD, 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Gestão do conhecimento na administração pública.** Texto para discussão. Brasília, DF, 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES).** Texto para discussão. Brasília, DF, 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Ocupação no Setor Público Brasileiro: tendências recentes e questões em aberto.** Brasília, DF, 2011. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110908\\_comunicadoipea110.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110908_comunicadoipea110.pdf) Acesso em 08 de janeiro de 2011.

LEIS, R. P.; ZIMMER, M. V.; VARGAS, L. M. Avaliando o Processo de Gestão do Conhecimento em uma Empresa do Setor Bancário. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador, **Anais...**Salvador, BA: ANPAD, 2006.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Boletim Estatístico de Pessoal / Julho de 2011. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim\\_estatistico/bol\\_estatistico\\_11/Bol183\\_Jul2011.pdf](http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico_11/Bol183_Jul2011.pdf) . Acesso em 29 de novembro de 2011.

MORAES, M. V. E.; SILVA, T. F.; COSTA, P. V.; PINTO, L. R. M.; MONETA, S. T. G. Avanços e desafios na gestão da força de trabalho no Poder Executivo Federal. In: **Estado, instituições e democracia:** república. Brasília: IPEA, 2010. v. 1. p. 387-411.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 18ªed. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUANDT, C. O; TERRA, J. C. C.; BATISTA, F. F. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Estágio de Implantação, Nível de Formalização e Resultados das Iniciativas do Governo Federal Brasileiro. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador, **Anais...**Salvador, BA: ANPAD, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TOLEDO, J. F.; CRISPIM, S. F. A Gestão do Conhecimento Sob Uma Perspectiva Teórica e de Aplicação: o Caso da Andrade Gutierrez. In: EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**. Santa Maria, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Sistema de Informações Educacionais**. Santa Maria, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/COPLIN/PDI-2011-2015.pdf>. Acesso em 26 de dezembro de 2011.

VASCONCELOS, A. C. F.; CÂNDIDO, G. A. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento como Mecanismo para Criação de Valor: um estudo exploratório no SEBRAE-PB. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 25, 2008, Brasília, **Anais...**Brasília, DF: ANPAD, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

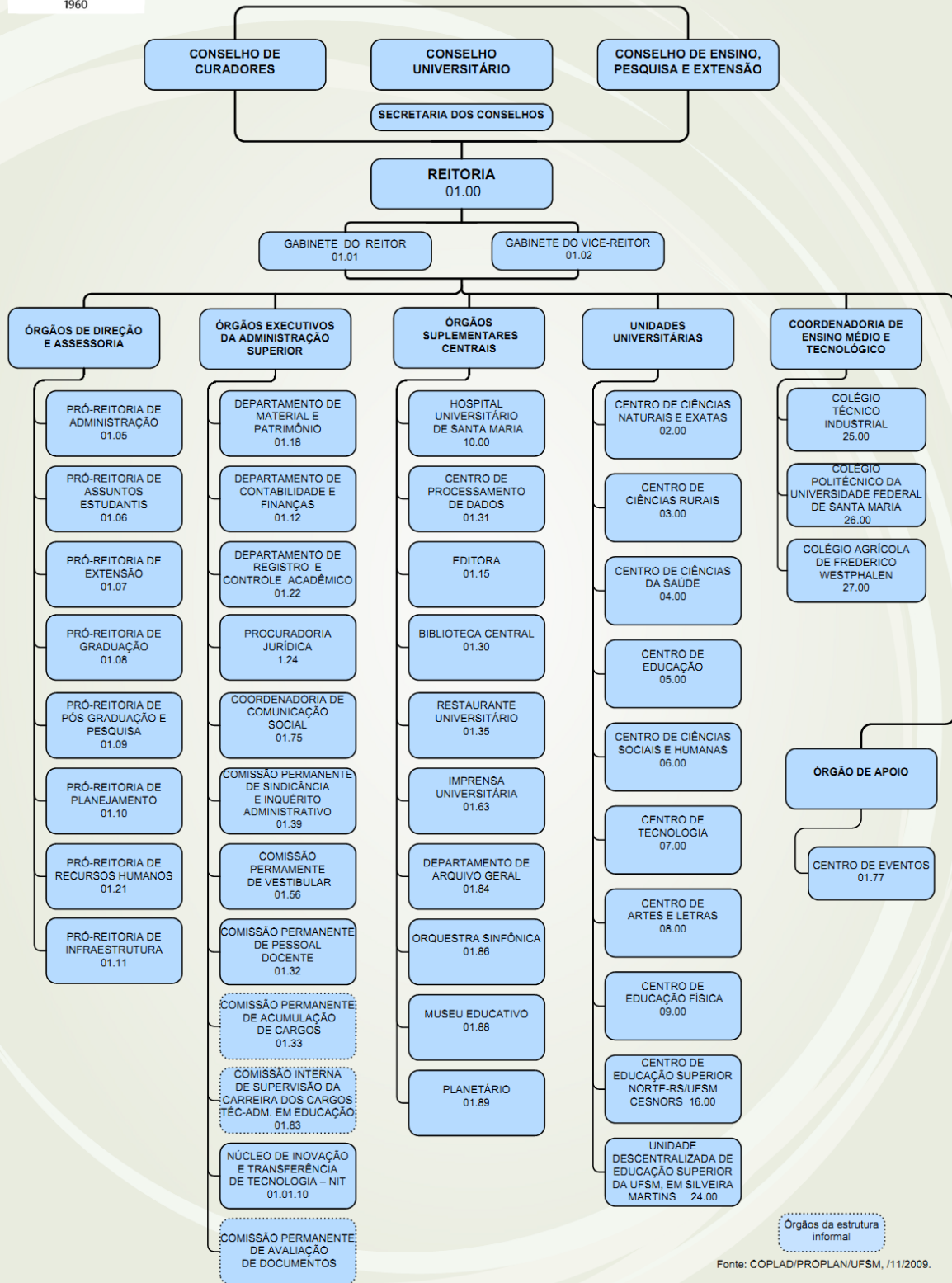
## **ANEXOS**

**ANEXO A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFSM**





# Organograma UFSM 2009



Fonte: COPLAD/PROPLAN/UFSM, /11/2009.

Fonte: UFSM

Disponível em: <http://www.ufsm.br/proplan>

**ANEXO B – QUESTIONÁRIO SOBRE AS PRÁTICAS DE GC ADAPTADO À  
PRRH/UFSM**

## Trabalho de Conclusão de Curso – Especialização em Gestão Pública/UFRGS

Aluno: Jefferson Menezes de Oliveira

Orientador: Prof. Dr. Paulo Peixoto de Albuquerque

### Práticas de gestão do conhecimento na Pró-Reitoria de Recursos Humanos/UFSM

Das seguintes práticas relacionadas à gestão do conhecimento e informação, indique no quadro abaixo:

#### a) O seu estágio de implantação:

[0] Não existem planos de implantação.

[1] Planejadas para o futuro.

[2] Estão em processo de implantação.

[3] Já estão implantadas.

[4] Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes.

#### b) O alcance dentro da Pró-Reitoria: (*adaptado*)

[1] Apenas iniciativas isoladas.

[2] Restrito a algum(s) núcleo(s).

[3] No âmbito de alguma(s) coordenadoria.

[4] Em toda a Pró-Reitoria.

Ação ou prática	Definição	(a) Estágio	(b) Alcance
Comunidades de prática/comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo que permita a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciem o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.	[ ]	[ ]
<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou do grupo.	[ ]	[ ]
<i>Coaching</i>	Similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.	[ ]	[ ]
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.	[ ]	[ ]
Melhores práticas ( <i>best practices</i> )	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou para a solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.	[ ]	[ ]
Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e partilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da instituição.	[ ]	[ ]
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou de árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, de grupos ou a organização como um todo.	[ ]	[ ]
Ferramentas de colaboração, como portais, <i>intranets</i> e <i>extranets</i>	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos servidores.	[ ]	[ ]

Ação ou prática	Definição	(a) Estágio	(b) Alcance
Sistema de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho. As práticas nessa área visam a determinar as competências essenciais à organização, a avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências e a definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, bem como das medidas para superar as deficiências.	[ ]	[ ]
Banco de competências individuais/banco de talentos páginas amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista <i>on-line</i> do pessoal, com um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e dos eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear, de forma mais ampla, a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.	[ ]	[ ]
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na instituição, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.	[ ]	[ ]
Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os usuários. As lições aprendidas são relatos de experiências nos quais se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, idéias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.	[ ]	[ ]
Sistemas de inteligência organizacional /empresarial/inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam a extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e à extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.	[ ]	[ ]
Educação corporativa	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em áreas da instituição. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc.	[ ]	[ ]
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam a desenvolver tanto os comportamentos, as atitudes, os e conhecimentos mais amplos como as habilidades técnicas mais específicas.	[ ]	[ ]
Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, política de propriedade intelectual.	[ ]	[ ]
Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou, ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.	[ ]	[ ]
Sistemas de <i>workflow</i>	Controle de qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou do trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e dos processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar o estabelecimento de parcerias, convênios, contratos que envolvam recursos financeiros ou não. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários, etc.	[ ]	[ ]
Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve, tipicamente, pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas, etc.	[ ]	[ ]
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, da distribuição, do arquivamento e do descarte de documentos.	[ ]	[ ]
<i>Data warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, que permite versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.	[ ]	[ ]

Ação ou prática	Definição	(a) Estágio	(b) Alcance
<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, o que lhes permite "garimpar" assuntos ou temas específicos.	[ ]	[ ]
Outras ferramentas de apoio à GC	Outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de gestão do conhecimento nas áreas de planejamento e de administração. Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (bases de dados, <i>intranets</i> , <i>extranets</i> , portais), às redes humanas ou, ainda, a metodologias diversas, como as listadas a seguir.		
	Customer Relationship Management (CRM)	[ ]	[ ]
	Balanced Scorecard (BSC)	[ ]	[ ]
	Decision Support System (DSS)	[ ]	[ ]
	Enterprise Resource Planning (ERP)	[ ]	[ ]
	Key Performance Indicators (KPI)	[ ]	[ ]