

CONCEPÇÕES E COMPREENSÕES SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO: ANALISE DA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS ABRANGENDO OS NÍVEIS TÁTICO E OPERACIONAL

Lair Barroso A. Rocha Silva, Universidade Estadual de Maringá, lair_rocha@hotmail.com
Sergio Augusto Vallim Gaiotto, Universidade Estadual de Maringá, savgaiotto@gmail.com
Deisy Cristina Corrêa Igarashi, Universidade Estadual de Maringá, deisyigarashi@gmail.com

RESUMO

No serviço público a política de implantação de Gestão do Conhecimento é desenvolvida pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) e pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE). Neste sentido esta pesquisa enfoca as percepções dos servidores (níveis tático e operacional) sobre Gestão do Conhecimento (GC) em uma empresa pública que está em fase de implantação do conceito. A pesquisa analisou as concepções e compreensões sobre a Gestão do Conhecimento segundo a percepção de servidores públicos abrangendo os níveis tático e operacional. As análises realizadas têm enfoque qualitativo e contou com respostas de 24 servidores. Os resultados da pesquisas revelam que os servidores do nível tático têm maior acesso à informações e treinamento, e que os do nível operacional, em geral, não percebem, ou não, têm acesso ao conhecimento veiculado pela organização. Além disso, a pesquisa confirma as percepções de Bem, Prado e Delfino (2013) de que há baixa compreensão sobre a Gestão do Conhecimento na organização, e de que o compartilhamento de conhecimento não é realizado de modo concreto.

Palavras chave: Gestão do conhecimento. Compreensão. Tático. Operacional.

1 INTRODUÇÃO

Sob a ótica organizacional o conhecimento é caracterizado como recurso estratégico para a manutenção da competitividade e da inovação. Além de estar atrelado ao desenvolvimento dos processos internos, o conhecimento deve ser incorporado às práticas, serviços e sistemas organizacionais, resultando na interatividade dos indivíduos com as informações disponíveis e suas possíveis interpretações (NONAKA, TAKEUCHI, 1997). Deste modo, é possível observar que a gestão do conhecimento corresponde a um elemento estratégico, que depende de pessoas para que uma organização possa se manter competitiva em mercados e ambientes dinâmicos, de modo a identificar e aperfeiçoar seus diferenciais e melhorar seu desempenho.

Ao estudar a Gestão do Conhecimento (GC) no setor público brasileiro, IPEA (2005) revela que em alguns órgãos da administração pública a GC não apresentou avanços significativos, porém há empresas estatais que se diferenciam nesse sentido, mesmo com retrocessos em determinados aspectos. Tal percepção, também, é descrita por Queiroz (2003) o qual propõe uma modelagem vinculada ao capital intelectual, a qual enfoca especificamente órgãos públicos. Neste sentido, ambos os estudos (IPEA (2005), Queiroz (2003)) observam que o excesso de departamentos no setor público, torna difícil o compartilhamento de informações e conhecimentos. Além disso, a burocracia, também, é um fator que se faz presente nas organizações do referido setor, a qual gera ambientes de trabalho pouco colaborativos e excessivamente restritivos.

Nesse contexto, este artigo se desenvolve com o objetivo de analisar as concepções e compreensões sobre a Gestão do Conhecimento segundo a percepção de servidores públicos abrangendo os níveis tático e operacional. Neste sentido busca-se responder ao seguinte questionamento: **Quais elementos segundo a percepção de servidores públicos abrangendo os níveis tático e operacional indicam que a gestão do conhecimento está vinculada a cultura da organização?**

2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A criação do conhecimento nas organizações é considerado por Nonaka e Takeuchi (1997) como um processo que abrange a capacidade de gerar e difundir conhecimento aos setores das empresas, incorporando-o aos produtos, serviços e sistemas, contribuindo para a

evolução contínua e, também, para a competitividade organizacional (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; KARKOULIAN *et al.*, 2013). Para Braun e Mueller (2014) o conhecimento é resultado da interação dos indivíduos com as informações e sua interpretação. Portanto, o conhecimento pode ser caracterizado como uma produção elaborada a partir das informações recebidas.

O conhecimento é intangível, dinâmico e de difícil mensuração, mas sem ele nenhuma organização pode sobreviver. Para que a disseminação da informação se torne cada vez mais eficiente, os sistemas que privilegiam o contato pessoal e que incentivam a troca de informações são cada vez mais utilizados pelas organizações (BRAUN, MUELLER, 2014). Neste enfoque o conhecimento representa poder para as organizações, na medida em que as informações e o conhecimento extraído são assimilados e aplicados aos processos empresariais internos, com intuito de gerar melhorias e mudanças que visem o crescimento organizacional (LI *et al.*, 2009).

O conhecimento pode ser classificado em duas perspectivas (NONAKA, TAKEUCHI, 1997). A primeira diz respeito ao conhecimento explícito, que pode ser transmitido de modo formal entre os indivíduos, por meio de textos, diagramas, números e fórmulas, através de instruções e manuais prescritivos. Mas o conhecimento tácito, que caracteriza a segunda perspectiva proposta, encontra dificuldades para ser veiculado por meio de formatos estabelecidos, pois envolve aspectos intangíveis baseados no conjunto de experiências individuais e conhecimentos pessoais agregados ao longo da vida, bem como crenças e sistemas de valor (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; NONAKA, 2008; NONAKA, TOYAMA, 2003). Mesmo assim, a interação entre as duas formas de conhecimento citadas é importante, e é parte integrante do processo de geração do conhecimento nas organizações, pois o momento da conversão do conhecimento tácito em explícito compreende a criação do conhecimento organizacional (BRAUN, MUELLER, 2014; NAKAZATO *et al.*, 2010; NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Dessa forma, é possível descrever a gestão do conhecimento como um encadeamento de ações e métodos que permitem adquirir, manter, aplicar, compartilhar e renovar o conhecimento tácito e explícito, visando aperfeiçoar cada vez mais o desempenho empresarial, gerando valor, aumentando sua adaptabilidade e criando novos processos, para que seja possível desenvolver práticas inovadoras por meio da interpretação das informações auferidas e compartilhadas entre os sujeitos (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; KARKOULIAN *et al.*, 2013).

Para Karkoulian *et al.* (2013) o conhecimento não é importante apenas para os indivíduos, mas também para as organizações e suas comunidades. Nesse contexto, o conhecimento têm se tornado cada vez mais um fator que representa competitividade organizacional, e por isso, as organizações procuram se adaptar a essa nova realidade expandindo sua capacidade de aprendizado e incorporando novas habilidades, com o objetivo de se tornarem *learning organizations*. As *learning organizations* são organizações que fomentam o aprendizado e a aplicação dos conhecimentos gerados para implementarem soluções e inovações, buscando desenvolver continuamente seus processos, produtos e serviços (TSENG; FAN, 2011).

Luo e Lee (2013) e Tseng e Fan (2011) demonstram que elementos como satisfação, confiança e ética organizacional estão diretamente relacionados à aplicação e manutenção da gestão do conhecimento. O compartilhamento de informações nem sempre ocorre por meios naturais. Em ambientes em que os indivíduos estão preocupados apenas com suas próprias tarefas, não se sentem satisfeitos e onde há baixos níveis de confiança, torna-se mais difícil implementar iniciativas voltadas à gestão do conhecimento, pois dela dependem aspectos que envolvem relacionamentos e interação pessoal (LUO, LEE, 2013; RUPPEL, HARRINGTON, 2001).

Neste enfoque o aprendizado organizacional pode ser percebido como um processo que depende de indivíduos, os quais são estimulados a adquirir conhecimentos a partir do intercâmbio de informações, para que possam aumentar suas capacidades pessoais e produtivas, de modo que o resultado desse esforço conjunto possa ser aplicado à própria organização. Entretanto Bem, Prado e Delfino (2013) observam um estudo desenvolvido pelo IPEA (2005) listou obstáculos à Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, dentre os quais destacam-se: a) inexistência de indicadores vinculados a gestão do conhecimento, b) dificuldade de capturar o conhecimento não documentado, deficiências de capacitação do pessoal, c) baixa compreensão sobre a Gestão do Conhecimento na organização, d) o compartilhamento de conhecimento não é realizado de modo concreto, e) falta de incentivos para compartilhar conhecimento, f) cultura organizacional apresenta resistência a mudanças, g) tendência organizacional de concentrar esforços nas TIC ao invés de questões organizacionais ou ligadas às pessoas, h) receio de que outros órgãos públicos possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais, e i) pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração.

Entretanto FRESNEDA e GONÇALVES (2007) ponderam existir, no serviço público,

a política de implantação de Gestão do Conhecimento, a qual é desenvolvida pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) e pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE). Tais ações buscam solucionar parte dos problemas listados pelo IPEA (2005), como por exemplo: a) incentivo em criar uma cultura voltada para a importância e utilidade da informação e do conhecimento na gestão pública, entre os dirigentes governamentais; b) desenvolver uma cultura colaborativa entre áreas governamentais e criação e compartilhamento de conhecimentos entre governo e sociedade; c) incentivar o desenvolvimento de competências cognitivas, pragmáticas aos servidores públicos, orientadas para criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

Neste sentido busca-se a resolução de alguns dos problemas vinculados à gestão conhecimento tais como: valorização do compartilhamento, criação e uso de conhecimento, a partir de uma cultura colaborativa, com vista a inculcar a GC de modo efetivo na cultura da organização.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo foi elaborado sob a forma de pesquisa aplicada, que para Kerlinger (1980), representa o intuito de contribuir para fins práticos, buscando soluções para problemas concretos. Ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador. Do ponto de vista de Gil (2010) esse tipo de pesquisa procura obter conhecimento para aplicar em determinada situação. Dessa forma, este artigo busca compreender os elementos determinantes para o processo de consolidação de iniciativas relacionadas à gestão do conhecimento junto a uma empresa pública de serviços postais.

A presente pesquisa foi concebida como estudo de caso, e para a coleta de dados foi desenvolvido um questionário abrangendo questões voltadas às práticas de uma unidade empresa em estudo no que se refere à gestão do conhecimento. Os questionários contam com 6 questões, e foram distribuídos para os servidores dos níveis tático e operacional da organização.

Para a construção do instrumento de pesquisa foi realizada uma adaptação dos questionários do método OKA (*Organizational Knowledge Assessment*) desenvolvido para o Banco Mundial. O método original, cujo enfoque são os eixos Processos, Pessoas e Tecnologia, compreende um questionário com 205 itens, sendo sua aplicação original de

natureza quantitativa. Mallmann (2012), entretanto, aponta a potencialidade do instrumento como roteiro para um diagnóstico de cunho qualitativo da GC em organizações.

O total de questionários respondidos foi 24. Nesse sentido, Vergara (2003) demonstra que esse tipo de estudo tem caráter de profundidade e detalhamento, sendo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoas, famílias, produtos, empresas, comunidades ou mesmo um país.

Por fim, este estudo é caracterizado como pesquisa de campo devido ao seu caráter investigativo e empírico, o qual, de acordo com Vergara (2003), deve ser realizado no local em que ocorre ou ocorreu determinado fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode-se utilizar de entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Ainda, segundo Trujillo (1982) a pesquisa de campo não deve ser confundida com a simples coleta de dados, é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser colocado.

Este tipo de pesquisa se enquadra neste artigo, porque as informações úteis ao seu desenvolvimento são levantadas por meio de questionários aplicados aos servidores dos ambientes operacional e tático de uma empresa pública que atua com a distribuição de postagem e encomendas. As características e etapas de construção dos questionários são descritas por Almeida e Botelho (2006) e Malhotra (2001). Tais autores demonstram que um questionário é um conjunto formal de perguntas, que visam obter informações dos entrevistados por meio das respostas dadas pelos mesmos.

A análise dos questionários foi realizada segundo a ótica qualitativa e se deu concomitantemente à coleta, de modo a observar uma repetição de opiniões. Logo após agrupou-se as respostas em uma planilha adicional, elaborada para a consolidação dos dados coletados. A interpretação dessa massa de dados foi realizada pela técnica de Análise de Conteúdo que visa identificar o que os sujeitos pensam sobre o assunto exposto (VERGARA, 2003), utilizando os recursos de localização e de filtros do Ms Excel®. Assim, pode-se identificar por meio dos dados obtidos as áreas em que a instituição é forte, e outras nas quais há deficiências.

4 RESULTADOS

De acordo com a figura 1, é possível observar o número de respondentes que identificaram alternativas referentes à cada dimensão relativa a gestão do conhecimento na organização.

Aspectos abordados	Sim		Não		Desconhece		Não respondeu		Total de respostas	
	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.
A organização possui um Programa de Gestão do Conhecimento formal / definido?	4	7	0	1	2	10	0	0	6	18
A organização possui alguma atividade informal de Gestão do Conhecimento?	1	8	1	2	4	8	0	0	6	18
A organização possui políticas ou procedimentos formais para inserir conhecimento em seus processos operacionais?	4	15	1	1	1	2	0	0	6	18
Há incentivos para programas voltados ao conhecimento?	5	13	0	4	1	1	0	0	6	18
Em geral, os servidores compreendem o modo como suas atividades contribuem para o desempenho da empresa?	3	12	3	6	0	0	0	0	6	18
A organização possui um plano de capacitação?	5	8	0	2	1	8	0	0	6	18
A empresa leva em consideração todas as ideias, independente de quem elas venham?	2	5	4	11	0	2	0	0	6	18
Os servidores são receptivos às mudanças organizacionais?	1	2	5	12	0	1	0	3	6	18
Existem reuniões que não sejam estruturadas (bate papos, conversas com gestores)?	4	9	2	6	0	3	0	0	6	18
Busca com que as pessoas que propuseram uma idéia ajudem a colocá-la em prática?	5	8	1	6	0	2	0	2	6	18
A organização oferece treinamento coletivo assim como individual?	5	11	1	6	0		0	1	6	18
Os servidores são incentivados a buscar conhecimentos que possam melhorar os processos na organização?	4	5	2	9	0	4	0	0	6	18
A organização oferece treinamentos específicos para o desenvolvimento de novas habilidades?	4	3	2	12	0	3	0	0	6	18

Figura 1: Elementos de Gestão do Conhecimento observados na organização

Fonte: Dados primários

A partir da análise dos dados apresentados a figura 1 nota-se que há divergências entre as percepções dos servidores do nível tático e operacional. As informações mais discrepantes apontam que 66,67% dos servidores do nível tático reconhecem que a organização possui um programa de gestão do conhecimento definido, enquanto apenas 38,88% dos servidores do nível operacional reconhecem um programa formal de gestão do conhecimento. Além disso, 22,22% dos servidores do nível tático afirmam que não há incentivos para programas voltados ao conhecimento, contudo, nenhum servidor do nível operacional corrobora essa afirmação.

Nesse sentido, 83,33% dos servidores do nível tático reconhecem que a organização possui um plano de capacitação, enquanto apenas 44,44% dos servidores do nível operacional confirmam essa informação. Porém, ao mesmo tempo, 16,67% dos servidores do nível tático desconhecem iniciativas voltadas a capacitação na organização, assim como 44,44% dos servidores do nível operacional. Ainda sobre capacitação e treinamento, verificou-se que 66,67% dos servidores do nível tático reconhecem que a organização oferece treinamentos específicos, enquanto apenas 16,67% dos servidores do nível operacional afirmaram o mesmo. Essa informação demonstra que os servidores do nível tático possam ter acesso a mais treinamentos do que os servidores operacionais, dos quais, 66,67% que a organização não oferece treinamentos específicos, enquanto apenas 33,33% dos servidores do nível tático reconhecem o mesmo.

No que diz respeito às ideias e participação dos servidores, 83,33% dos respondentes do nível tático reconhecem que a organização preza pela participação prática daqueles que propuseram novas ideias, enquanto apenas 44,44% dos servidores do nível operacional corroboram essa afirmação. Por outro lado, 16,67% dos servidores do nível tático reconhecem que a organização não busca a colaboração prática de pessoas que propuseram uma ou mais ideias, e no nível operacional 33,33% corroboram essa afirmação. Nesse aspecto, 66,67% dos servidores do nível tático reconhecem que a organização incentiva seus membros a buscarem conhecimentos que possam ser utilizados na melhoria dos processos, enquanto apenas 27,78% dos servidores do nível operacional confirmaram essa opção, o que demonstra que os servidores do nível tático observam uma maior participação de suas decisões nos processos internos.

De forma geral, conforme o gráfico 1 é possível verificar que 49,04% dos respondentes apresentaram respostas afirmativas para alternativas voltadas à gestão do conhecimento na organização. 32,05% apresentaram respostas negativas para alternativas voltadas à gestão do conhecimento. 16,99% desconhecem qualquer informação a respeito de iniciativas voltadas à gestão do conhecimento na organização, e 1,92% não responderam.

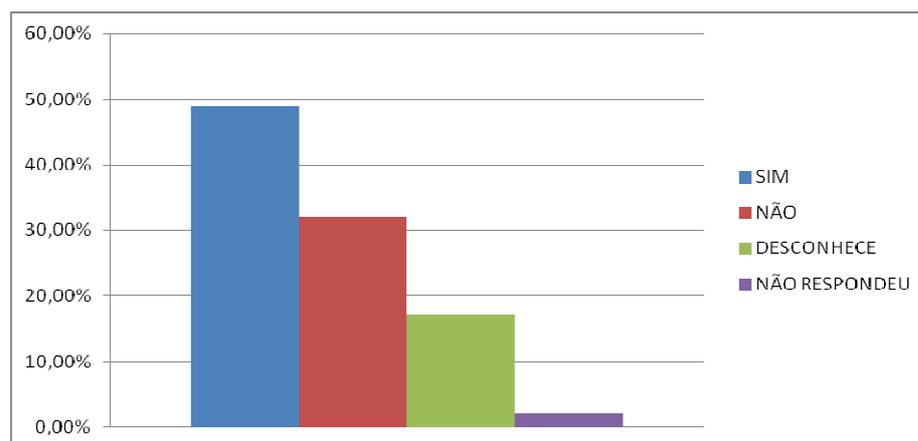


Gráfico 1: Percentual global de respostas da questão 1

Nota-se também que 60,25% dos integrantes do nível tático apresentaram respostas afirmativas quanto às iniciativas de gestão do conhecimento na organização, enquanto apenas 45,29% dos integrantes do nível tático afirmaram ter conhecimento sobre qualquer iniciativa voltada ao conhecimento. Demonstrando que o nível tático possui maior acesso à informação e treinamentos do que o nível operacional.

Com relação a abrangência do plano de capacitação da organização observou-se que 33,33% dos servidores do nível tático afirmam que há abrangência total dos setores da empresa pelo programa de capacitação. Além disso, apenas 16,67% dos servidores do setor tático reconhecem que as medidas de capacitação contemplam unidades separadamente, ao contrário do nível operacional, que apresentou posicionamentos distintos nesse aspecto. Para 16,67% dos servidores do nível operacional, não há alcance total de iniciativas de capacitação em todos os setores da empresa. Ademais, 27,78% e 44,44% do grupo operacional reconhece que os planos de capacitação contemplam unidades separadamente e contempla servidores separadamente. A partir dessas informações é possível observar que os servidores do nível tático têm maior acesso às iniciativas de capacitação do que os servidores do nível operacional.

	Muito		Pouco		Desconhece		Não respondeu		Total respostas	
	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.
Você está familiarizado com o Programa de Gestão do Conhecimento da sua organização?	1	2	3	14	2	2	0	0	6	18
Há influência da alta gerência sobre os padrões de comunicação da organização?	4	7	1	6	1	5	0	0	6	18
Há transparência no processo decisório da alta gerência em relação aos servidores da organização?	0	6	2	8	4	4	0	0	6	18

A alta gerência está ativamente envolvida na tentativa de melhorar os processos internos da organização (fluxo de informação, fluxo de trabalho, estrutura organizacional)?	2	5	4	10	0	3	0	0	6	18
A relação entre os servidores é importante para que se produzam resultados?	6	18	0	0	0	0	0	0	6	18
O horário de trabalho é flexível de forma a permitir a realização de atividades de aprendizagem (cursos, treinamentos, estudo de formação)?	1	8	5	10	0	0	0	0	6	18
É possível que um servidor modifique uma atividade realizada dentro da empresa?	1	10	4	8	1	0	0	0	6	18
As mudanças e melhorias na organização ocorrem de forma rápida (atividades, condições de trabalho, estrutura física)?	0	1	6	16	0	1	0	0	6	18
É frequente a comunicação da alta gerência com os empregados (e-mail, memorando, boletim)?	4	8	2	9	0	1	0	0	6	18

Figura 2: Percepções da Gestão do Conhecimento observados na organização

Fonte: Dados primários

De acordo com a figura 2 é possível observar o número de respondentes que identificaram alternativas referentes à cada dimensão relativa a gestão do conhecimento na organização. A partir da análise dos dados apresentados a figura 3 nota-se que há divergências entre as percepções dos servidores do nível tático e operacional. As informações mais discrepantes apontam que nenhum dos servidores do nível tático reconhece que há muita transparência no processo decisório da alta gerência em relação aos servidores da organização, enquanto 33,33% do setor operacional afirmam que há muita transparência. Por outro lado, 33,33% dos servidores do nível tático reconhecem que há pouca transparência no processo decisório da alta gerência em relação aos servidores da organização, enquanto 44,44% do setor operacional corroboram com este ponto de vista.

É importante notar que 100% dos servidores de ambos os níveis afirmam que a relação entre servidores é diretamente proporcional à produção de resultados. Com isso, é possível inferir que os setores tático e operacional percebem a importância dos relacionamentos internos e seus impactos na produtividade da empresa. Ao mesmo tempo, 66,67% dos servidores do nível tático acreditam que é pouco provável que um servidor modifique uma atividade realizada dentro da empresa, enquanto 44,44% do operacional afirmam o mesmo. Assim, como foi visto na figura 1, 83,33% dos respondentes do nível tático reconhecem que a organização preza pela participação prática daqueles que propuseram novas ideias, enquanto 44,44% dos servidores do nível operacional afirmam o mesmo, mas ainda há o sentimento de

que é pouco provável que um ou mais servidores possam realizar mudanças em processos organizacionais.

Quanto às mudanças operacionais, servidores do nível tático e operacional reconhecem que a alta gerência está ativamente envolvida na tentativa de melhorar os processos internos da organização. Mesmo assim, 100% dos servidores do nível tático reconhecem que as mudanças e melhorias organizacionais ocorrem de forma pouco ágil, enquanto 88,89% do operacional corroboram. Nesse aspecto, nota-se pouca divergência entre os posicionamentos de ambos os grupos, demonstrando que definitivamente as melhorias internas acontecem de forma pouco ágil. Assim, de forma geral, foi possível verificar que 38,89% percebem que há muitas práticas voltadas à gestão do conhecimento na organização, 50% percebem que há poucas práticas nesse sentido, e 11,11% desconhecem qualquer prática voltada à gestão do conhecimento.

	Excelente		Boa		Regular		Ruim		Péssima		Total	
	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.
Entre você e seus superiores	1	2	4	12	0	4	1	0	0	0	6	18
Entre diferentes setores	0	0	2	2	1	11	1	5	2	0	6	18
Entre você e seus superiores	17%	11%	67%	67%	0%	22%	17%	0%	0%	0%	100%	100%
Entre diferentes setores	0%	0%	33%	11%	17%	61%	17%	28%	33%	0%	100%	100%

Figura 3: Percepções sobre a comunicação na organização

Fonte: Dados primários

No que diz respeito à comunicação entre os servidores dos níveis tático e operacional, de forma hierárquica ou entre setores, a figura 4 demonstra o nível das relações na organização. A partir dos dados apresentados na referida figura, é possível depreender que em relação ao contato com os superiores, 12,5% dos servidores de ambos os níveis definem como excelente, 66,67% definem como boa, 16,67% definem como regular, e 4,17% definem como ruim.

No que tange o relacionamento com outros setores, nenhum dos servidores de ambos os níveis afirmam ser excelente. Apenas 16,67% definem como uma boa relação, 50% definem como regular, 25% definem como ruim, e 8,33% definem como uma péssima relação. De acordo com Luo e Lee (2013) e Ruppel e Harrington (2001), iniciativas voltadas à gestão do conhecimento dependem de aspectos que envolvem relacionamentos e interação pessoal. Portanto, embora 67% de ambos os setores definem a relação com os superiores

como boa, apenas 33% do setor tático e 11% do setor operacional define a relação com outros setores como boa. Dessa forma, não é possível estabelecer um cenário totalmente adequado para a implementação de iniciativas voltadas à gestão do conhecimento, já que a abrangência dos relacionamentos deve estar concentrada na organização como um todo.

	Alta		Média		Baixa		Não respondeu		Total	
	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.	Tát.	Ope.
Documentos Oficiais	1	8	5	8	0	1	0	1	6	18
Publicações	2	1	4	17	0	0	0	0	6	18
Noticiários, boletins	1	6	4	12	1	0	0	0	6	18
Videoconferências, fóruns eletrônicos	0	2	3	7	3	7	0	2	6	18
Dados estatísticos	0	7	4	4	2	5	0	2	6	18
Informações e publicações externas	2	2	2	11	2	3	0	2	6	18
Conhecimento sobre processos internos	1	1	4	8	1	8	0	1	6	18
Conhecimento sobre clientes e beneficiários	1	1	2	7	3	8	0	2	6	18
Informação do tipo “saber-fazer”	1	0	3	11	2	5	0	2	6	18

Figura 4: Percepções sobre a qualidade de materiais e conhecimentos da organização

Fonte: Dados primários

Por fim, a figura 4 procurou estabelecer relações entre as percepções dos servidores dos setores tático e operacional, quanto à qualidade dos materiais desenvolvidos pela organização, bem como os conhecimentos compartilhados pelos indivíduos envolvidos com os processos internos e externos. Nesse sentido, é possível observar que grande parte dos servidores de ambos os setores apontaram como média a qualidade de itens como: documentos oficiais; publicações; noticiários, boletins; e videoconferências. É importante notar que, para as videoconferências, 50% dos servidores do nível tático reconhecem que sua qualidade é baixa, enquanto 38,89% do nível operacional concordam.

Quanto aos dados estatísticos disponibilizados pela organização, nenhum dos servidores do nível tático reconhece que sua qualidade é alta, enquanto 38,89% dos servidores do nível operacional consideram alta. Além disso, no que diz respeito à gestão do conhecimento, 17% dos servidores do nível tático reconhecem que a qualidade dos conhecimentos internos é baixa, enquanto 44,44% do nível operacional corrobora. 50% dos servidores do nível tático reconhecem que a qualidade dos conhecimentos sobre clientes é baixa, enquanto 44,44% do nível operacional afirma o mesmo. 50% dos servidores do nível tático reconhecem que a qualidade das informações acerca das práticas de serviços é média, enquanto 61,11% do nível operacional percebem o mesmo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como aponta Batista (2005), o contexto em que se encontra a gestão do conhecimento nos órgãos públicos não se mostra favorável ao desenvolvimento de iniciativas voltadas ao compartilhamento de informações entre os servidores, o que impede a formalização de novos processos e a valorização de ideias dos servidores. De acordo com a pesquisa desenvolvida, foi possível observar que essa realidade ainda se faz presente em determinados aspectos, como por exemplo, o acesso a informação de um setor em detrimento do outro, como é o caso do nível tático e o nível operacional da organização analisada nesta pesquisa.

Conforme os dados demonstraram, nota-se que há divergências entre as percepções dos servidores do nível tático e operacional acerca da gestão do conhecimento. As informações apontam que grande parte dos servidores do nível tático reconhecem que a organização possui programas de treinamento e de valorização do conhecimento pessoal bem definidos, enquanto menos da metade dos servidores do nível operacional reconhecem a existência de iniciativas formais que buscam pelo desenvolvimento da gestão do conhecimento. Além disso, menos da metade dos servidores do nível tático afirmam que não há incentivos para programas voltados ao conhecimento, isso significa que a maioria confirma a existência de tais incentivos. Contudo, nenhum servidor do nível operacional corrobora essa afirmação, reafirmando sua exclusão dos processos que envolvem a GC.

De acordo com Luo e Lee (2013) e Ruppel e Harrington (2001), iniciativas voltadas à gestão do conhecimento dependem de aspectos que envolvem relacionamentos e interação pessoal. No entanto, nenhum dos servidores de ambos os níveis afirmam que os relacionamentos e trocas de ideias entre indivíduos de setores diferentes é excelente. Poucos a definem como uma boa relação, e exatamente a metade dos servidores definem como regular. Como a GC depende de boas condições de relacionamento e interdepartamentalização, é possível afirmar que a organização estudada ainda não oferece uma estrutura adequada para oferecer iniciativas voltadas à GC, já que a abrangência dos relacionamentos deve estar concentrada na organização como um todo.

No que se refere a afirmação de Bem, Prado e Delfino (2013) quanto aos obstáculos à Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, neste estudo pode-se confirmar que a organização em estudo não possuía indicadores vinculados a gestão do conhecimento. Observou-se também que os servidores do nível operacional e tático percebem a gestão do conhecimento de modo diferente, além disso o questionário evidencia que os servidores da área

operacional consideram ter menor condição de acesso às práticas vinculadas a gestão conhecimento, tal percepção se confirma no setor tático. Esta percepção corrobora com a percepção de Bem, Prado e Delfino (2013) de que há baixa compreensão sobre a Gestão do Conhecimento na organização, e de que o compartilhamento de conhecimento não é realizado de modo concreto.

A pesquisa evidencia que implantação de Gestão do Conhecimento, a qual é desenvolvida pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) e pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) segundo Fresneda e Gonçalves (2007), que deveriam solucionar parte dos problemas listados pelo IPEA (2005), no caso da organização em estudo, se mostrou pouco efetiva.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alda Rosana; BOTELHO, Delane. Construção de questionários. In: BOTELHO, Delane. ZOUAIN, Deborah Moraes. (Org.) **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde, DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: A questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf.**, Campinas, SP, v.11, n.2, p.123-135, maio/ago., 2013.

BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA—Organizational Knowledge Assessment. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2007. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12868587/Fresneda-Goncalves-2007-Proposta-de-Politica-de-GC-na-Adm-Publica-Federal>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas 2010.

IPEA, Instituto de pesquisa Econômica Aplicada. **Gestão do conhecimento na Administração Pública**. Brasília, DF: IPEA, 2005. (Texto para discussão, 1095, desenvolvido por BATISTA, Fábio Pereira *et al.*). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf>. Acesso em: jan. 2015.

KARKOULIAN, Silva; MESSARRA, Leila Canaan; MCCARTHY, Richard. The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 4, p. 511-526, 2013.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**. 5. Ed. São Paulo: EPU – GRUPO GEN, 1980.

LI, Jessica et al. Workplace learning: the roles of knowledge accessibility and management. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 4, p. 347-364, 2009.

LUO, Shih-Hsiung; LEE, Gwo-Guang. Key factors for knowledge management implementation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, v. 41, n. 3, p. 463-475, 2013.

MALHOTRA, Naresh k. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALLMAN, Marthin Leo. **Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros do método OKA: o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2012.

NAKAZATO, Pettersen; NETO, Luís Moretto; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel. Contribuição de um sistema de gerenciamento de relacionamentos com clientes (crm) nos resultados financeiros: estudo de caso na indústria farmacêutica Z. **Revista Alcance**, v. 17, n. 1, p. 048-057, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 5 ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, Irotaka e NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Cap. 2, p. 39-53. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The Knowledge-Creating Theory Revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 1, p. 2-10, 2003.

QUEIROZ, Alexandre B. **La medición Del capital intelectual em el sector público**. 2003. 373p. Tesis (Doctoral) – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza. Zaragoza: Unizar.

RUPPEL, Cynthia P.; HARRINGTON, Susan J. Sharing knowledge through intranets: a study of organizational culture and intranet implementation. **Professional Communication, IEEE Transactions**, v. 44, n. 1, p. 37-52, 2001.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo. McGraw-Hill. 1982.

TSENG, Fan-Chuan; FAN, Yen-Jung. Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. **Journal of business ethics**, v. 101, n. 2, p. 325-342, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.