

## A PERCEPÇÃO DAS CHEFIAS E SUBORDINADOS EM RELAÇÃO AS CONDIÇÕES CAPACITADORAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Autores	Filiação	Email
Odacir	Miguel	
Tagliapietra	UNIOESTE	odacir.tagliapietra@unioeste.br
Geysler	Rogis	
Bertolini	UNIOESTE	geysler.bertolini@unioeste.br
Lucia	Rejane	
Madrugá	UFSM	luciagm@ufsm.br

Direitos de cópia - creative commons.

Recebido em: 31/10/2012

Aprovado em: 07/11/2012

Disponibilização no site 06/12/2012

Páginas: 226 - 240

ID do artigo 1592

Editor Científico: Prof. Dr. Osni Hoss, Ph.D.

### RESUMO

A criação do conhecimento organizacional é resultado da interação entre o conhecimento tácito e explícito, ou seja, a interação entre as experiências, habilidades, tecnologias e processos organizacionais resultam em melhorias e inovações dos produtos e/ou serviços. O objetivo desta pesquisa foi avaliar as condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional na visão dos chefes e servidores da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. A população da pesquisa foram as chefias e os servidores do *campus* de Cascavel, composta de 21 e 157 pessoas, respectivamente. O instrumento de coleta de dados foi um questionário contendo questões relacionadas às condições capacitadoras no processo de criação do conhecimento organizacional. A partir dos resultados da pesquisa constatou-se que a missão, visão e as metas não estão sendo compartilhadas de maneira adequada, principalmente entre os servidores. A comunicação foi o fator que apresentou os maiores resultados críticos. Comparando os resultados em todos os fatores analisados, as respostas dos servidores foram as mais insatisfatórias.

Palavras chaves: Conhecimento tácito, conhecimento explícito, condições capacitadoras.

### KNOWLEDGE MANAGEMENT: A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN THE PERCEPTION OF LEADERSHIP AND SERVERS OF A PUBLIC INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

### ABSTRACT

The creation of organizational knowledge is the result of interaction between

tacit and explicit knowledge, ie, the interaction between the experiences, skills, technologies and processes result in organizational improvement and innovation of products and / or services. The purpose of this study was to assess the enabling conditions for the creation of organizational knowledge in the vision of the leaders and servants of the State University of West of Paraná. The research population were managers and employees, the campus of Cascavel, composed of 21 and 157 people respectively. The data collection instrument was a questionnaire containing questions related to enabling conditions in the process of organizational knowledge creation. From the results of the survey found that the mission, vision and goals are not being shared properly, especially among the servers. Communication was the factor that showed the highest critical. Comparing the results in all the factors analyzed, the answers of the servers were the most unsatisfactory. Keywords: Tacit knowledge, explicit knowledge, enabling conditions.

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento no contexto das organizações públicas é fundamental para busca de mais eficiência, ação estratégica, serviços de qualidade, otimização e valorização dos recursos humanos.

No contexto atual as organizações estão cada vez mais incentivando a criação, disseminação e o compartilhamento do conhecimento de uma forma sistematizada, ou seja, o processo de criação do conhecimento não é resultado de indivíduos, mas de um sistema criado envolvendo toda a equipe na busca de soluções inovadoras para resolução de problemas e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A transformação do conhecimento individual para o conhecimento organizacional depende de mudanças de atitudes, comprometimento de todas as pessoas, independente do nível hierárquico. Isso passa por uma mudança cultural e uma reorganização na estrutura organizacional visando à facilitação do fluxo de comunicação e um maior envolvimento entre as pessoas dos diversos níveis hierárquicos da organização.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), existem cinco condições capacitadoras ou condições organizacionais que promovem a espiral do conhecimento. A primeira é a **intenção** que representa a visão da empresa, as estratégias e os objetivos a serem alcançados. A segunda é a **autonomia**, condição necessária para as pessoas desenvolverem suas criatividade no ambiente de trabalho. A terceira condição organizacional é a **flutuação** e o **caos criativo**, a flutuação representa um colapso de rotina, fazendo com que as pessoas reconsiderem seus pontos de vistas estimulando a inovação. Esta instabilidade gera o caos criativo levando as pessoas a refletirem sobre qual o novo direcionamento a ser tomado. A quarta condição é a **redundância** que permite o compartilhamento do conhecimento tácito, fundamental no estágio inicial do desenvolvimento do conceito. E a última condição, que permite o desenvolvimento da espiral do conhecimento, é a **variedade de requisitos** que representa as diferentes experiências, conhecimentos e habilidades das pessoas existentes na organização.

Vislumbrado a importância do tema, objetivou-se na presente pesquisa analisar as condições organizacionais existentes para a criação de conhecimento organizacional em uma instituição de ensino superior pública.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como exploratória, pois conforme Gil (1991), este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, além disso, este tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições.

A organização em estudo foi a Universidade Estadual do Oeste do Paraná. A estrutura desta universidade possui cinco *campi*, organizados por áreas administrativas e de ensino. Esta pesquisa foi limitada ao *campus* de Cascavel.

A população da pesquisa foram 21 chefias e 157 servidores do *campus* de Cascavel.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário, contendo questões relacionadas às condições capacitadoras no processo de criação do conhecimento organizacional, embasadas em Nonaka e Takeuchi (1997). Foram aplicados 21 questionário para as chefias, dos quais 20 responderam e, dos 157 servidores, obteve-se um retorno de 67 questionários respondidos.

Não foram considerados nesta pesquisa os coordenadores de curso, pois, embora sejam considerados 'chefias', suas atividades são pedagógicas.

## 3 REVISÃO TEÓRICA

### 3.1 Conhecimento nas organizações

O desafio para busca e aprimoramento do conhecimento esteve presente em todas as épocas, pois o conhecimento sempre esteve associado à posição de destaque como, poder, vantagem econômica, *status*, dependendo do interesse e das expectativas das pessoas e grupos.

As organizações também sempre utilizaram o conhecimento como um fator para obtenção de lucratividade e posição de destaque, mas executado, na maioria das vezes, pelo alto escalão. A gestão do conhecimento, ao contrário, tem como objetivo expandir para todos os membros da organização a criação do conhecimento organizacional, a partir da troca de experiências e habilidades entre todas as pessoas.

Através de um processo estruturado, a gestão do conhecimento busca facilitar o processo de criação, fornecendo as condições necessárias para a socialização do conhecimento até a incorporação dos novos conceitos aos produtos e serviços. O processo de compartilhamento, criação e difusão do conhecimento é denominado de espiral do conhecimento.

Existem várias definições sobre o conhecimento, de acordo com Quel (2006), conhecimento é um estado provisório de aceitação e percepção da realidade de um objeto ou evento, estado este articulado em uma estrutura cognitiva própria, gerada pela experimentação e interação do indivíduo com o ambiente no qual ele e o objeto/evento estão inseridos.

Nesse sentido, ainda segundo o autor, isso deve levar à idéia de que o conhecimento é um patrimônio individual que somente existe enquanto detido pelo seu criador e, a esta criação, denominada aprendizado, cabe o papel primordial na explicação do processo de aquisição de conhecimento.

Para a Price Waterhouse Coopers (2000), citada por Angeloni (2002), o conhecimento é definido como um ativo intelectual, mas é mais do que os dados

objetivos e explícitos encontrados nas metodologias, nos manuais ou nas patentes de uma empresa. Existe também um imenso – e talvez não reconhecido – valor na especialidade, na sabedoria e na intuição altamente subjetivas e difíceis de codificar dos funcionários.

De acordo com Terra (2005), citado por Pereira (2005), a gestão do conhecimento está, intrinsecamente, ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Davenport (1998) destaca que o conhecimento é uma mistura fluída de experiências condensadas, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repertórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

### **3.2 A dinâmica da interação entre conhecimento tácito e explícito**

A dinâmica da criação do conhecimento organizacional envolve dois tipos de conhecimento: conhecimento tácito e explícito.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões. A primeira é a dimensão tácita, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo *know-how*. Um artesão, por exemplo, desenvolve uma riqueza de habilidades, desenvolve ‘mãos maravilhosas’ depois de anos de experiências. Mas, freqüentemente é incapaz de articular os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe.

Ainda segundo os autores, ao mesmo tempo, o conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva. Consistem em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que são tomados como certos. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete a imagem da realidade (o que é) e a visão de futuro (o que deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que se percebe o mundo.

Para Polanyi (1967), citado por Angeloni (2002), o conhecimento explícito é formal e sistemático e pode ser facilmente comunicado e compartilhado. Já o conhecimento tácito é altamente pessoal, de difícil formalização e comunicação. O conhecimento organizacional explícito é o conhecimento exibido em manuais de procedimentos, memórias de computador, relatórios, pesquisas; o tácito é aquele que inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda dos indivíduos.

De acordo com Colauto e Beurmen (2003), com o enfoque da gestão do conhecimento as empresas passaram a se preocupar com seu capital intelectual e com sua inteligência competitiva. Iniciando, desta forma, um novo processo para rever a organização, suas estratégias, estruturas e, principalmente, a cultura organizacional. Através da gestão do conhecimento as organizações se preocupam com o conhecimento tácito e sua explicitação durante todo o ciclo de negócios.

A distinção entre os dois tipos de conhecimento é importante para a compreensão da dinâmica do processo de criação de novos conceitos, no entanto, ambos são importantes e se complementam nas organizações estruturadas para

incentivar o processo de criação do conhecimento organizacional.

### 3.3 Difusão do conhecimento a partir da espiral do conhecimento

De acordo com Sveiby (1998), citado por Angeloni (2002), existem algumas práticas formais de compartilhamento do conhecimento – como palestras, apresentações audiovisuais, manuais e livros, propícias ao compartilhamento do conhecimento explícito, e outras, como o método ‘carona’, quando um profissional júnior ou *trainee* trabalha por certo tempo com outro mais antigo para que ocorra o compartilhamento do conhecimento tácito.

Morey (2000), citado por Angeloni (2002), destaca que os trabalhadores do conhecimento não compartilharão seus conhecimentos a menos que tenham um benefício próprio. Criar uma infra-estrutura ajuda a tornar o processo mais fácil, mas sem uma cultura de compartilhamento só a captura do conhecimento trará sucesso. Os impulsos mais comuns para o compartilhamento do conhecimento são: prestígio, reconhecimento e a noção do que as idéias e os pensamentos dos indivíduos possam fazer a diferença.

Para Quel (2006), é importante o entendimento de que determinado indivíduo é o único capaz de armazenar conhecimento se este é fruto do relacionamento do homem com o ambiente. Transferir conhecimento significaria ter como obrigatória a transferência de todo o âmago individual que gerou aquele conhecimento.

Neste sentido, de acordo com Morin (1986), o conhecimento é individual, ou seja, as aptidões cognitivas humanas não podem desabrochar senão no seio de uma cultura que produziu, conservou, transmitiu uma linguagem, uma lógica, um capital de saberes e de critérios de verdade.

O conhecimento é criado a partir da conversão do conhecimento tácito em explícito, sendo necessário, para isso, quatro modos de conversão, conforme mostra a Figura 1.

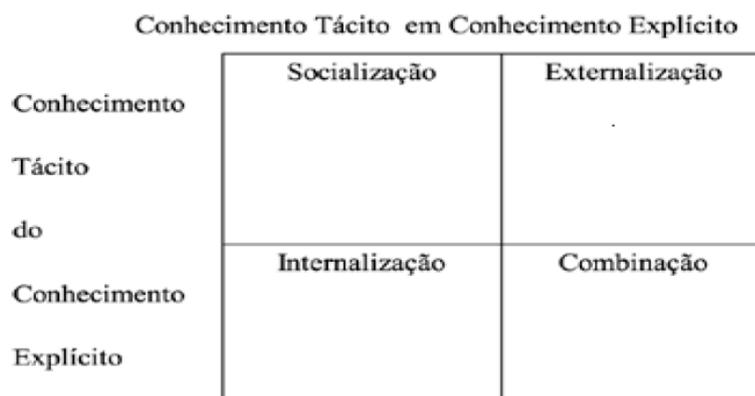


Figura 1 – Modos de conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento.

A primeira fase é o modo de **socialização** que começa com um campo de interação onde são compartilhadas as experiências e modelos mentais dos mesmos.

O segundo modo é a **externalização** que é provocada pelo diálogo ou pela reflexão, e com auxílio de metáforas e analogias o conhecimento tácito é transformado em um novo conceito. O terceiro modo é a **combinação**, que é provocado pela colocação do conhecimento recém criado ou o novo conceito ao conhecimento já existente, cristalizando-se assim, em um novo produto, serviços ou sistema gerencial. Por fim, o modo **internalização** significa o aprender fazendo, onde o novo conceito recém criado é assimilado pelas pessoas, ou seja, o conhecimento explícito é transformado novamente em tácito.

Esse processo não acaba no último modo de conversão, ou seja, o conhecimento criado é expandido para toda a organização, e também se torna referência para outras organizações inserirem nas suas práticas o processo de inovação contínua. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), essa evolução do conhecimento que começa a nível individual e acaba chegando a níveis ontológicos superiores é denominado de **espiral do conhecimento**, conforme apresentado na Figura 2.



Figura 2 - A espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

### 3.4 Condições Capacitadoras no processo de criação do conhecimento

As mudanças na forma de realização do trabalho não são apenas uma troca de um sistema administrativo obsoleto para um modelo mais atualizado. Para que a implementação de novos sistemas de trabalho tenha resultado satisfatório é necessário avaliar as condições organizacionais.

As novas filosofias administrativas são construídas em determinado contexto, recebendo influências da cultura de onde a empresa está inserida e da estrutura organizacional construída para que a comunicação e a interação entre as pessoas sejam facilitadas.

Nesse sentido, analisar as condições facilitadoras para processo de criação do conhecimento é a preparação do ambiente organizacional para que a cultura da gestão do conhecimento seja implantada.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a função da organização no

processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Os autores apresentam cinco condições capacitadoras ou organizacionais que facilitam a criação do conhecimento organizacional: intenção; autonomia; flutuação e caos criativo; redundância e variedade de requisitos.

Conforme os autores, a espiral do conhecimento é direcionada pela **intenção** organizacional. No contexto das organizações a intenção assume a forma de estratégia. No entanto, do ponto de vista da criação do conhecimento organizacional a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Neste sentido, a intenção é a conceitualização da visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e operacionalizado.

Definido o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido, a partir da visão da empresa a proposta deve ser operacionalizada. Mas antes disso, com a aplicação da espiral do conhecimento essa proposta deverá ser discutida e analisada pelas equipes que terão a incumbência de sistematizar essa visão em forma de novos conceitos.

A segunda condição necessária para promover a espiral do conhecimento é **autonomia**. De acordo com os autores, no nível individual, todos os membros da organização devem agir de forma autônoma, pois, idéias originais emanam de indivíduos autônomos que se difundem dentro da equipe, transformando-se então em idéias organizacionais. A autonomia permite que indivíduos e grupos estabeleçam as fronteiras de suas tarefas por conta própria, a fim de buscar a meta definitiva expressa na mais elevada Intenção da organização.

A terceira condição necessária para promover a espiral do conhecimento é a **flutuação** e o **caos criativo**. A flutuação está relacionada às situações de instabilidade do ambiente interno e externo ou pode ser provocada pela própria empresa. Esta condição promove a criação do conhecimento, pois, conforme os autores, quando a flutuação é introduzida na organização seus membros enfrentam um 'colapso' de rotinas. Desta maneira, permite que as pessoas e a organização revejam suas atitudes e sua postura diante da realidade. O colapso de rotinas permite que o diálogo seja instaurado novamente, promovendo a interação entre as pessoas na busca de novos conceitos. Portanto, essa situação de instabilidade provocada por mudanças ambientais ou quando são geradas intencionalmente pelos líderes da organização é denominado pelos autores de caos criativo, o qual aumenta a tensão dentro da organização e faz com que os membros da organização focalizem suas atenções na resolução do problema levando à formulação de novos conceitos.

A quarta condição organizacional é a **redundância**. Para a maioria das pessoas a redundância é algo desnecessário e que leva ao desperdício de tempo. Mas a redundância, na concepção dos autores, na organização de negócios, refere-se à superposição intencional de informações sobre as atividades. Através do compartilhamento de informações redundantes o conhecimento tácito é compartilhado, e, assim, o processo de criação do conhecimento é acelerado. Ainda segundo os autores, a redundância é importante, sobretudo no estágio de desenvolvimento do conceito, quando é essencial expressar imagens baseadas no conhecimento tácito.

A quinta condição organizacional é a **variedade de requisitos**. De acordo com

Ashby (1956), citado por Nonaka e Takeuchi (1997), a diversidade interna da organização deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. Uma organização deve ter uma estrutura compatível com as necessidades impostas pelo ambiente interno e externo. A variedade de requisitos corresponde à visão sistêmica, ou seja, todos os setores devem estar interligados utilizando-se, com isso, o apoio da tecnologia a partir de redes computadorizadas de informações. Os diferentes setores e funções, compostos por pessoas com conhecimentos e habilidades diferentes devem manter-se interligados para que estes conhecimentos e habilidades sejam compartilhados, facilitando assim a elaboração dos novos conceitos proposto pela intenção organizacional.

### **3.5 A gestão do conhecimento nas organizações públicas**

A gestão do conhecimento nas organizações proporciona um novo conceito de trabalho, onde as pessoas possam participar efetivamente na construção de uma nova imagem diante da sociedade.

O compartilhamento da visão nas instituições públicas permite que cada servidor compartilhe seus conhecimentos e experiências em benefício da prestação de serviços com eficiência, agilidade e qualidade. O que se percebe nestas organizações é um descompromisso com o alcance dos resultados, ou seja, cumprir as rotinas administrativas, na grande maioria das vezes, torna-se a preocupação básica das pessoas.

No entanto, mais do que nas organizações privadas as organizações públicas necessitam de uma reavaliação cultural, revitalizando as pessoas a exercerem suas funções com compromisso para o alcance dos resultados.

Conforme Silva (2000), os serviços públicos têm sofrido mudanças no mundo inteiro e também no Brasil. A sociedade exige melhor qualidade e eficiência na prestação de serviços, e para tanto, os órgãos públicos devem buscar, adaptar e implementar as melhores práticas das empresas privadas, com especial atenção para as que alavancam competências como a Gestão do Conhecimento (GC) e criar indicadores de desempenho satisfatórios.

Ainda segundo o autor, nas organizações públicas a gestão do conhecimento deve ser vista como um instrumento para buscar eliminar a ineficiência, o comodismo e contribuir para a valorização do funcionário público como trabalhador do conhecimento. O serviço público precisa ter seu foco voltado para o cidadão e não para si mesmo, como na maioria das instituições brasileiras. Uma prestação de serviços de qualidade à sociedade urge como necessária, deixando de lado a burocracia e os baixos desempenhos onde quer que existam na esfera pública.

Para Campos (2003), a inserção e a prática da gestão do conhecimento na administração pública não é fácil, exigindo um profundo conhecimento sobre como proceder e uma capacidade especial para motivar a colaboração das pessoas para este processo, no sentido de contribuírem com sugestões, suporte e inovações, enfim, contribuírem com o seu 'saber'.

Conforme este autor, a dificuldade em se adotar novas práticas gerenciais, como a gestão do conhecimento, se deve, em parte, por que tradicionalmente, a administração pública brasileira se baseia no paradigma burocrático e não no paradigma gerencial, não estando totalmente aberta às mudanças.

De acordo com Silva (2005), no setor privado o conhecimento visa proporcionar

vantagem competitiva, no setor público, ele pode trazer mais eficiência, ação estratégica, serviços de qualidade, otimização e valorização dos recursos humanos. O foco passa a ser o cidadão, mudam-se os processos e a forma de se relacionar com os públicos internos e externos. Mas qual o caminho para que isso aconteça? Primeiro, é necessário compreender que o conhecimento está nas pessoas. Apenas 10% do conhecimento de uma organização são explícitos (marcas, patentes, *softwares*), ou seja, 90% são tácitos (experiências, habilidades individuais) e estão internalizados nas pessoas, o que torna o indivíduo ainda mais importante para a organização.

Para que o conhecimento existente numa organização seja transformado em mais eficiência e atendimento de qualidade aos cidadãos, é necessário que ele seja compartilhado e estimulado.

Nas organizações públicas a gestão do conhecimento deve proporcionar uma constante reavaliação na maneira em que o trabalho tem sido realizado. Os novos conceitos criados devem estar voltados para a maximização na utilização dos recursos e a busca da eficiência e da qualidade na prestação dos serviços.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

A partir da tabulação dos questionários foram elaborados gráficos demonstrando a percepção dos servidores e das chefias da Universidade em relação às condições capacitadoras propostas por Nonaka e Takeuchi no processo de criação do conhecimento organizacional.

A Figura 3 mostra que 21% dos **servidores** conhecem totalmente e 70% conhecem parcialmente a **missão** e a **visão** da universidade. Em relação as respostas do **gestores**, 66% conhecem totalmente e 35% conhecem parcialmente a missão e visão.

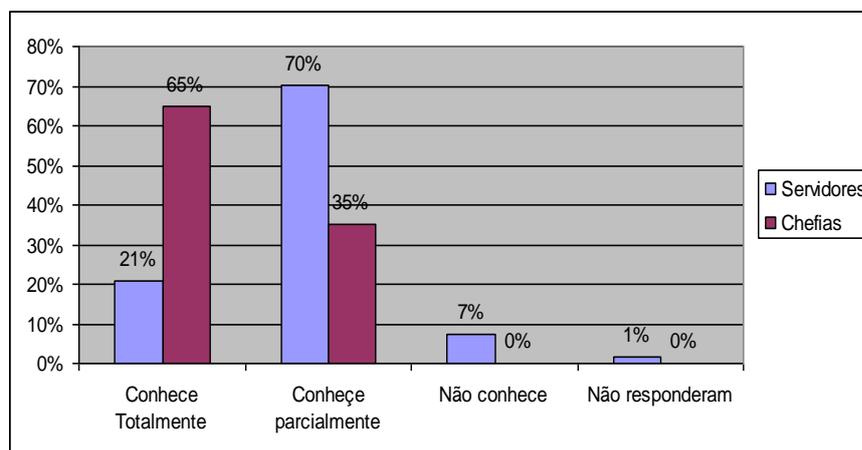


Figura 3 – Conhecimento da Missão e Visão da Instituição

Fonte: Resultado da pesquisa (2011)

Analisando comparativamente os resultados, percebe-se que os gestores possuem conhecimento mais avançado sobre a missão e visão do que os demais servidores.

A missão e a visão da empresa na teoria da criação do conhecimento organizacional corresponde a Intenção, ou seja, a primeira condição organizacional para o desenvolvimento da espiral do conhecimento. A Intenção fornece um senso

de direção e serve como parâmetro para a justificação dos conceitos criados.

No proceso de criação do conhecimento a intenção proposta pela alta direção estabelece apenas as especificações para o desenvolvimento do novo conhecimento, permitindo a flutuação e o caos criativos, que são reorganizados pelo líder, onde este cria um novo conceito através de metáforas e analogias para que a proposta seja transformada em uma imagem perceptível para os demais integrantes da equipe, para com isso promover a socialização.

Conforme Figura 4, para 45% das **chefias** as **metas** sempre são compartilhadas com seus subordinados, mas em contrapartida apenas 1% dos **servidores** relataram que as metas são compartilhadas com a equipe. No entanto, a concentração das respostas ficou entre 54% e 55% dos servidores e chefias respectivamente, em relação à resposta freqüentemente.

Houve um percentual elevado de servidores que responderam que nunca as metas são compartilhadas.

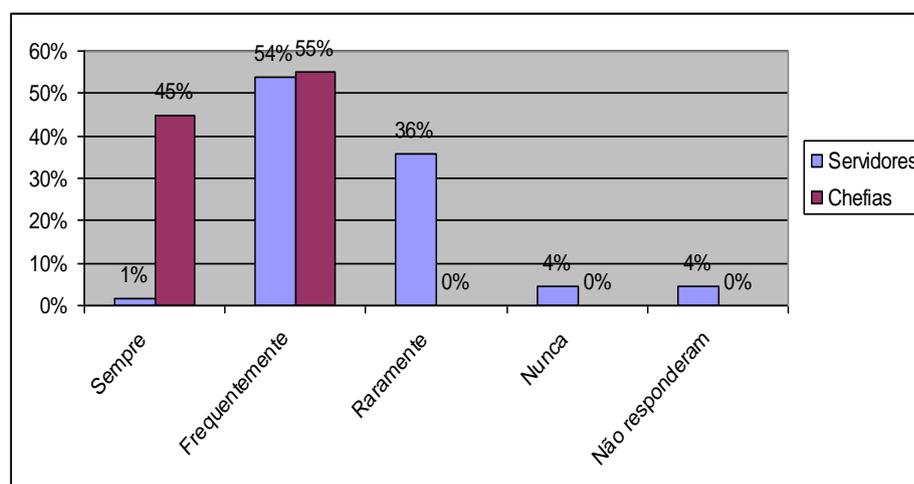


Figura 4 – compartilhamento das metas com a equipe

Fonte: Resultado da pesquisa (2011)

A partir das Figuras 3 e 4, pode-se inferir que os fatores missão, visão e detalhamento das metas apresentam resultados críticos, principalmente em relação aos servidores.

Em se tratando da gestão do conhecimento é necessário que esses fatores sejam compartilhados e assimilados por todos dentro da organização, independente no nível hierárquico.

Para as organizações alcançarem um ambiente favorável à criação do conhecimento organizacional, resultando em melhorias e inovações no trabalho, é fundamental que as pessoas atuantes diretamente na realização das tarefas, tenham um direcionamento. Ou seja, quais os conceitos que devem ser criados e justificados e quais os parâmetros estabelecidos, a partir da intenção organização, onde estão inseridos a missão, a visão e os valores organizacionais.

Os dados da Figura 5 demonstram que 60% das **chefias** responderam que sempre proporcionam aos membros da equipe **liberdade para utilizar suas criatividade no desenvolvimento das tarefas**. No entanto, apenas 27% dos **servidores** assinalaram essa opção. Na alternativa freqüentemente houve uma inversão, ou seja, 57% dos servidores responderam essa alternativa e 40% das chefias.

**A Percepção das Chefias e Subordinados em Relação as Condições Capacitadoras para a Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior**

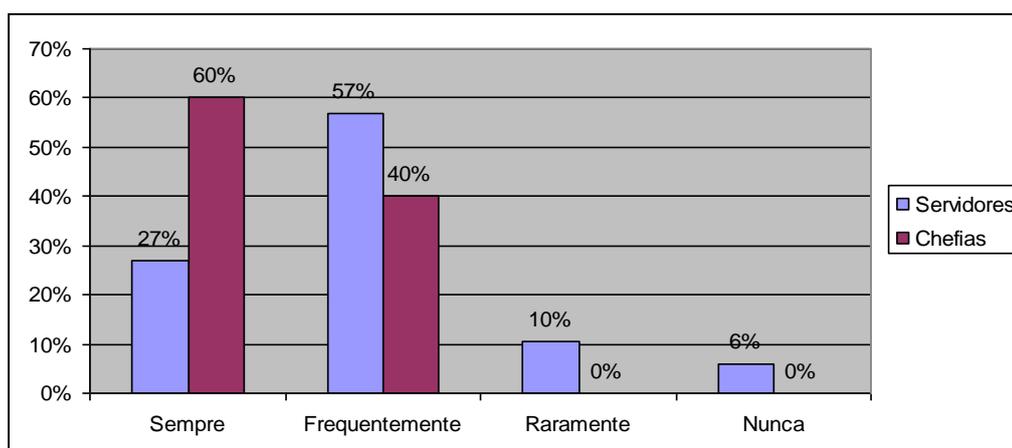


Figura 5 – Liberdade para aperfeiçoar o trabalho

Fonte: Resultado da pesquisa (2011)

Em relação a **oportunidade proporcionada às equipes**, em participar com sugestões em relação às decisões a serem tomadas, 70% das **chefias** responderam que oportunizam a sua equipe a participar com sugestões. Mas nas respostas dos **servidores**, apenas 22% responderam que podem contribuir com sugestões em reuniões do setor. Responderam a segunda alternativa 33% dos servidores e 30% das chefias. Mas o que evidenciou foi o percentual elevado de servidores que responderam frequentemente e raramente, 33% para cada alternativa totalizando 66%. A Figura 6 mostra estes dados.

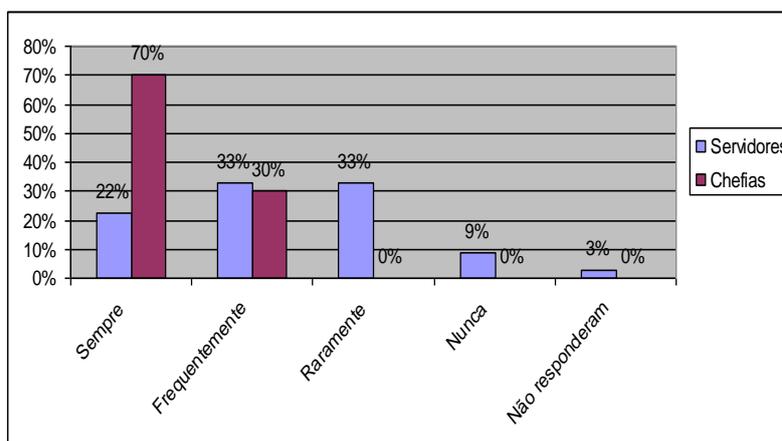


Figura 6 – Oportunidade de sugestão em reunião sobre atividades do setor

Fonte: Resultado da pesquisa (2011)

Na teoria da criação do conhecimento organizacional, a participação das pessoas é fundamental para a socialização do conhecimento a partir das experiências individuais que cada um traz de sua vivência e também por serem os executores e com isso, vivenciam uma determinada realidade, possuindo com isso, mais conhecimento dos problemas e das necessidades de melhorias.

Para o desenvolvimento da espiral do conhecimento, indivíduos autônomos são uma das condições organizacionais para a criação do conhecimento organizacional.

A autonomia é fundamental para que as pessoas possam desenvolver suas criatividade, importante para o desenvolvimento de novos conceitos, e também como fator motivador para as pessoas no ambiente de trabalho.

Em relação ao **conhecimento das atividades de outros setores**, a Figura 7 demonstra que as respostas se concentraram na escala 'a maioria deles', sendo que as respostas das **chefias** representam um maior número, ou seja, 70% e dos **servidores** 46%. Destaca-se também um percentual elevado dos servidores que responderam que conhecem poucos setores, um percentual de 36%.

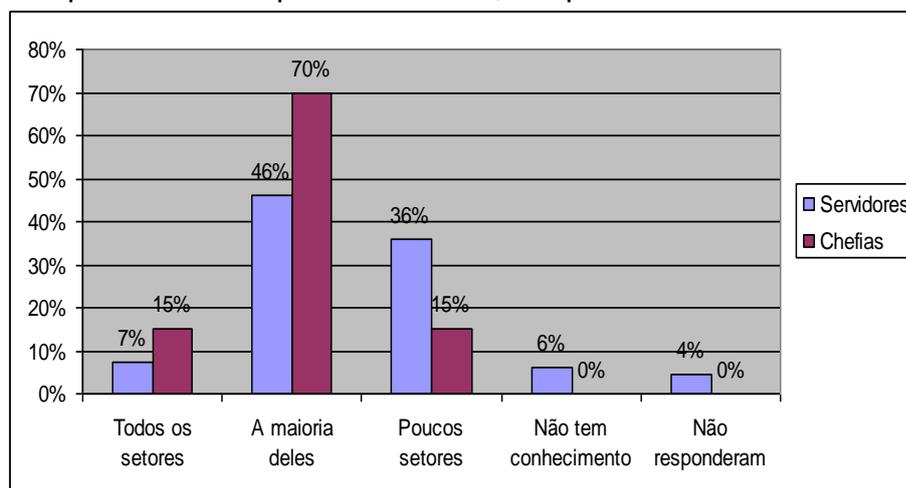


Figura 7 – Conhecimento de atividades de outros setores

Fonte: Resultado da pesquisa (2011)

A partir desses resultados é importante destacar que para a promoção da criação do conhecimento organizacional, o conhecimento das atividades de outros setores é fundamental para promover a redundância de informações. Ou seja, na medida em que as pessoas conhecem as atividades que complementam seu trabalho, aumenta o senso de responsabilidade, e no processo de criação do conhecimento permite o surgimento de idéias criativas, proporcionando a criação de novos conceitos levando à melhorias e a inovação no trabalho.

A Figura 8 demonstra que 60% das **chefias** e 43% dos **servidores** consideram a **comunicação no setor** de trabalho muito boa, no entanto, 36% dos servidores responderam a opção regular. Um processo de comunicação eficiente é fundamental para que pessoas possam compartilhar suas habilidades e experiências.

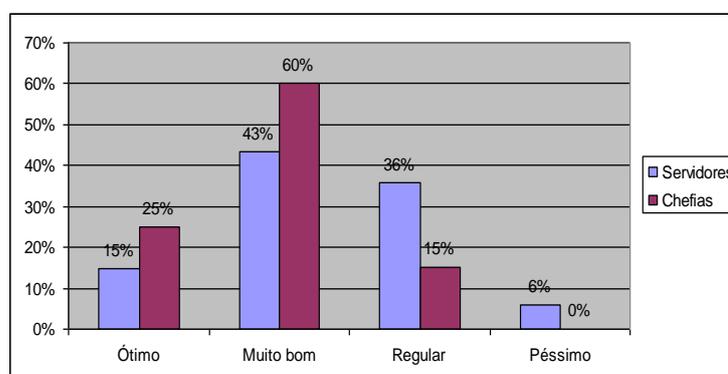


Figura 8 – Comunicação no setor de trabalho

Fonte: Resultado da pesquisa (2011)

## A Percepção das Chefias e Subordinados em Relação as Condições Capacitadoras para a Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior

No que se refere à **comunicação entre setores**, as respostas das chefias como dos servidores demonstram que um percentual elevado dos respondentes afirmam que a comunicação entre os setores do *campus* se apresenta como regular.

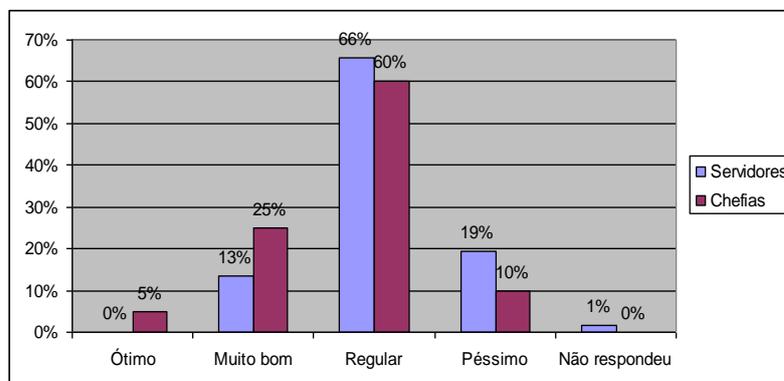


Figura 9 – Comunicação entre setores

Fonte: Resultado pesquisa

A partir das Figuras 8 e 9, verifica-se que a comunicação entre os setores do *campus* da universidade necessita ser aprimorada. A variedade de requisitos é fundamental para a troca de experiências e o compartilhamento dos conhecimentos entre as pessoas dos diversos níveis hierárquicos da organização. A variedade de requisito permite que novos conhecimentos sejam socializados a partir da internalização dos conhecimentos existentes na organização, sejam eles tácitos ou explícitos.

A variedade de requisitos é a quinta condição organizacional para o desenvolvimento da espiral do conhecimento. Para que essa condição faça parte na organização é necessário um sistema de comunicação eficiente entre os diversos setores, para que com isso, os conhecimentos, habilidades e experiências possam ser compartilhadas facilitando o desenvolvimento de novos conceitos. A diversidade interna facilita o atendimento dos desafios impostos pelo ambiente, mas para isso é necessário que as pessoas e setores tenham livre acesso às informações.

A partir de uma análise geral dos resultados, comparando-se as respostas entre chefias e servidores, percebe-se que a maior deficiência está entre os servidores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento nos órgãos públicos visa o aumento da eficiência, agilidade no atendimento e, sobretudo, a prestação de serviços com qualidade. O foco deve estar voltado para a satisfação da população em relação aos serviços prestados.

Os resultados da pesquisa demonstram que em todas as condições organizacionais analisadas há a necessidade de melhorias. Na primeira condição, a intenção, que corresponde a missão e visão, o resultado demonstra que na relação entre chefias e servidores os primeiros apresentam um maior conhecimento, mas com um percentual elevado de respostas de ambos com conhecimento parcial.

No processo de criação do conhecimento é fundamental que as pessoas conheçam a intenção organizacional para direcionar todas as suas ações para os

objetivos propostos, e também para que possam ter parâmetros de avaliação na justificação dos novos conceitos.

O sistema de comunicação se apresenta bastante deficiente tanto na percepção dos servidores quanto das chefias. Um sistema de comunicação eficiente é importante para atender a quinta condição organizacional, ou seja, a variedade de requisitos que proporciona a socialização de diferentes habilidades e experiências, promovendo a redundância de informações, uma das condições capacitadoras necessárias para alavancar as experiências e habilidades das pessoas no processo de socialização.

O 'conhecimento das atividades de outros setores' e a 'falta de oportunidade para participar ativamente nos processos de melhorias' apresentaram-se bastante deficientes, tanto na percepção das chefias como dos servidores, mas com percentual significativamente mais elevado na percepção dos servidores.

A partir de uma análise comparativa, percebe-se que na maioria dos fatores analisados, existem diferenças de percepção entre as duas categorias. Nesse sentido, é importante destacar que para que a gestão do conhecimento se efetive é necessário que a socialização e o compartilhamento do conhecimento ocorram entre todas as pessoas, independentemente do nível hierárquico ou cargo.

A gestão do conhecimento deve ser incentivada em todas as organizações, pois visa à melhoria do ambiente de trabalho, maior participação das pessoas, melhoria contínua e, conseqüentemente, maior competitividade e qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Nas organizações públicas, o foco das inovações volta-se para a sociedade, buscando sempre a excelência na prestação de serviços.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

CAMPOS, Marcelo Moreira. Gestão do conhecimento na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado apresentada ao departamento de Ciências da Informação e Documentação da Universidade de Brasília. Ano 2003.15

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o Caso de uma Organização Hospitalar. Revista RAC. n. 04 outubro/dezembro 2003.

DAVENPORT, Thomas. Conhecimento empresarial. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo, 1991.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PEREIRA, Frederico César Mafra. O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. Universidade Federal de Minas gerais, 2005.

QUEL, Luiz Felipe. Gestão do conhecimento e os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

QUIRINO, Raquel. Saberes do pedagogo para a prática educativa nas organizações empresariais. Dissertação de Mestrado, centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET. Belo Horizonte -MG, 2005.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 24ª Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

**A Percepção das Chefias e Subordinados em Relação as Condições Capacitadoras para a Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior**

SILVA, Edvaldo Henrique Von Söhsten Cavalheiros da. A gestão do conhecimento na área pública: proposta para o Tribunal de Justiça-PE. Disponível em: <http://www.intempres.pco.cu/Intempres2000-2004/Intempres2004/Sitio/Ponencias/51.pdf>. Acesso em 27/04/2009. Ano, 2000.

SILVA, Nanci. Gestão do conhecimento na secretária de receita e controle. 2005. Disponível em: <http://www.sefaz.ms.gov.br/conhecimento/destaques/view.asp?id=14>. Acesso em: 26/04/2009.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ZABOT, João Batista M. e SILVA, L. C. Mello da. Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.