

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
POLO DE FAXINAL DO SOTURNO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD**

CONHECIMENTO E PRÁTICA NO ÓRGÃO PÚBLICO

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Carmen Lucia Cerentini

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

CONHECIMENTO E PRÁTICA NO ÓRGÃO PÚBLICO

por

Carmen Lucia Cerentini

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública
– modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,
RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Polo de Faxinal do Soturno
Curso de Especialização em Gestão Pública
Modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia de especialização

CONHECIMENTO E PRÁTICA NO ÓRGÃO PÚBLICO

elaborada por
Carmen Lucia Cerentini

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira
(Presidente/Orientador)

Prof^a. Dr^a. Kelmara Mendes Vieira

Prof. Msc. Juliano Nunes Alves

Santa Maria, 08 de julho de 2011

A TODOS VOCÊS...

OS DEGRAUS

Não desças os degraus do sonho

Para não despertar os monstros.

Não subas aos sótãos - onde

Os deuses, por trás das suas máscaras,

Ocultam o próprio enigma.

Não desças, não subas, fica.

O mistério está é na tua vida!

E é um sonho louco este nosso mundo...

Mário Quintana

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu refúgio e força, onde sempre encontrei respostas para os meus problemas.

A Imaculada Conceição, que nunca me abandonou.

Ao Espírito Santo que sempre me iluminou.

Ao meu adorado Zéca, pai dos meus filhos Vagner e do Bruno, pela paciência e compreensão.

A minha linda mãe, Ely que sempre me incentivou.

A Vera, Regina e Cezar, meus queridos irmão e irmãs, que juntamente com a Janaina, Tailise, Jeferson e Carolina me deram a maior força nesta etapa.

A Erica e a Cíntia, sem palavras. Colegas de estrada.

Ao professor Breno, orientador neste trabalho, e através dele agradeço a toda equipe de professores e servidores da amada UFSM, que me proporcionou esta oportunidade.

A Goreti Pieniz Cerentini, cunhada amiga, que dedicou momentos de seu lazer na ajuda com o português.

Aos colegas de trabalho que entenderam e colaboraram na realização deste trabalho.

“Todo o conhecimento humano
começou com intuições, passou daí
aos conceitos e terminou com ideias”

Emmanuel Kant

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Especialização em Gestão Pública
Modalidade EAD
Universidade Federal de Santa Maria

CONHECIMENTO E PRÁTICA NO ÓRGÃO PÚBLICO

AUTORA: CARMEN LUCIA CERENTINI

ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 8 de julho de 2011

O cenário mundial atual traz consigo uma série de mudanças que afetam entre outras, e, principalmente as organizações públicas. Frente a esta problemática, a presente monografia teve como pretensão o estudo e avaliação do conhecimento e prática efetiva do quadro de servidores públicos lotados na Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento do Executivo Municipal de Paraíso do Sul-RS. Na sua abordagem, qualitativa, diversos autores contribuíram na sustentação teórica desse trabalho, que tendo objetivo exploratório, investigou aspectos internos e externos do Órgão: Sua cultura, grau de conhecimento e práticas de aprendizagens. Com fins aplicado, através de um estudo de caso, utilizou-se da observação participativa e documental e da aplicação de questionários, utilizando ainda, a ferramenta entrevistas. A pesquisa evidenciou a importância da gestão do conhecimento em uma organização pública. Percebeu-se um clima e um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento, bem como elevada satisfação dos pesquisados, embora não haja um planejamento estratégico voltado ao estímulo da aprendizagem e uso da gestão do conhecimento. Sugeriu-se a implantação de um sistema, cujo modelo abranja todos os órgãos do Executivo Municipal.

Palavras – chaves: Organizações Públicas; Conhecimento; Avaliação e Prática.

ABSTRACT

Monograph Specialization
Specialization Course in Public Management
EAD Mode
University Federal of Santa Maria

KNOWLEDGE AND PRACTICE IN PUBLIC AGENCY

AUTHOR: CARMEN LUCIA CERENTINI

SUPERVISOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Date and Location of Defense: Santa Maria, July 8, 2011

The current global scenario brings with it a series of changes affecting among others, and especially public organizations. Faced with this problem, this monograph was to claim the study and evaluation of knowledge and practical framework for effective public servants working at the Municipal Finance and Planning Executive City Paradise Sul-RS. In their approach, qualitative, several authors contributed to the theoretical underpinning of this work, which having exploratory objective, investigated internal and external aspects of the Organ: Its culture, level of knowledge and practice of learning. Purposes applied through a case study, we used participative observation and documentary and questionnaires, also using the tool interviews. The research showed the importance of knowledge management in a public organization. We noticed a climate and an environment conducive to knowledge sharing, and the high satisfaction of respondents, although there is a strategic planning to stimulate learning and use of knowledge management. It was suggested the deployment of a system whose model covers all the organ of the Municipal Executive.

Key - words: Public Organizations: Knowledge Management, Evaluation and Practice.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Conhecimento tácito versus explícitos	23
Quadro 2. Características intrínsecas dos conceitos de dados, informação e conhecimento	24

LISTA DE APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Questionário	56
APÊNDICE 2 – Entrevista Semi-Estruturada	57
APÊNDICE III – Questionário	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problemática	13
1.2 Contextualização	14
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo Específicos	17
1.4 Justificativa	17
2 HISTÓRICO DO CONHECIMENTO	20
2.1 Referencial Teórico	23
2.1.1 Dado, Informação e Conhecimento	23
2.1.2 A Gestão do Conhecimento	26
2.1.2.1 Entraves na Implantação – Gestão do Conhecimento	29
3 METODO DO TRABALHO	33
3.1 O Órgão Estudado	34
3.1.1 Da Composição da Secretaria	34
3.2 Técnicas e Instrumentos	35
4 RESULTADOS	37
4.1 Análise Organizacional: Estratégia; Cultura; Ética e Legislação	37
4.2 Processos de Trabalho e as Políticas de RH	40
4.3 Problemas Internos e o Cliente Contribuinte	43
5 CONCLUSÃO	46
REFERENCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

Estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) com ministérios e empresas estatais revela a importância da gestão do conhecimento para a melhoria da eficiência e dos serviços prestados. Mostra ainda que falta uma política geral para colocar o tema na lista de prioridades. Em reportagem publicada na revista de informações do Instituto, evidencia-se diferentes épocas com diferentes desafios. Trecho da reportagem:

Na década de 80 a palavra de ordem dentro das empresas era qualidade. A reengenharia assumiu o centro do palco na década de 90. No começo do século XXI, o grande desafio é gerir o conhecimento criado e recriado diariamente num mundo em que o fluxo de informações cresce de forma exponencial - estimativas revelam que o volume de dados circulando no planeta dobra a cada 18 meses. (LIA VASCONCELOS, 2005, p.1).

Temos ainda, que: “A globalização, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações, é uma realidade da qual não se pode escapar. Partimos da constatação que as organizações públicas estão desafiadas a enfrentar problemas complexos nos mais diversos âmbitos de atuação”, (Artigo publicado na Revista **HSM Management** 42 janeiro-fevereiro 2004).

Wemerton L. Evangelista & Franciele R. Costa (2008) em suas teorias, definem, que: “Em organizações públicas, todos os processos são previamente definidos e formalizados, e a burocracia faz com que as atividades se tornem mecanizadas e dificilmente flexíveis”.

Observamos que em muitas organizações públicas alguns servidores concursados, acomodam-se com a segurança e estabilidade, e este é um fator entre outros, que dificultam a implantação de novas práticas na gestão política.

Ainda, existem os servidores públicos políticos, os Ccs (cargos de confiança), servidores que na troca de governo, o chamado rodízio de funcionários, que por sua vez ocasiona o desperdício do investimento da administração anterior na formação e qualificação das equipes de trabalho. As informações adquiridas no desempenho dos diversos cargos e funções, acumuladas pelas diversas gestões, são mal gerenciadas e os indivíduos qualificados e detentores do saber se isolam em espécies de ilhas, onde as trocas, a renovação e o repasse do conhecimento não acontecem espontaneamente, impossibilitando o processo de qualificação e

desenvolvimento dessas instituições. Postado em 11 de fevereiro de 2011, pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento em seu programa de educação corporativa (SBGCEDUC11), afirmações dadas pelo professor e consultor Urbano Matos evidenciam a importância do conhecimento e sua prática:

Anos de experiência conquistados por especialistas se perdem pela inexistência de uma política administrativa de memória organizacional. Assim, ficam prejudicados os processos de melhoria e aperfeiçoamento contínuos, que na prática significam eficiência para as organizações; a comunidade perde em atendimento eficaz e satisfação de interesses; perde a esperança de um futuro e sociedade melhores. Também o servidor, por sua vez, fica estagnado pela não valorização de seu conhecimento tácito e, conseqüentemente, sem autoconfiança. (Urbano Matos, 2011).

As organizações precisam modificar algumas políticas já ultrapassadas ou que não sejam tão eficientes como antes ou ainda criar novas ferramentas de gerenciamento que visem o melhoramento da qualidade de vida e do trabalho dentro das organizações.

Dada a demanda pelos atendimentos públicos e a complexidade destes, esforços e empenhos se fazem necessários como garantia de sucesso na implantação de políticas públicas de qualidade por parte dos gestores municipais. Visto que:

O conhecimento organizacional passou a ser o único ativo capaz de sustentar um desenvolvimento contínuo e duradouro, mas para se ter um aproveitamento adequado das potencialidades humanas em uma organização é preciso gerir essas potencialidades, possibilitar que o próprio órgão seja um gerador de conhecimento e principalmente que esses conhecimentos gerados sejam coerentes com as estratégias organizacionais. (ALZENIR MARTINS PALMA, 2009, p.10).

A sociedade em sua totalidade está vivendo um momento de muita informação o que caracteriza a necessidade de respostas rápidas e uma cultura acentuadamente voltada aos relacionamentos e a uma boa comunicação. Grandes transformações conduziram a sociedade para uma realidade jamais pensada: quebra de paradigmas, mudança de conceitos, alteração e criação de novos hábitos, novas necessidades, enfim, temos o mundo contemporâneo como uma grande jaula, onde não há mais espaço para ações isoladas, unilaterais. Segundo Alzenir Martins Palma (2009, p.10): “Essas mudanças afetaram particularmente a forma de administrar as organizações, onde as certezas são relativas e inconstantes; as

velhas respostas cartesianas se mostram inadequadas”. Uma organização precisa estar em constante transformação, adaptando-se às exigências ambientais emergentes. No caso da administração pública, a base da visão de conhecimento precisa ser o programa de governo da gestão. A consciência de que a mudança organizacional passa inicialmente pelas pessoas é de fundamental importância.

A transparência e o avanço da participação popular impõem exigências às prefeituras como órgão público prestador de serviços e defensor dos direitos da coletividade. Os novos gestores estão diante do desafio de construir uma política de recursos humanos que valorize e incentive os servidores, porque somente através deles poderão atender à expectativa de desenvolvimento da sociedade.

Observa-se assim, uma série de problemas trazidos pelo desenvolvimento e a globalização. O presente trabalho nos leva a uma vasta pesquisa com relação ao conhecimento e sua gestão. Pesquisa direcionada à busca de algumas respostas: Como avaliar e identificar o conhecimento em uma organização pública? Quais práticas de conhecimento, por ela utilizada, poderão ser aproveitadas, e como? Qual método seria adequado no levantamento e avaliação das percepções de gestores e servidores públicos municipais na eminência de implantação de um sistema de Gestão do conhecimento?

Órgão pesquisado: Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento – PM de Paraíso do Sul – RS.

1.1 Problemática

O tema escolhido foi o conhecimento e a prática organizacional, no âmbito da administração pública municipal, mais precisamente na Secretaria de Fazenda e Planejamento da Prefeitura Municipal de Paraíso do Sul, face à importância deste elemento na otimização e ampliação da oferta dos serviços públicos municipais, que exigem medidas criativas dos gestores municipais.

O tema da pesquisa foi determinado tendo em vista o interesse pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento do conhecimento dos integrantes da instituição pública, e o conhecimento do quadro de provimento da Secretaria estudada, acompanhamento da dificuldade com os profissionais que nela atuam devido a falta

de políticas de aperfeiçoamento profissional e pela facilidade de acesso às informações e dados necessários para o presente estudo.

O trabalho busca estabelecer uma proposta de gestão do conhecimento para a organização, a partir do referencial teórico, e do estudo de caso. Na proposta são contempladas experiências positivas, consideradas pela equipe, como relevantes. Neste capítulo, abordamos a problemática pesquisada, sua contextualização e relevância, os objetivos gerais e específicos, contendo ainda, a justificativa da sua elaboração. No capítulo seguinte, uma vasta revisão bibliográfica. Nele evidenciamos o histórico do conhecimento, sua criação e desenvolvimento, a Gestão do Conhecimento, sua importância, objetivos e metodologias contendo possíveis entraves na sua implantação. No capítulo terceiro, abordamos o método de trabalho, dados do órgão em estudo, sua composição e as técnicas utilizadas para realização da pesquisa. No capítulo seguinte, abordamos o resultado do estudo, contendo: Dados coletados através da observação participativa do pesquisador, da pesquisa com clientes externos e de entrevista e questionamentos com os clientes alvo do estudo, membros atuantes do Órgão. No quinto e último capítulo consta a conclusão do trabalho contendo críticas construtivas e sugestões estratégicas.

A necessidade de medir e analisar o estágio de conhecimento da equipe de servidores da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento. Viabilizar procedimentos práticos e eficientes. Sabe-se que um dos maiores desafios está em transformar processos e atividades existentes em procedimentos operacionais consistentes com inclusão do conhecimento com práticas adequadas à nova realidade. Indiretamente a problemática da investigação do presente estudo pretende, ainda, verificar como está sendo realizada a prestação de serviço público por parte da organização. Para uma conclusão plausível, se faz necessário a seguinte questão: Quais critérios poderão ser precisos e determinantes na formação ou transformação do conhecimento organizacional vigente?

1.2 Contextualização

A atividade de gestão requer como primeiro passo o conhecimento da realidade, por isso é necessário, em primeiro lugar, situar o contexto do tema para análise de aspectos de relevância da problemática pesquisada. Os behavioristas

atribuem um imenso poder ao ambiente no desenvolvimento humano, considerando o homem como um ser que desenvolve suas características em função das condições presentes no meio em que está inserido. Para os empíricos como Locke (1632-1704), Berkeley e Hume (1711-1776) o conhecimento tem a sua origem fora do indivíduo e é interiorizado através dos sentidos: “os sentidos a princípio deixam entrar idéias específicas que ocupam o espaço ainda vazio, e a mente gradativamente se familiariza com algumas delas e as aloja na memória”. Para os racionalistas, como René Descartes (1596-1650), Spinoza e Kant (1724-1804) a razão é mais poderosa que a experiência sensorial porque possibilita sabermos com certeza muitas verdades que a experiência sensorial nunca poderia averiguar. Já a teoria, a de Jean Piaget (1896-1980) é interacionista: “O conhecimento não vem diretamente do ambiente. O conhecimento vem da interação entre o objeto do ambiente e o conhecimento que o sujeito traz para a situação”. No construtivismo de Piaget, o processo de construção do conhecimento confunde-se com o próprio processo de constituição e de desenvolvimento do sujeito, na sua relação com o mundo, que é físico e ao mesmo tempo simbólico. Esse sujeito se define como tal a partir do momento em que se constitui junto com o objeto do conhecimento, que não é apenas, nem necessariamente, físico. Dessa forma: “Falar em construção do conhecimento significa falar ao mesmo tempo em construção do sujeito que conhece e do objeto a ser conhecido. Ambos aparecem como resultado de um processo permanente de construção” (COLL, 1987, p.186).

A prefeitura é parte do Estado e atua como Poder Executivo no âmbito das cidades ou municípios, amparada pela Constituição Federal e que possui na Lei Orgânica Municipal o detalhamento do seu papel constitucional.

As Leis maiores do Brasil e do município, portanto, definem as bases dessa organização: sua natureza, missão e propósitos, os principais componentes de sua estrutura, atribuições e encargos perante a sociedade.

Em artigo disponível na Web site, a autora, Silvana Soares (2010, p.1-2], enfatiza a abrangência da responsabilidade dos servidores e gestores públicos, com referência a legalidade de seus atos, em suas colocações: “Os princípios constitucionais da Administração Pública estão inseridos no contexto mais abrangente dos princípios fundamentais. Constituem, por assim dizer, os fundamentos da ação administrativa, ou em outras palavras, os sustentáculos da atividade pública”. Ainda, segundo a autora, idem ao texto:

A legalidade também precisa ser legítima, alcançando consenso entre os destinatários dos bens do Estado. a legalidade se dilui, perde a legitimidade, quando a atuação estatal imprime um descompasso entre o compromisso assumido na Constituição e sua concretização. Os princípios constitucionais fundamentais ocupam o mais alto posto na escala normativa. Dirigem a missão de interpretação e integração do direito, indicam onde o direito se localiza e de onde o direito procede. Transformam-se no alfa e no ômega do ordenamento jurídico (SILVANA SOARES,2010, p.1-2)".

Determinações dadas pela Constituição Federal de 1988, art. 37, a Administração Pública, direta e indireta, obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O Direito Administrativo é informado também por uma série de proposições setoriais específicas, básicas, os denominados princípios informativos do direito administrativo, são eles: Finalidade; Continuidade do Serviço Público; Autotutela; Razoabilidade; Proporcionalidade; Supremacia do Interesse Público sobre o Privado e a Indisponibilidade. Pesquisas apontam que os princípios da legitimidade e da moralidade adquirem cada vez mais relevância no estudo do Direito Administrativo em virtude da exigência de uma atuação do Poder Público voltado prioritariamente para o respeito dos valores éticos mais do que para o amor ao puro formalismo. A conduta da Administração deve estar amparada em expressa disposição legal. Num cenário de incerteza muitas vezes um servidor não detém o conhecimento até mesmo de alguma norma, provocada pelas alterações legais. No entanto, para fazer frente a essas ameaças e manter a sua sustentabilidade no atual contexto, as organizações devem ser capazes de aprender e ao fazê-lo, desenvolver novos conhecimentos conforme Fleury e Oliveira Júnior (2002), bem como, adotá-los na prática, aprender a realizar novas tarefas, além de dar continuidade ou transformar as antigas, mais rápida e eficazmente (GARVIN, 1998). Podemos, ainda, mencionar Pozo (2002) que ressalta o fato de passarmos atualmente por uma "deterioração da aprendizagem", devido à constante exigência por novos conhecimentos, saberes e práticas que propõem ao cidadão uma sociedade em ritmo acelerado e que exige constantemente novas aprendizagens, bem como a revitalização dos conhecimentos, o que vai além dos simples processo de reprodução. A demanda de uma aprendizagem constante é resultado do aumento desenfreado de informações, exigindo permanente atualização e adequação dos saberes às novas demandas.

O texto VII, seções I e II, artigos de 37 a 41 da Constituição, dispõem sobre a Administração Pública, e é ali que encontramos as primeiras definições sobre o

gerenciamento de pessoas no setor público: os princípios, as diretrizes para a estrutura do quadro de pessoal, remuneração, estágio probatório e avaliação de desempenho entre outras, que vão fornecer a base legal para as práticas de recursos humanos nas prefeituras. A Administração Pública tem como principal objetivo o interesse público. A criação e a aplicação de conhecimento organizacional são essenciais para que órgãos públicos possam mudar, adaptar e criar oportunidades em um ambiente de rápidas mudanças. As prefeituras são compostas por diversos órgãos, e estes órgãos podem ser compostos por uma ou mais unidades.

Nesta pesquisa estuda-se o Órgão e Unidade 05:01 – Onde, o 05 identifica o órgão e o 01 a Unidade Orçamentária:

05:00 – Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento.

05:01 – Secretaria de Fazenda e Planejamento.

1.3 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo maior identificar a situação dos servidores públicos municipais, quanto ao seu potencial individual, analisando seu conhecimento e sua prática de acordo com as diversas áreas de atuação no trabalho e propor as mudanças necessárias para o melhor desempenho de suas atividades.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Propor o compartilhamento e externalização de idéias ao capital intelectual da organização.
- Possibilitar a criação de novos conhecimentos na organização.
- Identificar ações e instrumentos que se façam necessários à efetiva implantação de uma gestão de conhecimento.

1.4 Justificativa

A relevância do tema justifica-se pela perspectiva de mostrar fatores que

interferem positiva ou negativamente no modo de uma boa gestão organizacional. Como o capital intelectual e a implantação da gestão do conhecimento numa instituição pública podem influenciar a cultura organizacional, fazendo com que a mesma interaja com seu público interno e externo.

O trabalho fundamenta-se na necessidade urgente de órgãos municipais adaptarem-se e adequarem-se a nova era, haja vista o ritmo acelerado do dia a dia destas organizações e seus constantes desafios. Justifica-se assim a necessidade de identificar critérios viáveis e que possibilitem a ampliação do conhecimento da organização, com inclusão de um processo sistêmico de gestão do conhecimento. Douglas Prado (2011, p.1), cita definição encontrada no site da Fundação Getúlio Vargas (A): "A Gestão do Conhecimento, também conhecida por Knowledge Management, é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional". Para Stewart (2002), Gestão do Conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos.

A pesquisa justifica-se ainda, pela possibilidade de desenvolver práticas de aprendizagem nos tomadores de decisão no âmbito da Secretaria. Segundo alguns estudiosos, a aprendizagem é um processo integrado que provoca uma transformação qualitativa na estrutura mental daquele que aprende. Segundo os behavioristas a aprendizagem é uma aquisição de comportamentos através de relações mais ou menos mecânicas entre um estímulo e uma resposta.

Essa pesquisa analisou a possibilidade de implantação da gestão do conhecimento no órgão, estudando seu ambiente, suas práticas e interesse por parte dos servidores e gestores, nessa implantação, supondo que só assim haverá a possibilidade de desenvolver métodos, técnicas e ferramentas para garantir uma aprendizagem continuada nos processos da organização. Se o indivíduo e a organização são produtos de um contexto social, só se podem conceber propostas de mudança a partir do conhecimento da realidade organizacional. O exame da realidade com base em fatos concretos antecede a formulação de qualquer proposição de mudança, pois a experiência precede o conhecimento.

Tem ainda, este estudo, a pretensão de desenvolver capacidades por indivíduo pesquisado. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), não é fato das organizações não possuírem conhecimento que acabam por tomar decisões

erradas, mas sim pelo fato do conhecimento estar escondido em algum lugar da empresa ou na cabeça de alguém, ou seja, o fato do conhecimento estar implícito, inacessível ou não ser divulgado favorece a decisão equivocada. O conhecimento humano está dividido em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Ainda, Nonaka e Takeuchi (1997) sustentam a tese de que o conhecimento de elevado valor para a organização é tácito (fortemente relacionado à ação, aos procedimentos, às rotinas, às idéias, aos valores e às emoções), dinâmico (criado a partir de interações sociais entre indivíduos, grupos e organizações) e humanista (essencialmente relacionado à ação humana), apresentando maiores dificuldades em seu gerenciamento. Por essa razão, um fator estratégico para a organização é o potencial em criar novos conhecimentos, muito mais que a tentativa de gerenciá-lo (Nonaka e Toyama, 2002). Já para outros autores (Barney, 1991; Lei *et al.*, 1996), um ativo importante de conhecimento de uma empresa é a capacidade de criar continuamente novos conhecimentos em vez de estocá-los como uma particular tecnologia que a empresa possui em determinado momento.

2 HISTÓRICO DO CONHECIMENTO

A preocupação com o conhecimento não é nova. Praticamente todos os povos da Antiguidade desenvolveram formas diversas de saber. Entre os egípcios a trigonometria, entre os romanos a hidráulica, entre os gregos a geometria, a mecânica, a lógica, a astronomia e a acústica; entre os indianos e muçulmanos a matemática e a astronomia, e entre todos se consolidou um conhecimento ligado à fabricação de artefatos de guerra. As imposições derivadas das necessidades práticas da existência foram sempre a força propulsora da busca destas formas de saber. Vejamos os filósofos: PLATÃO: Desenvolveu a noção de que o homem está em contato permanente com 2 tipos de realidade: a inteligível e a sensível. A primeira é imutável e a segunda são todas as coisas que afetam os sentidos. Para ele, o mundo concreto percebido pelos sentidos é uma pálida reprodução do mundo das idéias. Platão busca as verdades essenciais das coisas. A forma de buscar é através do conhecimento e da racionalidade. ARISTÓTELES: Retoma à problemática do conhecimento e critica o mundo "separado" de Platão. A sabedoria para ele era o único meio para o conhecimento. A ética para ele deveria ser sempre baseada no conceito de verdade. SÓCRATES: Ele utilizava a dialética, ou seja, o trabalho de chegar ao conhecimento por meio da argumentação crítica; o método socrático compreende 2 períodos: ironia e maiêutica. Para ele o mais importante era a virtude e tinha como meta primordial de sua prática filosófica a frase "conhece-te a ti mesmo". Diante da identificação e análise do que vem sendo legitimado e que mundos vêm sendo produzidos, com e pelo conhecimento vivido.

O mundo corporativo percebeu o conhecimento como um recurso competitivo quando autores como Drucker (1994) ainda nos anos sessenta do século XX, chamou a atenção com os termos "trabalho do conhecimento" e "trabalhador do conhecimento", num entendimento de que havia a necessidade de mudanças no trato com o conhecimento organizacional, novamente Drucker (1994) menciona o termo "sociedade do conhecimento" demonstrando a necessidade de um novo olhar para o conhecimento organizacional.

Loureiro (2004) cita grandes filósofos como Leibniz, Bacon, Diderot entre outros quando estes criticam a desvinculação do trabalho ao conhecimento, nas

sociedades antigas. Em razão da marginalização, do menosprezo que as elites que não trabalhavam e seus pensadores sentiam em relação ao trabalho, inclusive Aristóteles. Estas elites, costumeiramente se valiam do trabalho servil e, portanto não tinham nenhum interesse em tornar o trabalho objeto de apreciação. A modernidade quando repudiou o serviço escravo, fez a associação do trabalho ao conhecimento. O trabalho vinculado ao conhecimento levou a humanidade a grandes saltos, inovações, competitividade e desenvolvimento. O conhecimento foi importante e determinante ao longo da história. As grandes vitórias, as conquistas sempre estiveram ao lado daqueles que detinham a vanguarda do conhecimento, (STEWART, 1998).

O conhecimento é uma questão intrincada que vem sendo vigorosamente debatida no campo da filosofia há milhares de anos, porém, em se tratando do conhecimento no âmbito das organizações, o interesse não é manter uma abordagem filosófica, mas sim uma abordagem gerencial considerando os aspectos inerentes ao contexto organizacional (SPENDER, 2001).

Cruz (2002), um dos autores que tece reflexões quanto as origens do termo conhecimento, incluindo o seu aspecto etimológico, sintetiza-o na proposta que segue:

“Conhecimento é o entendimento obtido por meio da inferência realizada no contato com dados e informações que traduzam a essência de qualquer elemento”. (CRUZ, 2002, p. 31).

Dada sua relevância, o conhecimento deve ser tratado com prioridade pelos gestores organizacionais. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento deve ser compreendido como um processo pragmático e essencialmente humano, em contínuo desenvolvimento. Para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento é composto pela informação avaliada na mente humana, decorrendo-se daí reflexão, síntese e contextualização. Já Fleck (1997) considera que deva-se ainda associar mais uma importante característica ao conhecimento: o significado que ele associa às coisas e aos fatos. Dessa forma, pode-se considerar que o conhecimento seja elemento fundamental na agregação de valores ao capital intelectual, seu detentor passa a ser mais estratégico na captação e disseminação das informações disponíveis, com potencial para tomadas de decisões futuras.

A 'explosão cognitiva' que se produziu na psicologia paralelo à explosão informativa em nossa sociedade como consequência do uso generalizado das tecnologias "cognitivas" da informação, longe de trazer consigo uma teoria unitária, supôs uma multiplicação das alternativas teóricas sobre o funcionamento da mente humana. (POZO, 2002, p. 82)

Para Davenport; De Long; Beers (1998), o conhecimento é um recurso de alto valor, pronto para ser aplicado em ações e decisões e resulta de uma combinação entre informação, experiência, contexto, interpretação e reflexão. A informação é considerada elemento básico da organização do conhecimento (CHOO, 2003), pois constitui a base para a criação do conhecimento humano e organizacional.

Nonaka; Takeuchi (1997) propõem uma teoria própria para a criação do conhecimento organizacional. Segundo Terra (2001), a tipologia do conhecimento de Nonaka; Takeuchi (1997) pode ser considerada a principal tipologia encontrada na literatura. Para explicar o processo de criação do conhecimento, os autores estabelecem duas dimensões: a epistemológica e a ontológica. Na dimensão epistemológica distinguem-se o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito é expresso em palavras, números, códigos, fórmulas, sendo por isso facilmente compartilhado. O conhecimento tácito, por ser de natureza subjetiva e intuitiva, é de difícil formalização e compartilhamento. Na dimensão ontológica a criação do conhecimento começa no nível do indivíduo, estendendo-se para o grupo, posteriormente para a organização, podendo atingir níveis inter-organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; KOGUT; ZANDER, 1992). Para Nonaka; Takeuchi (1997) a interação entre o conhecimento tácito e explícito dos indivíduos é a principal dinâmica da criação do conhecimento organizacional representada no Modelo de Conversão do Conhecimento, composto por quatro modos: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. Da interação entre os quatro modos de conversão surge a espiral do conhecimento. A socialização é a conversão do conhecimento do nível tácito de um indivíduo para o nível tácito de outro através do compartilhamento, sem o qual é extremamente difícil um indivíduo se projetar na forma de raciocínio de outro. Trata-se de um aprendizado pela observação, imitação e prática. Na externalização, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito, pela utilização de metáforas e analogias, que muitas vezes são ineficientes para reproduzir com fidelidade o conhecimento tácito, provocando diálogo e reflexão coletiva, que são as bases da externalização. A combinação é a passagem do conhecimento do nível explícito de

um indivíduo para o nível explícito de outro. É a troca de conhecimentos codificáveis, que pode se dar através de documentos, aulas expositivas, reuniões, comunicações por telefone, internet etc. Através da internalização - conversão do conhecimento explícito em tácito - o conhecimento explícito é incorporado às bases de conhecimento tácito do indivíduo, sob a influência do seu modelo mental. A criação do conhecimento se inicia no indivíduo e, pela interação dos quatro modos de conversão, atinge gradativamente os grupos, a organização, podendo ocorrer em âmbito inter-organizacional. A espiral do conhecimento é a base da teoria da criação do conhecimento.

2.1 Referencial Teórico

Esta pesquisa fundamenta-se nas concepções teóricas sobre o desenvolvimento e a criação do conhecimento organizacional com base na literatura. A Interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, por Nonaka e Takeuchi (1997) nos leva a uma vasta pesquisa bibliográfica, dada as distinções básicas dos dois:

Quadro1. Conhecimento tácito versus explícitos

Tácito	Explícito
Conhecimento da Tácito (subjetivo)	Conhecimento Explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado da Tabela 3-1 de Nonaka e Takeuchi (1997, p.67)

O conhecimento ligado às experiências tende a ser tácito enquanto os conhecimentos provenientes da racionalidade tendem a serem explícitos.

2.1.1 Dado, Informação e Conhecimento

Muitos pesquisadores discorrem sobre a gestão do conhecimento, procurando a distinção entre dado, informação e conhecimento. Numa abordagem bastante

simples, os dados são números ou fatos; informações são dados processados e o conhecimento é decorrente da agregação de algum valor à informação. O Quadro 2 apresenta uma síntese das características desses três tipos de conceitos, segundo Davenport (1998, p.18).

Quadro 2. Características intrínsecas dos conceitos de dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa na mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p>
<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilmente estruturado - Facilmente obtido por máquinas - Frequentemente quantificado - Facilmente transferível 	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requer unidade de análise - Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difícil estruturação - Difícil captura em máquinas - Frequentemente tácito - Difícil transferência

Fonte: Davenport (1998, p.18).

Segundo Davenport, Dado pode ter significados distintos, dependendo do contexto no qual a palavra é utilizada. Para uma organização, dado é o registro estruturado de transações. Genericamente, pode ser definido como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 2). É informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento. Os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, mas são importantes porque são a matéria-prima essencial para a criação da informação. Informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor. É o insumo mais importante da produção humana. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p.32). É um fluxo de mensagens, um produto capaz de gerar conhecimento. É um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o (MACHLUP, 1983). O conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é

complexo e imprevisível. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os valores e as crenças integram o conhecimento pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”.

Choo (2003) comenta sobre a forma de uso da informação. Na sua concepção, a informação é utilizada para: a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões.

Na criação de significado o principal processo de informação é a interpretação de notícias e mensagens sobre o ambiente; deve-se decidir qual informação é relevante e deve receber a atenção; além disso, auxilia o processo de redução de ambiguidades. Na construção do conhecimento, o principal processo de informação é a conversão do conhecimento, isto é, o compartilhamento de informações mediante diálogos, metáforas, analogias, utilizando canais formais e informais para a transmissão dos conhecimentos. A conversão do conhecimento, aqui, é a mesma referenciada em parágrafos anteriores, especificada por Nonaka e Takeuchi (1997). Durante a tomada de decisões, a principal atividade é o processamento e a análise da informação a partir das alternativas disponíveis, avaliando-se suas vantagens e desvantagens. (CHOO, 2003, p.29-31).

Choo (2003, p. 51-52) refere-se à integração dessas três formas de uso como o ciclo do conhecimento. Em suas palavras:

A organização do conhecimento liga os três processos de uso estratégico da informação – a criação do conhecimento, a construção do conhecimento e a tomada de decisões - num ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação, que podemos chamar de ciclo de conhecimento.

Na busca de informações sobre conhecimento nas organizações, Nonaka e Toyama (2002) afirmam que conhecimento pode ser como um processo dialético, já que são criadas inúmeras contradições decorrentes das interações dinâmicas entre diferentes atores envolvidos, indivíduo, organização e o ambiente. Stewart (1998) utiliza o conceito de “capital intelectual”, afirmando que capital intelectual constitui a matéria intelectual, no conhecimento, na informação, a propriedade intelectual e a experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Nonaka e Takeuchi (2004, p.25) conceituam conhecimento como “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Consideram-no como um processo dinâmico realizado por pessoas no qual a ação é enfatizada.

O conhecimento, devido a sua abrangência e seu grau de importância, não pode ter um único significado e, muitas das definições são descritivas. A história da filosofia, desde o período clássico, está associada a uma busca sem fim pelo significado do conceito de conhecimento. Muitas são as definições que explicam o que seja o conhecimento. Certamente, cada uma delas apresenta avanços e limites neste intento, pois sua abrangência e importância não possui um único significado.

Portanto, o conhecimento constitui os pilares da sociedade moderna e das organizações. Cada vez mais expressões como “*sociedade do conhecimento*”, “*redes de conhecimento*”, “*economia baseada no conhecimento*”, estão inseridas no ambiente empresarial. Esta preocupação demonstra que é determinante se ter uma gestão competente do conhecimento.

2.1.2 A Gestão do Conhecimento

Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) consideram que o termo “gestão” seria inadequado por implicar em controle de processos que talvez sejam incontroláveis. Os autores optam pela utilização da expressão “capacitação para o conhecimento”. Porém, o termo “gerir” não seria de todo inapropriado, pois envolve outros significados que vão além do controle, como o planejamento, a organização e a avaliação (FLEURY, 1997). Admitindo ser difícil exercer atividades de controle sobre o conhecimento, a gestão do conhecimento deve envolver práticas gerenciais voltadas à criação de condições que favoreçam os processos de criação, transferência, compartilhamento, disseminação e aplicação do conhecimento na organização. A gestão do conhecimento depende de contextos adequados para ser eficaz, conforme argumentam Nonaka; Takeuchi (1997), Leonard-Barton; Swap (1999), Perez-Bustamente (1999), Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) e Wang; Ahmed (2003). O contexto ideal para o desenvolvimento do conhecimento organizacional pode ser organizado em três dimensões: **Ambientes e relações**: ambiente de

solicitude (confiança, empatia, condescendência ao julgar, ajuda acessível e estímulo à coragem); nível adequado de informalidade; clima de liberdade; relações interativas e abertura para o compartilhamento de conhecimentos. **Estruturas:** horizontais, com poucos níveis hierárquicos, baseadas em confiança e sem barreiras departamentais, com infra-estrutura de comunicação que suporte e facilite o fluxo de informações e idéias. **Políticas e ações gerenciais:** disseminação de informações; compartilhamento da visão de futuro, dos objetivos, das estratégias e do conhecimento necessário ao alcance dos objetivos; estímulo ao risco e tolerância a erros; normas flexíveis; concessão de autonomia em nível adequado; promoção da fluência de idéias em todos os níveis; promoção do aprendizado em grupo e de situações de criação e compartilhamento; estímulo do raciocínio sistêmico; respeito e valorização das idéias diferentes; valorização da diversidade e da heterogeneidade cognitiva; disseminação do conhecimento individual para todos os níveis da organização; procedimentos adequados aos processos de criação do conhecimento.

Na organização pública, a gestão do conhecimento deve ser reconhecida como uma forma de gestão e de liderança, fundamentada e preocupada com o saber que flui na organização, com a criação desse conhecimento, com os seus detentores, com a sua transferência, aplicação e proteção. Assim:

“A Gestão do Conhecimento está 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”. (Terra, 2000, p. 70).

A gestão do conhecimento é de forma análoga abordada por Cruz (2002) que ao substituir o termo gestão por gerência, assume como finalidade básica de tal atividade, a capacidade de criar, identificar, integrar, capturar e compartilhar o conhecimento existente em qualquer tipo de organização, através da utilização de metodologias e tecnologias específicas.

Probst *et al.* (2002) chamam a atenção para o fato de que o objetivo fundamental da gestão do conhecimento está em garantir que o conhecimento existente na organização seja aplicado de modo produtivo em seu próprio benefício, e lembram que, a simples identificação e distribuição de conhecimento, não garante a sua utilização nas atividades diárias da empresa. Os autores ressaltam ainda, que

o conhecimento deve ser considerado como um recurso organizacional capaz de promover oportunidades significativas, mediante ao acúmulo sistemático e intencional tanto individual, quanto coletivo de expertise.

Na dimensão da transferência do conhecimento tácito, que é uma das variáveis do presente estudo, faz-se necessário gerir o conhecimento de forma intencional, a fim de viabilizar um ambiente propício a essa transferência e estimular a sua criação, através do seu compartilhamento de forma contínua. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a gestão do conhecimento é um processo por meio do qual o conhecimento é criado, difundido e incorporado aos produtos, serviços, ou sistemas, e acrescentado às pessoas de uma dada organização. Segundo eles, deve-se reconhecer a importância do indivíduo, por ser ele o criador de conhecimento na organização, mas ressaltam que são nas possibilidades de difusão do conhecimento pessoal ao grupo e à organização que o conhecimento organizacional se consolida.

Na visão de Grotto (2001), a gestão de conhecimento deve promover e administrar a geração, compartilhamento, armazenamento, aprendizado, utilização e mensuração de conhecimentos, experiências e especializações nas organizações. Ou seja, a gestão do conhecimento é, antes de tudo, um processo corporativo focado na gestão empresarial como um todo, conforme sugerem Santos *et al.* (2001). Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) definem quatro formas dinâmicas de difusão do conhecimento na organização: socialização, externalização, combinação e internalização. De maneira prática, Catão e Cândido (2003, apud Colauto e Bulen, 2005, p. 46) afirmam que “a gestão do conhecimento pode também ser caracterizada como um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa e seus processos associados”.

A gestão de conhecimento envolve o alinhamento da estratégia de conhecimento da organização, com a estratégia geral do negócio, exigindo uma avaliação contínua do conhecimento existente, além de uma comparação com as necessidades futuras. “O alinhamento da gestão estratégica do conhecimento busca identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento relevante para a organização, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às organizações” (ORSI 2004, apud COLAUTO e BULEN, 2005, p. 46).

Os objetivos da Gestão do Conhecimento variam desde dar “vida” aos dados (deixando-os usuais e úteis – principalmente para as organizações públicas), até a geração de novos conhecimentos, possibilitando melhores práticas, vantagens competitivas e estabelecimento de lógica organizacional. O mapeamento de informações é essencial na Gestão do Conhecimento, pois sugere a busca de informações em diversos meios e lugares, e facilita o enquadramento da estratégia, permitindo aumento da produção intelectual. Segundo Melo (apud MURRAY, 2003, p. 35), “A Gestão do Conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento de seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.

Melo, ainda explicita a fala de outro autor, dizendo,

Gestão do Conhecimento é “uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sua sobrevivência [sem grifo do original] em um crescente de imprevisibilidade” (Melo apud MALHOTRA, 2003, p.35).

Desse modo, observa-se que a Gestão do Conhecimento é um meio de estímulo às pessoas que trabalham nas organizações, possibilitando a produção e uso das mesmas. Com isso, o conhecimento se torna ferramenta essencial e indispensável ao crescimento organizacional. Gerenciar o conhecimento é uma metodologia que deve ser estrategicamente implantada em uma organização com o uso de ferramentas tecnológicas apropriadas a cada ambiente e aliados aos interesses organizacionais. Fleury e Oliveira Jr. (2001, p.19) entendem por gestão estratégica do conhecimento “a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, ou seja, por meio de processos externos”.

2.1.2.1 Entraves na Implantação – Gestão do Conhecimento

Os principais inibidores à transferência do conhecimento são, de acordo com Davenport & Prusak (1998:117-118) de natureza cultural. Eles chamam esses inibidores de ‘atritos’ “porque retardam ou impedem a transferência e tendem a

erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela organização”. Tentando evitar esses inibidores ou atritos, muitas organizações partem da premissa de que seja preciso criar uma cultura voltada à aprendizagem, para que a transferência do conhecimento e a própria gestão do conhecimento fluam de maneira tranqüila. Dixon (2000) vai no sentido oposto, afirmando que a própria transferência e o compartilhamento em si são suficientes para criar essa cultura na organização. Davenport & Prusak (1998) citam outro problema na transferência do conhecimento: os receptores, muitas vezes, não conseguem compreender o conhecimento que recebem, o que torna a transferência inútil.

Dixon (2000) trata da questão das novas tecnologias da informação e da comunicação. Tais tecnologias são ferramentas facilitadoras da transferência, mas são consideradas por muitas organizações como o foco central do processo. De acordo com a autora, os melhores sistemas de gestão do conhecimento por ela estudados constituíam mescla entre tecnologia e relacionamentos face-a-face: “[...] *one does not replace the other, although clearly one can greatly enhance the other.*” “um não substitui o outro, embora claramente se possa aumentar muito o outro.” - Tradução do autor.

Para Choo (2003:150) a existência de crenças e comportamentos consensualmente aceitos pelo grupo é a essência da cultura. Pessoas podem ter comportamentos diversos em relação aos mais variados temas. Um dos comportamentos mais interessantes para o presente estudo é o comportamento informacional que, segundo Davenport (2000:110), se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação. Há três espécies fundamentais de comportamentos ligados à informação que melhoram o ambiente informacional de uma empresa: compartilhamento de informações; administração de sobrecarga de informações, e; redução de significados múltiplos.

Os resultados de pesquisas até agora empreendidas sobre a prática das empresas mostram que alguns fatores podem facilitar ou dificultar a implantação de processos de gestão do conhecimento. Davenport e Prusak (1998:191) apontam a necessidade de se ter uma estrutura técnica e organizacional adequada, uma estrutura de conhecimento padrão flexível (equilíbrio entre a necessidade de flexibilidade – porque o conhecimento muda – e a padronização, para que possa ser utilizado por diversas pessoas) e múltiplos canais para transferência do conhecimento.

Apesar de fazer parte da vida humana, a mudança muitas vezes é vista como ameaça pelas pessoas, sendo comum que a cultura organizacional crie disfunções que prejudicam a capacidade de resolver problemas e adaptação externa das organizações. Muitas vezes a mudança é vista como algo radical, complexo, dramático ou transformacional, levando as pessoas a rejeitarem-na e preferirem aquilo com o qual já estão familiarizadas (DOHERTY e HORNE 2002).

Segundo Fleury e Oliveira Jr. (2001:135), desde que a organização esteja empenhada em criar, transferir, disseminar e aplicar o conhecimento terá que se adaptar a uma nova formatação. Para isto, necessita codificar e simplificar o conhecimento dos indivíduos e dos grupos e torná-los acessível a todos. Para os autores, em um nível mais básico, “o processo de estabelecimento de uma linguagem comum é a forma desenvolvida e adotada por indivíduos e grupos nas empresas para expressar e articular crenças comuns, conectando crenças de indivíduos e criando uma estrutura para o conhecimento organizacional”. Desta forma, a comunicação torna-se um processo fundamental para a transformação cultural em busca da gestão do conhecimento organizacional.

Transferir conhecimento, seja entre pessoas ou entre organizações, não é uma tarefa simples. Para tanto, segundo Figueiredo (2005), é necessário construir e estruturar adequadamente o processo de transferência de conhecimento, considerando as pessoas envolvidas, a aplicação do conhecimento, entre outros aspectos. Isto depende da seleção das alternativas mais adequadas para o contexto organizacional e das ferramentas e meios para proporcionar que o conhecimento existente e gerado na organização seja transferido.

Nas organizações públicas, segundo Carbone (2000), os fatores que dificultam a mudança, são os mais variados, destacando-se os seguintes:

- O Burocratismo com excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e deslocada das necessidades do país e do cidadão;
- O Autoritarismo e a Centralização com excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório, trazendo como consequência o fenômeno da socialização do autoritarismo organizacional no Brasil;
- A Aversão aos empreendedores: ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;

- O Paternalismo, isto é, o alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses públicos dominantes.
- Surgimento dos “administradores de plantão” da máquina pública;
- O Levar vantagem, ou seja, a permanente vingança em relação ao opressor, tirando vantagem da coisa pública. Desconsideração do bom senso. Ética dúbia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços; e
- O Conformismo, isto é, a desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e ao mecanismo de proteção à tecnocracia.

3 MÉTODO DO TRABALHO

A metodologia é uma sistematização de práticas para a solução dos problemas da pesquisa, ensina Mattos (2005, p.826). Ou seja, a metodologia está a serviço das situações que ocorrem no decorrer da pesquisa.

Esta pesquisa teve seu início em setembro de 2010. A população alvo da pesquisa foi constituída por todos os servidores técnico-administrativos e Secretário Municipal de Fazenda e Planejamento do Município de Paraíso do Sul, oito participantes internos. E, ainda uma pesquisa paralela, realizada no balcão de atendimento com contribuintes/fornecedores, externos.

Para coleta e análise de dados, utilizou-se a abordagem qualitativa que, segundo Godoy (1995), não procura enumerar e/ou medir os fatos estudados, mas explorar e revelar fenômenos sobre pessoas, lugares e processos interativos. Justifica-se, pois, a forma de abordagem qualitativa, visto a dificuldade de interpretação de fenômenos e a atribuição de significados serem difíceis de traduzir em números.

Do ponto de vista do objetivo, exploratória. Este tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito (GIL,1995). Conforme Cervo e Bervian (2002, p. 69), o estudo exploratório é o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência, tendo por objetivo a familiarização com um fenômeno ou a obtenção de nova percepção do mesmo e a descoberta de novas idéias. Enfatizam que “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

Dentro desse contexto, a chave para realização deste trabalho foi uma vasta investigação bibliográfica, com pesquisa da literatura pertinente ao estudo, através da internet, livros, revistas e teses, anteriormente publicados. Na era do indeterminismo e incerteza procurou-se elaborar o trabalho seguindo não apenas uma linha de raciocínio. Empregou-se os mais diversos métodos com objetivo de ampliar as possibilidades de análise e obtenção de respostas aos problemas apresentados.

Quanto a classificação da pesquisa, segundo seus fins, pode-se dizer que a mesma ocorreu segundo a tipologia de pesquisa proposta por Vergara (1997), em pesquisa prática (quanto ao gênero), aplicada (quanto aos fins), com estudo de caso (quanto aos meios).

3.1 O Órgão Estudado

A Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento da Prefeitura Municipal de Paraíso do Sul é o órgão encarregado de execução da política financeira e tributária do município. Base Legal: Lei Municipal nº 169/93, de 21 de setembro de 1993. É sua competência executar as atividades referentes ao cadastro, lançamento, arrecadação e fiscalização dos tributos e demais rendas municipais: o registro e controle contábil de Administração Orçamentária, Financeira e Patrimonial; fiscalização dos órgãos da administração direta e indireta encarregados do recebimento de numerários e outros; acompanhar a execução de convênios e prestação de contas dos mesmos; coordenar a aplicação das normas de fiscalização financeira e acompanhar a execução orçamentária; a elaboração do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentária e Lei de Orçamento Anual, realizando o planejamento integrado das diversas secretarias; acompanhar e assessorar os controles internos e externos e ainda desempenhar demais tarefas que lhe forem destinadas pelo Prefeito Municipal.

3.1.1 Da Composição da Secretaria

Setor de Contabilidade e Empenhos: Um contador, um Agente Administrativo e um Assessor de Secretário (Cc); Setor de Tesouraria: Um tesoureiro e um Agente Administrativo; Setor de Tributos, Bloco de Produtor e Cadastro Imobiliário: Um Fiscal Tributário, um Auxiliar Administrativo e um Assessor de Secretário (Cc). Ao todo, conta hoje, com oito colaboradores, estando a função de Secretário desdobrada pelo contador, que é servidor estatutário.

3.2 Técnicas e Instrumentos

Pelo fato de o pesquisador trabalhar na organização em estudo, os dados puderam ser obtidos por meio da observação participativa, ou seja, o engajamento no dia a dia do grupo estudado, favoreceu maior facilidade no acesso às informações. Esta proximidade possibilitou a garantia de uma visão abrangente de todo o processo. Já na primeira etapa sugeriu-se que os colegas (servidores pesquisados), aderissem ao uso de um crachá, contendo seus nomes, foto e função, pois paralelo à pesquisa interna, seria necessário a identificação da equipe pelo público externo. Usou-se, para tanto, um bloco de anotações e uma urna, onde o contribuinte pudesse inserir ali, sua opinião sobre o atendimento recebido, conforme instruções contidas em cartaz colocado na entrada do prédio: Caro cliente, antes de sair da nossa Secretaria deixe sua opinião sobre nossos serviços e sugestões para que possamos melhor atendê-lo.

Nesta pesquisa, para obter dados de diferentes fontes, foram utilizadas análise documental, entrevistas e questionários individuais. Inicialmente foi realizada a análise de documentos referentes aos procedimentos formais. Na segunda etapa, um roteiro de entrevista foi elaborado e aplicado aos servidores e gestor. O roteiro contemplou questões referentes a: apoio da instituição à realização do aperfeiçoamento; a influência da legislação que regulamenta a vida profissional do serviço público e quanto ao conhecimento que estes possuem com relação as leis que norteiam a prestação de serviços públicos, do que pode e o que não pode ser feito em uma organização pública. A última etapa foi a de recolher os questionários, entregues aos pesquisados, em outubro, e abertura da urna, onde estavam depositadas as opiniões ou críticas dos contribuintes. A pesquisa foi confeccionada com base e a partir das afirmações dos autores Nonaka; Takeuchi (1997), quando explicam o processo de criação do conhecimento em duas dimensões: a epistemológica e a antológica.

Procurou-se elaborar questões que evidenciasse a opinião dos pesquisados sobre o estímulo, criação, motivação, captação e manutenção do conhecimento. Ainda, este trabalho inclui a confecção de uma proposta de análise dos dados obtidos, com objetivo de que estes sirvam como ferramenta de suporte à inclusão de gestão de conhecimento na Secretaria Municipal. Uma questão para análise foi a de

como uma Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento, prestadora de serviços públicos e responsáveis pela manutenção dos dados financeiros e orçamentários de todos os órgãos do município, inclusive da Câmara Municipal de Vereadores, trabalha o conhecimento. A pesquisa identificou critérios precisos e determinantes na formação ou transformação do conhecimento organizacional vigente. Através da identificação por parte dos participantes sobre aspectos ligados aos modos de conversão do conhecimento no ambiente organizacional, quais sejam, a socialização, externalização, a combinação e a internalização. Analisou-se, ainda, a cultura organizacional, seus valores e ética. Em relação ao ambiente e à cultura organizacional, SENGE (1999, p. 491) afirma que a capacidade de uma organização difundir práticas inovadoras depende, dentre outros fatores, de “uma cultura organizacional que encoraje a reciprocidade, a curiosidade e a reflexão além das fronteiras internas e externas e de infra-estruturas de aprendizagem (meios de organizar os recursos e oportunidades para promover reflexão e compartilhamento regulares)”.

4 RESULTADOS

A pesquisa foi realizada especificamente na Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento, um dos onze órgãos do Executivo Municipal de Paraíso do Sul RS. E, seu resultado será apresentado a partir da análise por fontes, de acordo com as temáticas pesquisadas.

Dados coletados nas respostas ao questionário revelam que, quanto ao perfil a maioria são mulheres, dos oito, cinco são mulheres. Quanto a formação, duas das mulheres possuem curso superior, um dos homens, possui o curso Técnico em Contabilidade, já o 2º grau completo, são três. Um homem e uma das mulheres, ainda não concluíram o 2º grau. Neste trabalho, por uma questão de ética, os pesquisados serão identificados apenas por letras.

Outra questão, foi quanto ao tempo de atuação no órgão. Cabe aqui lembrar que, o resultado está enunciado por tema, sendo que através da observação evidenciou-se as habilidades e práticas dos pesquisados. Verificou-se que uma funcionária trabalha a mais de vinte anos na Secretaria, a M, chamada pelos colegas de “coringa”, por possuir habilidades múltiplas e um elevado conhecimento dos processos em todos os setores do órgão. C, a contabilista, está há quatorze anos no cargo. Os demais funcionários, a menos de quatro anos. Por tratar-se de uma equipe formada apenas por oito servidores, onde um deles é o Secretário, decidiu-se não formar grupos distintos, apenas investigar cada um em seu setor/atribuição.

Os dados coletados para análise constam de opiniões, de crenças, de informações, de percepções e de atitudes ora explícitas, ora implícitas, contidas nos discursos de cada participante. Para cada tema encontrou-se um conjunto de idéias centrais, as quais foram organizadas em categorias, de acordo com a semelhança. Desta forma, tornou-se possível buscar mais resumidamente e por relevância o resultado da análise, usando, ainda, a comparação deste, com a literatura estudada. O resultado reproduz perspectivas práticas e teóricas.

4.1 Análise Organizacional: Estratégia; Cultura; Ética e Legislação.

Indagou-se quanto às estratégias da organização, onde ela se sobressai, se

acontecem mudanças programadas ou inesperadas, que provoquem anseios, se há boa comunicação na organização, sobre a cultura organizacional, sobre o código de ética do funcionalismo público e sobre o Plano de Carreira dos Servidores.

O consenso e entendimento em 90% dos participantes é de que a Secretaria é um dos órgãos mais atuantes do Executivo Municipal, em termos de habilidade e competência. *“Não fosse desta forma, não daríamos conta do recado”*, acrescenta P, fiscal de tributos. Na opinião dos pesquisados a alta administração estabelece metas desafiadoras, com mudanças da realidade e, urgência para adaptação a novas regras. Uma grande mudança, apontada por J, auxiliar administrativa, do Setor de ICMS e Blocos de Produtores, ter sido a troca do sistema de informática, neste final de exercício. Ressalta, ainda, que: *“como os sistemas da Secretaria são integrados, e que este novo traria grandes melhorias para o setor de contabilidade e orçamento, aceitou o desafio de adaptar-se, embora para si e para os demais colegas tenha sido um sufoco”*. Mostrando assim que a equipe está preocupada com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta. Além disto, observou-se a facilidade por parte da organização na criação do conhecimento em uma dimensão epistemológica tanto tácito, de natureza subjetiva e indutiva, quanto explícito, facilmente compartilhado.

Os pesquisados surpreenderam ao afirmar, em quase sua totalidade, desconhecer a existência do Código de Ética dos Servidores. Pela existência de tal documento, constatou-se a presença do conhecimento explícito. No entanto, após analisarem o mesmo, foram unânimes em afirmar que este conhecimento já existia em suas mentes, evidenciaram um conhecimento tácito.

As questões referentes ao plano de carreira dos servidores municipais, causou muita polêmica. Ficando claro, apenas, que todos estão insatisfeitos com o existente, apresentaram diversas manifestações. Um exemplo: C, colocou sua indignação dizendo: *“Estou cursando uma especialização, e isso não contempla melhoria em meu salário. Os professores, têm pagos pela prefeitura suas especializações, com direito ao transporte, e recebem uma boa diferença em seus salários, não que eu ache que eles não mereçam. Questiono o princípio da equidade”*. Por outro, M expôs: *“Isso não me adianta. É preciso que atualizem nossos padrões, que foram reduzidos, por governos anteriores”*. P e T, o tesoureiro: *“Se ao menos houvesse algum tipo de prêmio por merecimento ou por desempenho”*. Expressões como: *“vemos que em outras Secretarias os caras não*

fazem nada e ganham o mesmo que a gente” e “de que adianta estudar, olha a fulana, olha o beltrano, são afilhados políticos e ganham um baita FG”. Questionou-se o gestor, quanto sua opinião com relação a eficiência de seus subordinados e vimos que há um grande reconhecimento por parte deste, quanto às habilidades e competências existentes no órgão e que há a expectativa de uma proposta de atualização do Plano de Carreira dos Servidores. Sentiu-se um clima de satisfação atribuído ao bom relacionamento da equipe, confirmado em suas colocações, na pesquisa. Todos concordam que salário não é a única razão motivacional, em uma organização, 100% deles manifestaram sentir orgulho de estarem trabalhando na Secretaria, ao se manifestarem quanto a qualidade da comunicação interna do órgão. Houve apenas críticas quanto a lentidão da internet. Em uma análise conjunta, participativa: Pesquisador e entrevistados, levantaram os principais meios de comunicação e informação utilizados pelo órgão, sendo este a própria internet. Utilizam-se da ferramenta para a publicação dos relatórios de prestação de contas e os determinados pela legislação, sites mais usados: Dos Tribunais de Contas, do Tesouro Nacional, Ministérios da Previdência, da Saúde e Educação e das Secretarias do Estado, são usados ainda, o site da FAMURS e PROCERGS, constatou-se que o site da prefeitura já está sendo adaptado para uso das publicações legais e informais. Viu-se o interesse em aumentar a transparência no serviço prestado pela organização. M, reforçando o uso da internet, comentou: *“É através dos sites da Secretaria da Fazenda e da FAMURS que acompanhamos as previsões de receitas do município, que são fornecidas sempre para o trimestre seguinte, com isto podemos planejar a curto prazo.”*

Seguida por T, que acrescenta: *“Eu uso a internet direto, seja para transferências entre contas bancárias, seja para efetuar pagamentos, e ainda para tirar extratos, ou apenas ver saldos. Quando a internet tá muito ruim, preciso ir nos bancos e fazer cheques.”* Os demais entrevistados, colocaram, ainda, que usam a internet, também para pesquisar, buscar recursos afins com suas tarefas no dia a dia e acompanhar as atualizações de legislações pertinentes à área. Evidenciou-se o interesse pela informação, e conseqüente conhecimento, por parte dos pesquisados. Confirmou-se a existência do processo de combinação, na conversão do conhecimento explícito para explícito. Tal processo, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é o processo de conectar diferentes áreas do conhecimento explícito. E, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), o conhecimento pode ser comparado a

um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Confirmou-se, que a internet é um importante veículo de divulgação da informação, que vem dando suporte ao processo de combinação de conhecimento, isto é, conversão do conhecimento explícito para conhecimento explícito.

4.2 Processos de Trabalho e as Políticas de RH

Indagou-se como são tomadas as decisões da Secretaria, se os pesquisados possuíam domínio e se executavam com segurança suas tarefas, se procuravam ajuda, se aceitavam errar, se os erros eram aproveitados como lição, se a organização oferece cursos de treinamento, e ainda, se para eles é importante o aprimoramento dos funcionários em uma organização.

A relação superior-subordinado foi classificada como saudável, considerando que o maior índice de resposta, 50%, referendou a não identificação de dificuldade de acesso. Reforçado pelos demais entrevistados que definiram esta relação como ainda melhor, visto considerarem-se absolutamente à vontade para discutir o que quiserem com seu superior imediato. Verificou-se, pelo fato de 54% das respostas concentrarem-se sobre aqueles que declararam que suas sugestões geralmente são ouvidas, que os superiores oportunamente propiciam a participação dos subordinados na resolução dos problemas. As responsabilidades nos cargos é assim, bem abrangente. Percebeu-se que a maioria possui um elevado grau de conhecimento tácito, relativo a suas atribuições. Questionados sobre suas atitudes, frente as dúvidas que vão surgindo na efetivação de suas tarefas, responderam, que na dúvida, perguntam aos colegas mais experientes, usam manuais, ligam para uma empresa que presta assessoria aos órgãos públicos municipais, da qual a prefeitura é associada. Verificou-se pelas respostas o alcance do objetivo maior desta pesquisa, o de identificar a situação dos servidores públicos municipais, quanto ao seu potencial individual, observou-se o conhecimento e a prática da organização nas diversas áreas de atuação no trabalho, possibilitando assim propostas de mudanças de acordo com as necessidades apresentadas. Na colocação: “Perguntam aos colegas mais experientes”, observou-se o uso do processo de compartilhamento de experiências que resulta na criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas, ocorrendo a socialização (tácito para tácito). Quanto ao uso

de manuais, foram descritos, pela contabilista que o uso do Plano de Contas do Tribunal, é diário, por ela e pelos colegas: T, responsável pelo lançamento da receita, e por I, responsável na confecção das notas de empenho. Constatou-se a existência de outros materiais importantes, tais como: apostilas de cursos, Lei de Responsabilidade Fiscal (101 de 2000), emendas constitucionais pertinentes a contabilidade pública, a Lei de Licitações, Código Tributário Municipal, entre outros. P, acrescentou comentário: “*é só ver o estado deste código tributário para perceber o quanto ele é utilizado*”. Com esta colocação percebeu-se a utilização do conhecimento explícito na organização. Ligam para empresa de assessoria. Com esta colocação evidenciou-se que a alta administração esta preocupada com a aprendizagem, ou pelo menos empenhada em fazer com que seus colaboradores, neste caso os servidores, tenham acesso facilitado na ajuda da realização de suas atribuições. Trata-se, assim de uma organização que apóia seus servidores, propiciando contextos para que criem o conhecimento. Com esta abordagem confirmou-se a tese de Nonaka & Takeuchi (1997), “o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos”.

Sabe-se que a maior missão de um organização pública é atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade, a equipe mostrou-se adequada a “conversão do conhecimento”, com a interação entre o tácito e o explícito. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), que desenvolveram um modelo dinâmico de criação do conhecimento ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o tácito e o explícito. Eles chamaram essa interação de “conversão do conhecimento” com acentuado destaque para o fato de este ser um processo social que envolve os indivíduos. Os autores indicam que “na visão racionalista, a cognição humana é um processo dedutivo de indivíduos, mas um indivíduo nunca é isolado da interação social quando percebe as coisas”. Portanto, por meio do processo de “conversão social, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se expandem tanto em termos de qualidade quanto de quantidade” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 67).

Na questão, “assumir seus erros”, os entrevistados foram unânimes em afirmar que sim, sendo que o I e J, fizeram comentários, como: “*ué, não é errando que se aprende?*” “*E, corrigindo nossos erros, a gente não comete de novo*”.

Observou-se que os entrevistados são servidores dinâmicos, e detentores de um elevado grau de conhecimento tácito. Que é o tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual. Comprovou-se assim, colocações aprendidas na literatura estudada, quando afirma que *“a aprendizagem organizacional é um processo contínuo de detectar e corrigir erros”*.

Nas questões: A organização oferece cursos e treinamentos, e qual a importância para eles, receberem treinamentos? O P, C e o J responderam: *“Que sempre que solicitado, participarem de cursos, na suas áreas, era concedidos”*. Alegaram não participarem mais seguidamente de cursos ou simpósios por dois fatores: Recursos escassos da Prefeitura e disponibilidade de tempo. P acrescentou, ainda: *“Devido a recente ampliação da zona urbana, meu trabalho dobrou, além da adequação ao novo sistema de informática”*. No entanto, entrou-se em contato com o setor de Recursos Humanos, e a A, responsável pelo setor, informou que já estava providenciando os papéis de nomeação do segundo colocado do concurso. Observa-se aqui, que a servidora P está a apenas dois anos, na função. Pois, em final de 2008, o único fiscal tributário solicitou exoneração, e que em 2004, o mais antigo havia se aposentado. O T e o I, quanto a participar de cursos e treinamento, enfatizaram, que em suas áreas são mais escassos, mas seguido participam de congressos. Quanto ao L e a B, os mais novos na organização, B, a dois meses, em cargo comissionado, responderam que ainda não, mas que parece que o pessoal da secretaria sempre participa. A pesquisa mostra, assim, que Trata-se de uma organização que aprende, pois apresenta-se desenvolvendo a capacidade de mudar e se adaptar continuamente, proporcionando que seus servidores estejam em contínuo aperfeiçoamento técnico e operacional. Nela as pessoas estão tendo a oportunidade de aprender. Achou-se oportuno colocar da importância dada ao comentário dos entrevistados, fazerem cursos que estejam voltados para suas áreas de atuação, sabe-se que, um profissional deve fazer cursos em sua área de atuação, pois assim terá mais habilidade na execução de suas tarefas. Os questionados manifestaram da importância de se atualizarem profissionalmente, dada a complexidade da organização pública, colocaram expressões como: *“essas leis estão sempre mudando”*. Mostrando assim, a internalização em seus conhecimentos, (explícitos para tácito).

4.3 Problemas Internos e o Cliente Contribuinte

É sabido por todos que uma organização pública não pode criar diferenças entre os clientes e, ou contribuintes. A igualdade é um princípio fundamental. Os cidadãos, sendo ou não usuários do serviço públicos, são integrantes da sociedade e portadores de direitos e deveres. Embora, não possam escolher entre serviços alternativos caso não estejam satisfeitos com o serviço público ofertado.

“As instituições públicas não somente atendem os usuários diretos, mas também preservam os direitos de todos os cidadãos, devendo equacionar os conflitos potenciais entre a satisfação dos usuários específicos e a proteção dos interesses de toda a sociedade ou cidadãos de um país mediante suas políticas públicas” (NASSUNO, 2000).

Salienta-se da não citação anterior, deste autor, mas achou-se importante neste contexto da pesquisa.

Questões como: O que você considera um problema em sua área de trabalho, e, o cliente/contribuinte, como você o descreve? Neste seguimento evidenciou-se a existência de muitos problemas na organização. A princípio, apresentou-se ao grupo algumas considerações literárias, no intuito que os mesmos refletissem bem, antes de responder. Com base em teses de diversos autores, estudiosos da área de administração pública, elaborou-se um material contendo conceitos para a efetividade na prestação dos serviços aos clientes/contribuintes, públicos. Considerações dadas por: Di Pietro (1999), Meirelles (1999), Maciel (2002) e Cunha (2008). Observou-se importantes colocações por parte dos entrevistados referente ao atendimento das necessidades e satisfação do usuário imediato do serviço, ao aumento de arrecadação, sem aumento de tributos, e os impactos ou benefícios para a sociedade, com avaliação adequada e divulgação dos resultados.

Em manifestação ao questionado a contabilista expôs: *“Os maiores problemas em meu setor, pode-se dizer, tem a ver com o planejamento: Nem bem inicia o exercício e já vem lá uma suplementação orçamentária, ou pior, um crédito especial: Criar um projeto novo. Isso requer lei, com inclusão no Plano Pluri Anual (PPA), na Lei de Diretrizes Anual (LDO) e, na LOA (Lei do Orçamento Anual).”* Detectou-se falta de planejamento por parte da alta administração, isto é, a falta de um levantamento das necessidades e no estudo da factibilidade, incluindo a

definição dos objetivos organizacionais global. Continua a contabilista: *“Mas nas análises da maioria dos casos, em minha atuação como membro do controle interno, (existe uma equipe) percebo que são processos que aparecem corrigindo rumos quando os desvios são detectados”*. A “J”, que também realiza os lançamentos das Taxas de água (a água é municipalizada), fez críticas com referência a forma de trabalho, segundo ela: *“Em plena era da tecnologia, estamos nós aqui com uma pilha de cadernos, contendo as metragens das águas, digitando uma a uma manualmente”*. Existe a ausência de conhecimento explícito. Em seqüência, P: *“É, eu tenho dois problemas, a falta de veículo para entrega de notificações, e realização fiscalização no comércio, e até que venha o outro fiscal, continuo tendo que trabalhar até depois do horário”*. O que a J e a contabilista, C concordaram alegando que também, muitas vezes precisam aumentar suas trajetórias de trabalho, observando que a alta administração muitas vezes nem toma conhecimento. Pois não registramos horas extras, explicam elas. Ficou evidenciado que a conversão do conhecimento já acontece dentro da organização. Apesar de não ser formalizada, está presente diariamente nas atividades desenvolvidas. M: *“Bem, para mim o mais difícil é conseguir as assinaturas dos secretários, nos empenhos. Eles assinam os pedidos depois, com poucas exceções, esquecem de vir assinar”*. T, em sua colocação: *“Meu maior problema é ter que atender o caixa, justificando: “São muitas as contas e lançamentos de receita, pagamentos e transferências bancárias. Tenho que levantar e atender os contribuintes, principalmente o pagamento de águas, são mais de mil autenticações”*. Detectou-se que para resolução deste problema já está sendo providenciada a solução. Segundo a contabilista, que também é a secretária já existe um convênio com a Caixa Econômica Federal, e os pagamentos dos tributos e taxas passarão a ser na Casa Lotérica. Segundo B: *“Quando os contribuintes chegam no balcão e querem pressa, muitas vezes a gente está atendendo um e o outro fica insistindo por atenção. Acaba, que não se consegue atender direito nem um nem outro, ainda bem que uns entendem”*. Neste sentido T comentou: *“A pois é tem contribuintes que ainda saem falando mal da gente. Já me chamaram de grosso, e mal criado”*. Este fato foi abordado no levantamento das opiniões dos contribuintes. Observamos assim uma disfunção na organização. Os demais respondentes não manifestaram a existência de problemas em seus setores.

Evidenciou-se a necessidade de uma boa gestão do conhecimento, e que esta, esteja voltada especialmente para uma aprendizagem social, tornando a secretaria além de eficiente e eficaz, mais efetiva.

5 CONCLUSÃO

Através desta pesquisa coletou-se dados e informações que possibilitaram resposta ao problema que deu origem a este trabalho: Quais critérios poderão ser precisos e determinantes na formação ou transformação do conhecimento organizacional vigente? Órgão estudado, a Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento do Município de Paraíso do Sul – RS. Tomando como base, a literatura, investigações internas: pessoas e documentos, e ainda, uma pequena coleta de dados externos, contendo opiniões de clientes/contribuintes do órgão.

Sabendo, através deste estudo, que o processo de criação (formação) do conhecimento acontece em uma movimentada interação entre o indivíduo e o coletivo, ou seja, o ontológico e os saberes tácitos e explícitos, o epistemológico (a teoria do conhecimento, a distinção entre eles). É essa interação, a principal dinâmica da criação do conhecimento em uma organização, que vem representada no Modelo de Conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, composto por quatro modos: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. O objetivo e importância desses modos de conversão são transformar o aprendizado individual em coletivo. A diferença é que o aprendizado coletivo permite efetuar tarefas que não podem ser realizadas individualmente. Para atingir esse aprendizado coletivo, é necessário ter meios adequados para suporte dos quatro modos de conversão. Conclui-se, então, que o ponto chave para a criação de novos conhecimentos está na mobilização e conversão do conhecimento tácito, pois este tem propriedades específicas.

Considera-se que a organização estudada está apta a implantação da Gestão do Conhecimento. Uma gestão que tenha como foco principal a preservação da memória organizacional já existente, que englobe aspectos de mudanças culturais, estratégicas e tecnológicas da secretaria, partindo do mapeamento dos conhecimentos detectados neste estudo. E adotando as teorias e conceitos de Nonaka e Takeuchi, baseadas nos ciclos de conversão de conhecimento (espiral do conhecimento). Segundo este referencial um modelo de Gestão do Conhecimento deve garantir a existência de mecanismos para suportar o registro e a organização do conhecimento explícito, promovendo condições para que os servidores reforcem o ciclo de conversão do conhecimento de tácito para explícito e de explícito para

tácito de forma dinâmica e contínua dentro da organização. Confirmada a tese: “O processo de criação de conhecimento ocorre quando a espiral do conhecimento movimenta-se entre as duas dimensões provocando a interação entre os conhecimentos (tácito e explícito) e entre os níveis de conhecimento (o conhecimento é sempre gerado pelos indivíduos sendo ampliado intraorganizacionalmente e interorganizacionalmente)”. Tal processo, conforme Nonaka e Takeuchi (1997) é operacionalizado pela “conversão do conhecimento” nos quatro modos, já citados.

Concluí-se, com base nos depoimentos dos entrevistados que há necessidade de melhorias no suporte da internet, confirmado na pesquisa literária da importância desta ferramenta, por ser grande produtora de informação, e que, a informação exerce um papel estratégico como insumo à produção e gestão do conhecimento. Sugere-se providências na resolução do problema.

Verificou-se que todos os entrevistados, membros internos da organização, tanto de cargos superiores, técnicos ou auxiliares são detentores de óptica semelhantes, o que aponta para o fato que há uma visão de compartilhamento de estratégias, independente do setor, na secretaria. Seus objetivos, o sucesso da organização. Este fato, segundo observou-se, facilita cada um alinhar suas próprias ações, independente do cargo ou função que ocupem. Fato evidenciado na coerência de suas respostas e em suas atitudes.

Encontrou-se assim, fortes características na cultura da organização, fato imperativo na implantação de uma efetiva gestão do conhecimento.

Segundo a versão dos diversos autores citados nesta pesquisa, a gestão do conhecimento depende de contextos adequados para ser eficaz, segundo eles, o contexto ideal para o desenvolvimento do conhecimento organizacional deverá ser organizado em três dimensões: Ambientes e relações; estrutura e políticas com ações gerenciais. Com base nas definições de cada quesito, por dimensões, concluí-se que o órgão pesquisado possui um ambiente com relações satisfatórias, quanto a estrutura, verifica-se a ausência de uma infra-estrutura de comunicação que suporte e facilite o fluxo de informações e idéias, sendo necessário uma melhora considerável na tecnologia. Políticas e ações gerenciais, nesta dimensão, verifica-se ainda, que a secretaria, aponta para a existência de diversos problemas externos.

Sendo que a gestão do conhecimento envolve o alinhamento da estratégia de conhecimento do órgão, com a estratégia geral da organização, exigindo uma avaliação contínua do conhecimento existente, além de uma comparação com as necessidades futuras. “O alinhamento da gestão estratégica do conhecimento busca identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento relevante para a organização, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às organizações” (ORSI 2004, *apud* COLAUTO e BULEN, 2005, p. 46). Nesta ótica, observa-se a existência de uma série de conflitos relacionados a comunicação com os outros órgãos, demais secretarias municipais.

Concluí-se que nas organizações públicas, o foco não é a vantagem competitiva e sim a qualidade do atendimento ao cidadão. Observa-se, no entanto, que existe no órgão pesquisado algumas deficiências com relação ao trato com pessoas (público externo). Confirmados na pesquisa de opinião do Contribuinte/cliente, onde alguns, embora minoria, manifestaram empatia pelo tesoureiro e igual, ao atendimento de blocos (balcão do contribuinte). Confirmados pelos prestadores dos serviços, porém com versões diversas.

Não encontrou-se na organização processos definidos para a captura, seleção e validação, estruturação, avaliação ou mediação do conhecimento. Entretanto percebe-se a existência de um elevado comprometimento da alta administração, o que é fundamental rumo ao processo de implantação e desenvolvimento da Gestão do Conhecimento. Conforme Davenport e Prusak (1998), “*a Gestão do Conhecimento não pode prosperar sem a compra da idéia por parte dos altos executivos, sendo que esses precisam estar na linha de frente, apoiando todo o processo*”.

Em razão das questões suscitadas nesta investigação, cabe ao pesquisador interessado em resultados positivos nas ações públicas com inclusão de uma boa gestão do conhecimento, encontrar alternativas à ação vigente. Certamente, o aprofundamento conceitual aliado à reflexão sobre a prática da gestão do conhecimento poderá contribuir para tal finalidade. Assim, a pesquisa em pauta não se conclui neste estudo, pois é possível ampliar seu objetivo para uma compreensão maior da dinâmica da gestão do conhecimento em organizações públicas, municipais, além da possibilidade de construção de um processo metodológico capaz de contemplar a riqueza do momento de reformulação dos conceitos de setor público, funcionário público, consolidando-os assim como um dos processos

essenciais tanto de interesse dos servidores, prestadores dos serviços, quanto dos clientes/contribuintes interessados nos resultados dos serviços ou bens prestados pelos órgãos públicos.

Na Secretaria, muitas características do ambiente foram detectadas como favoráveis. Observou-se que o compartilhamento do conhecimento nessa, flui de forma espontânea e, às vezes, até mesmo imperceptível, o que é extremamente importante, afinal, conforme este estudo, para que uma organização alcance o sucesso faz-se necessária uma integração entre seus colaboradores, que juntos constituem a inteligência organizacional.

Como visto, não existe uma receita pronta para implantação da gestão do conhecimento. É preciso conhecer as aspirações do órgão, suas políticas de trabalho, e adaptar ou incluir novas ferramentas às estratégias existentes no órgão. A gestão inclui todos os processos relacionados com a identificação, posta em comum e criação do conhecimento. Como se apontou, isso requer tanto sistemas informáticos que permitam a criação e a manutenção de repositórios de conhecimento, como uma cultura organizativa que favoreça a transmissão do conhecimento individual e a aprendizagem coletiva. Em nossa pesquisa encontramos o portal da SBGC (Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento), lá os gestores têm acesso a várias sugestões para implantação de um bom plano de implantação da gestão do conhecimento.

Observa-se que processos simples, como uma planilha de dúvidas e respostas, onde os servidores coloquem suas dúvidas, e a correta resposta. Passa a ser um importante passo, dando início a uma combinação tácito para explícito. Quando algum outro colega fizer o mesmo questionamento recomenda-se que veja a resposta na planilha. De simples manuseio esta planilha deverá ser atualizada como um manual. Em ordem alfabética. Para não perder o valor prático.

Pode-se inferir que cada órgão sabe que conhecimento é necessário para mantê-lo. Uma organização pública sabe das responsabilidades legais, e onde melhorar seu desempenho na prestação dos bens ou serviços. Assim, reforça-se a idéia de que o caminho a seguir não é a geração do conhecimento, mas sim seu gerenciamento (identificação, classificação em categorias, armazenamento, beneficiamento, disseminação e uso).

Sugere-se uma análise mais aprofundada quanto as aspirações da comunidade e suas opiniões quanto aos serviços recebidos pelo município, em

todas as áreas de abrangência. O executivo poderia utilizar o software ofertado gratuitamente pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP. O software foi desenvolvido pelo Programa Qualidade no Serviço Público e gratuitamente cedido a qualquer organização pública: [htt://qualidade.planejamento.gov.br](http://qualidade.planejamento.gov.br) - Programa PQSP.

Ainda como sugestão, poderia ser adotado um portal, que facilitaria um aprendizado coletivo. Estes Sistemas de Informação integra fontes heterogêneas de conhecimento e fornece um meio único de acesso ao conhecimento (armazenagem, troca e consulta). O Portal do Conhecimento tem por objetivos, segundo Terra, (2001): “Melhorar decisões, gerar novos conhecimentos para vantagens competitivas (apoio à inovação e ao empreendedorismo) e reduzir custos”.

Sugere-se, ainda, quanto a guarda e arquivamento dos documentos públicos produzidos ou recebidos pela secretaria, dada a observação de que em um curto espaço de tempo não haverá espaço físico, para tal processo, que: Deverá ser providenciada a construção ou remodelação de algum prédio do município, o qual fosse denominado “Departamento de Arquivo Municipal”. Garantindo assim, a preservação das informações. Os documentos públicos, são de uma vasta importância, seja nas relações formais entre suas diversas instâncias e com os cidadãos, o estado privilegia a informação escrita, produzindo documentos (independente do suporte) em larga escala. O valor de prova dos documentos (informação escrita) se enraíza e se expande pela administração pública, que acaba por gerar enormes acervos documentais, que sem a devida gestão tornam-se ineficazes e custosos.

Ao encerrar este trabalho, que foi de um valor incalculável para o pesquisador. Gostaria de enfatizar mais uma vez, que as empresas públicas deveriam aproveitar mais as competências e habilidades de cada servidor, uma vez que os funcionários são selecionados através de concursos, não por habilidades. Os gestores municipais precisam averiguar periodicamente como está sendo realizado o trabalho em todos os seguimentos de atuação de seu Governo. Observando da importância de possuir em sua forma, a informação. E esta informação distribuída para a sociedade com valor agregado, em forma de conhecimento, visando ao enriquecimento coletivo mediante esse compartilhamento, visto que, a comunicação pública reflete a democratização da sociedade.

REFERÊNCIAS

A gestão do conhecimento na prática. **Revista HSM Management**, n. 42, Janeiro-
Fevereiro, 2004.

AZEVEDO, Luiz Carlos. **Gestão Do Conhecimento Veio para Ficar
no Setor Público**. Disponível em: < Intranetportal >. Acesso em:
[2011].

BARROSO, Carlos de Abreu. **Gestão E Qualidade**. [S. l.: s. n.], [19--?].

BEUREN, Ilse Maria; DOUGLAS, Romualdo. **Proposta para Avaliação da Gestão
do Conhecimento em Entidade Filantrópica**. Disponível em:
< <http://www.cienciasecognicao.org> >. Acessado em: [2011].

BRASIL. **Cartilha de Excelência no Atendimento e de Boas Práticas na
Procuradoria Geral da União**. [S. l.: s. n.], 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**:
promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 20,
de 15-12-1998. 21ª ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BURNHAM, Teresinha F. *et. al.* **Aprendizagem Organizacional E Gestão Do
Conhecimento**. [S. l.: s. n.], [19--?].

BURNHAM, Teresinha F. *et. al.* **Cultura e Competências de Gestão do
Conhecimento**. [S. l.: s. n.], [19--?].

CADENAS, Leandro. **Direito Administrativo**. [S. l.: s. n.], [19--?].

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo
uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**
– **RAP**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Metodologia científica, fundamentos e
técnicas, construindo o saber**. Campinas: Editora Papirus, 1994.

COUTINHO, Maria Chalfin; DIOGO, Maria Fernanda; JOAQUIM, Emanuelle de Paula. Sentidos do trabalho e saber tácito: estudo de caso em universidade pública. **Psic [online]**, 2008, vol.9, n.1, pp. 99-108. ISSN 1676-7314.

COUTINHO, Robson Luiz Fialho. **Avaliação de Desempenho no Poder Legislativo Federal**. Disponível em: < <http://www.cienciasecognicao.org> >. Acessado em: [2011].

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2005.

Disponível em: < Sitio do Professor Tiba: <http://www.tiba.com.br/> >. Acessado em: [2011].

Disponível em: < www.meuartigo.brasilecola.com/.../gestao-conhecimento-na-administracao-recursos. Acessado em: [2011].

Disponível em: < www.slideshare.net/.../behaviorismo - Estados Unidos >. Acessado em: [2011].

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EVANGELISTA, Wemerton Luis; COSTA, Franciele Ribeiro da. **Motivação de Funcionários do Serviço Público Federal de Bambuí – MG**. [Bambuí]: [s. n.]; [20--?].

FAGUNDES, Nilton Augusto. **Projeto de Pesquisa**. Centro Universitário UNIRG do Curso de Administração. [S. l.: s. n.], [19--?].

GARVIN, David A. *et al.* Aprender a aprender. **HSM Management**. Barueri, julho - agosto 1998.

GIL, António Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1988.

GOMES, Alberto Albuquerque. **Considerações sobre a pesquisa científica: Em busca e caminhos**. [S. l.: s. n.], [19--?].

GROTTO, Daniela. Um olhar sobre a gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis: [s. n.] ano 3, n. 6, p. 31-37, set. 2001.

JÚNIOR, Mauricio Gariba. **Gestão do Conhecimento**. Florianópolis: CEFT-SC, 2008.

LÉVY, Pierre e AUTHIER, Michel. **As árvores de conhecimentos**. São Paulo: Editora Escuta, 2000.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

LIMA, Mávia Ferreira; SICSÚ, Abraham Benzaquen; CABRAL, Ana Paula. **Sistemas de Workflow e Groupware na Gestão do Conhecimento como Diferencial Competitivo**. [S. l.: s. n.], [19--?].

LUSTRI, D.; MIURA, I. K.; TAKAHACHI, S. Gestão do Conhecimento Desenvolvendo Competências. **Revista Inteligência Empresarial**, n. 25, p. 20-27, out, nov., dez. 2005 (Publicação Crie – Centro de Referência em Inteligência Empresarial / Coppe – UFRJ).

LUSTRI, D.; Miura, I.K.; Takahachi, S.. Um ambiente de aprendizado saudável. **Revista Inteligência Empresarial**. (Publicação Crie – Centro de Referência em Inteligência Empresarial / Coppe – UFRJ). N. 25, p. 20-27, out, nov., dez. 2005.

MATOS, Urbano. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Disponível em: < <http://sbgc.org.br/sbgceduc/?p=543> >. Acesso em: [2011].

MATTOS, Paulo Todescon Lessa. **A Formação do Estado Regulador, Novos Estudos** - CEBRAP. N. 76. [S. l.: s. n.], [19--?].

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. São Paulo: RT, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional - A Teoria e a Prática de Inovar**. [S. l.]: Ciências & Cognição, 2007; Vol 12: 165-177.

PALÁCIOS, Fernando Antonio Colares; SANTOS, Sílvio Aparecido dos; GASPAR, Marcos Antonio. **Projeto Pedagógico como Instrumento de Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior.** [S. l.: s. n.], [19--?].

PALMA, Alzenir Martins. **Gestão do Conhecimento:** em uma perspectiva dos programas de gestão de processos e gestão de idéias do grupo Algar. [S. l.: s. n.], [19--?].

PERROTTI, EDOARDO. **A Estrutura Organizacional Como Elemento Facilitador da Gestão do Conhecimento.** [S. l.: s. n.], [19--?].

PINEDO, Víctor Christian José Quintana; PINEDO, Karyn Siebert. **Introdução a Epistemologia da Ciência.** [S. l.: s. n.], 2009.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA. [S.l.: s.n.], [200-]

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA. On-line version INSS 1982-7849. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_serial&pid=1415-6555&lng=pt&nrm=iso >. Acessado em: [2011].

ROSSI, Luiz Carlos; BARROS, Luiza; MAZINA, Márcia. **Gestão Pública Municipal.** [S. l.: s. n.], [19--?].

SANTANA, Sílvio Renato. **Educação no Serviço Público.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/educacao-no-servico-publico/31685/> >. Acessado em: [2011].

SANTOS, Antônio Raimundo dos; *et al.*. **Comportamento Organizacional e Gestão.** [S.l.: s.n.], 2006, Vol. 12, N.º 2, 153-171.

SANTOS, Marcelo Barbosa dos. Gestão do Conhecimento. **FACOM** - nº 15 - 2º semestre de 2005.

SECRETARIA ESTADUAL DE ADMINISTRAÇÃO – SC. **RH x Gestão de Pessoas.** Constituição Federal, 1888.

_____. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MUSZUKAT, Estela. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** [S. l.: s. n.], [19--?].

SOARES, Silvana. Administração Pública. **Cola na Web.** Disponível em: < <http://www.coladaweb.com/direito/administracao-publica> >. Acesso em: [2011].

SOUZA, Irineu Manoel de. **A Gestão Pública no contexto da Gestão do Conhecimento.** Disponível em: < <http://www.webartigos.com/articles/38882/1/a-qualidade-do-atendimento-na-administracao-publica-municipal/pagina1.html#ixzz1dt7taxjg> >. Acessado em: [2011].

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização do século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TERRA, Marcia Regina. **O Desenvolvimento Humano na Teoria de Piaget.** [S. l.: s. n.], [19--?].

VASCONCELOS, Lia. **Reportagem Capital Imaterial.** Disponível em: < <Http://www.ipea.gov.br/desafios/edicoes/13/artigo12971-2.php> >. Acesso em: [2011].

APÊNDICE 1 – QUETIONARIO

Este questionário faz parte desta pesquisa monográfica, sendo este seu uso exclusivo. Não haverá, portanto, nenhum tipo de identificação dos pesquisados. Cópias foram entregues aos servidores da Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento. Contendo em anexo, explicações referentes aos questionamentos.

I – INFORMAÇÕES GERAIS

1. Nome Completo:
2. Idade e sexo:
3. Grau de Escolaridade:
4. Órgão e Setor de Trabalho:
5. Categoria Profissional:
6. Tempo de Trabalho na Organização:

II - COM RELAÇÃO A SECRETARIA

- Você sente orgulho de pertencer ao quadro de servidores desta organização?
- Existe uma boa comunicação interna?
- A Secretaria possui um bom sistema de informações?
- Você concorda em realizar um mapeamento dos principais meios de informações utilizados?

III – SUBORDINAÇÃO E ROCESSOS DE TRABALHO

- Você considera que possui uma boa relação com seu superior imediato?
- Quando em situação de dúvida, na realização de suas tarefas. Como enfrenta o problema?
- Para você, participar de cursos, treinamentos ou congressos pode trazer mais conhecimento para a organização?

IV - RELAÇÃO SERVIDORES MUNICIPAIS E O CONTRIBUÍNTES/CLIENTES

1. Você possui uma boa relação com o público externo?
2. Qual sua opinião quanto a satisfação dos usuários dos serviços públicos?

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Estas questões foram aplicadas na coleta de dados e informações para realização do presente trabalho. Fazendo parte desta monográfica e somente será utilizado para este fim. As questões foram direcionadas a todos os integrantes da equipe de servidores lotados junto a Secretaria Municipal de Fazenda e Planejamento da Prefeitura Municipal de Paraíso do Sul, inclusive ao Secretário Municipal. Meu muito obrigado a todos.

I – INFORMAÇÕES GERAIS

1. Nome e Idade:
2. Grau de Escolaridade e Categoria Profissional:
3. A quanto Tempo trabalha nesta organização, sempre no mesmo Setor?

II – A ORGANIZAÇÃO SUAS ESTATÉGIAS E DESAFIOS

1. Quanto a capacidade de atender as demandas pelos serviços públicos de sua competência. Comente como você vê esta Secretaria?
2. São realizados apenas serviços rotineiros, ou ocorrem mudanças. E estas mudanças são geralmente programadas? Comente sobre o **sim** ou **não**.
3. Você tem conhecimento das normas legais que norteiam as atividades de seu setor? E do órgão em geral? Este conhecimento é necessário em um órgão público?
4. A política salarial. Você considera que o Plano de Carreira dos servidores municipais apresenta satisfatórias vantagens pelo desempenho das funções? Oferece motivação através de uma justa remuneração? Faça seu comentário.
5. O que em sua opinião traz maior motivação na realização dos serviços? O que o desmotiva? Se houver mais de uma alternativa, cite-as.
6. A seu ver: A transparência nas ações públicas é importante para a sociedade? Quanto a tecnologia da informação, você acredita ser fundamental seu utilização nas organizações públicas?

III – PROCESSOS DE TRABAHO E O SUPERIOR HIERARQUICO

1. Supondo que você cometeu um erro, que embora não intencional, pode prejudicar a organização. Qual seria sua atitude? Omitiria? Assumiria? Comente.
2. Quanto a cursos de treinamentos de atualização profissionais. São oferecidos pela organização? São periódicos e afins? Não recebem cursos de treinamento?
3. O órgão oferece acesso facilitado à informações que auxiliam seu desempenho profissional? Comente.
4. Com relação ao subordinado superior hierárquico. Você se sente a vontade para discutir com seu superior, assuntos referentes às suas tarefas? Comente.
5. Você poderia citar algo que para você é considerado como um grande problema, no seu setor. Evidencie-o.
6. Quanto a guarda e ordem dos documentos de sua responsabilidade. Qual ou quais processos você utiliza para garantir uma boa guarda e ordem dos mesmos? Arquivos, meio magnético, outros.

APÊNDICE 3 - QUESTIONÁRIO

O presente questionário foi utilizado na coleta de dados desta monografia. Sendo o mesmo aplicado ao Secretário Municipal de Fazenda e Planejamento, órgão pesquisado.

Obrigado pela sua colaboração.

BLOCO A - IDENTIFICAÇÃO DO ADMINISTRADOR DA ORGANIZAÇÃO

1. Sexo

a) masculino b) feminino

2. Estado civil:

Solteira/o

Casada/o

outros

3. Faixa Etária

a) Menos de 24 anos

b) 25 a 30 anos

c) 31 a 35 anos

d) 36 a 40 anos

e) mais de 41 anos

4. Grau de Escolaridade

a) Ensino Fundamental incompleto

b) Ensino Fundamental completo

c) Ensino Médio incompleto

d) Ensino Médio completo

e) Curso Superior incompleto

f) Curso Superior completo

g) Pós-Graduação incompleto

h) Graduação completo

5. Tempo de atuação na Secretaria Municipal de Paraíso do Sul

a) Até 01 ano

b) De 01 a 02 anos

c) De 02 a 03 anos

d) De 03 a 05 anos

e) Mais de 05 anos

BLOCO B - AVALIAÇÃO SOBRE O TEMA PROPOSTO

01 - As políticas públicas da Secretaria atendem às demandas. De que forma elas são atendidas?

Excelente

Bom

Mais ou menos

Ruim

Muito ruim

Por quê? _____

02 – Com relação ao grau de satisfação do trabalho que executa no órgão, acredita que é?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Mais ou menos satisfeito
- Pouco satisfeito
- Nada satisfeito

Por quê? _____

03 – Suas tomadas de decisão não são isoladas. Discute antes com a equipe sobre as decisões?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não discuto

Por quê? _____

04 – O relacionamento entre o Gestor/Administrador e os colaboradores da Secretaria na sua avaliação é?

- Ótimo
- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim

Por quê? _____

05 – O relacionamento entre os funcionários que trabalham em sua Secretaria é considerado como?

- Ótimo
- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim

Por quê? _____

06 – Sente que os funcionários realizam suas atividades com que grau de conhecimento?

- Muito conhecimento
- Conhecimento
- Mais ou menos conhecimento
- Pouco conhecimento
- Nada de conhecimento

Por quê? _____

07 – Em relação aos instrumentos de comunicação interna da sua Secretaria, considera que atendem as necessidades dos funcionários?

- Sempre
- Quase sempre

- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Por quê? _____

08 – Quais os meios de comunicação que sua Secretaria utiliza para informar os colaboradores sobre as decisões tomadas?

- Informativo escrito
- E-mail
- Reuniões
- Mural
- Conversas informais

Por quê? _____

09 – Em sua opinião sua Secretaria tem a preocupação em manter os funcionários informados sobre o funcionamento da mesma?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Por quê? _____

10 – Sua Secretaria disponibiliza incentivos para manter os funcionários motivados?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Quais? _____

11- A Secretaria mantém treinamento aos funcionários?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

Quais? _____