



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Júlio Cesar Mendes

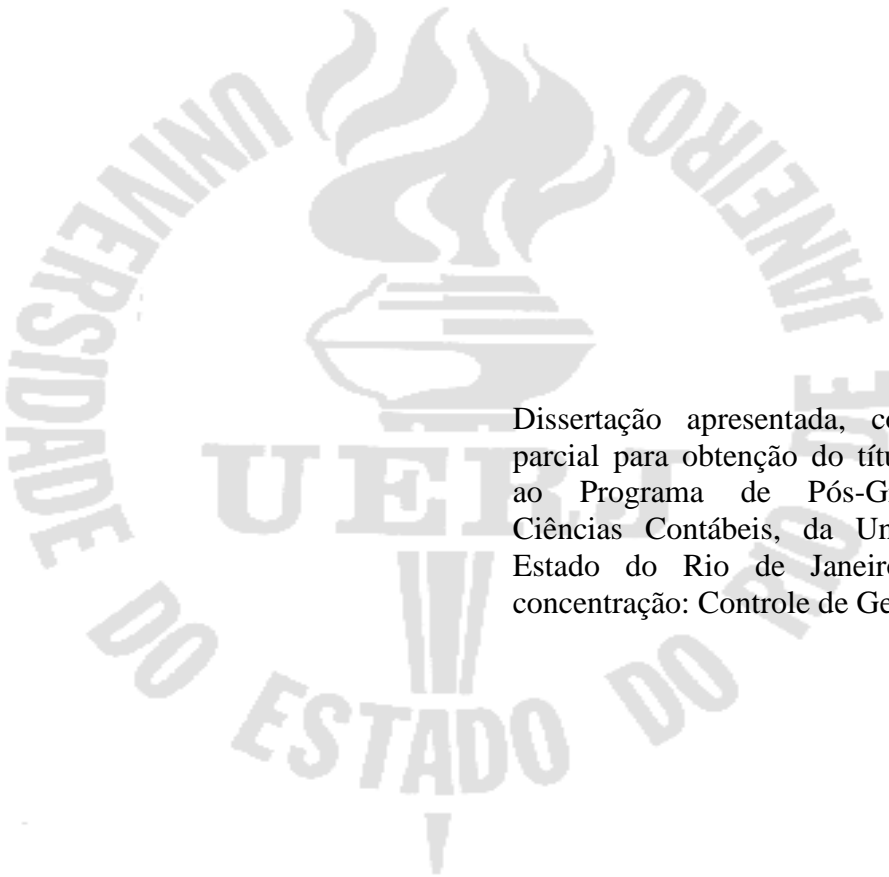
**Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas à Administração Pública:
estudo na Secretaria de Saúde de Juiz de Fora - MG**

Rio de Janeiro

2018

Júlio Cesar Mendes

**Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas à Administração Pública:
estudo na Secretaria de Saúde de Juiz de Fora - MG**



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Décio Santiago da Silva Júnior

Coorientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Osório Duque

Rio de Janeiro

2018

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

M538 Mendes, Júlio Cesar.
Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas à Administração Pública: estudo na Secretaria de Saúde de Juiz de Fora - MG / Júlio Cesar Mendes. – 2018.
134 f.

Orientador: Prof. Dr. Dércio Santiago da Silva Júnior.
Coorientadora: Profª Drª Andréa Paula Osório Duque
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.
Bibliografia: f. 120-128.

1. Administração pública – Brasil – Teses. 2. Gestão do conhecimento – Teses. 3. Saúde pública - Administração – Teses. I. Silva Júnior, Dércio Santiago da. II. Duque, Andréa Paula Osório. III. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. IV. Título.

CDU 35:658(81)

Bibliotecária: Luciana Zöhner CRB7/5643

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Júlio Cesar Mendes

**Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas à Administração Pública:
estudo na Secretaria de Saúde de Juiz de Fora - MG**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovada em 15 de outubro de 2018.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Dércio Santiago da Silva Júnior (Orientador)
Faculdade de Administração e Finanças - UERJ

Profa. Dra. Andréa Paula Osório Duque (Coorientadora)
Faculdade de Administração e Finanças - UERJ

Prof. Dr. Leonel Estevão Finkelsteinas Tractenberg
Faculdade de Administração e Finanças – UERJ

Prof. Dr. Jorge Soares de Abreu Soares
Centro Federal de Educação Tecnológico - CEFET/RJ

Profa. Dra. Elizabeth Freitas Rodrigues
Centro Federal de Educação Tecnológico - CEFET/RJ

Rio de Janeiro

2018

AGRADECIMENTOS

A Deus, que se faz presente em todos os momentos da minha vida, contemplando-me com força, sabedoria, vontade e acima de tudo, fé.

À minha família por ter sido a mão forte e carinhosa que nunca deixou que a distância e o cansaço vencessem a determinação de terminar tão nobre aprendizado.

Aos meus pais por terem me dado a vida e ensinado que, na perseverança tudo é possível. Em especial, à minha mãe, sinônimo de amor, carinho e bondade para comigo.

À Universidade do Estado do Rio de Janeiro; ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC).

Ao meu orientador, Professor Doutor Dércio Santiago da Silva Júnior, sempre presente nas horas de dificuldades e dúvidas e contemplando-me com seu conhecimento.

À minha coorientadora, Professora Doutora Andréa Paula Osório Duque pelo apoio incondicional sempre, auxiliando na minha dissertação e por toda a sua dedicação e compreensão de nossas dificuldades.

Aos Professores Doutores Jorge de Abreu Soares, Leonel Estevão Finkelsteinas Tractenberg e Elizabeth Freitas Rodrigues pelas contribuições.

Aos funcionários da secretaria e da coordenação do Programa de Pós-graduação, pela constante disponibilidade e pelo carinho dispensado durante todo o período do curso.

Aos meus colegas de turma, companheiros de estudos que seguiram juntos os caminhos do saber por esse período de alegria em que vivemos juntos. Aos colegas da turma de 2017 pela convivência. Agradeço por ter nos acolhido.

À Andrea Carneiro e Maria Simoni, companheiras de viagens, estudos, e dedicação que me fortaleceram nessa caminhada difícil, mas que nem por isso deixou de ser, prazerosa e gratificante. Muito obrigado!

A Heloisa Baia, por ter me encorajado para iniciar essa etapa tão importante na minha vida e pela sua atenção e contribuição para realização desse sonho.

Ao Adilson Honorato, pela amizade e contribuição nesse trabalho.

Ao Claudiomar (Kiko) e João Marcos, grandes amigos de longa data, que participaram do início desse sonho, dando força e me acompanhado até a UERJ.

À Prefeitura de Juiz de Fora e a Secretaria de Saúde á qual sempre nos atendeu com presteza e cortesia. Agradecemos aos servidores que contribuirão com essa pesquisa. Em especial, ao Sr. Ivan Chebli, por permitir esse trabalho e também à Jacqueline

pelo acompanhamento durante o desenvolvimento do trabalho, bem como sua atenção para comigo.

Por fim a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse sonho.

Há quem busque o saber para vendê-lo por dinheiro ou honrarias: é indigno tráfico.

Há quem busque o saber para edificar, é amor. E há quem busque o saber para edificar-se, e isto é prudência.

Bernardo Claraval

RESUMO

MENDES, Júlio Cesar. *Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas à Administração Pública*: estudo na Secretaria de Saúde de Juiz de Fora – MG. 2018. 135 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

Esta pesquisa trata da gestão do conhecimento em um órgão público municipal do Estado de Minas Gerais, enfocando as práticas que se evidenciam na literatura especializada e nas organizações. Tem como objetivo avaliar as ferramentas e práticas de gestão do conhecimento percebidas pelos servidores, e respectivos gestores lotados nas subsecretarias pertencentes à Secretaria de Saúde do município de Juiz de Fora – MG. O estudo é de característica descritiva com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados foi utilizado questionário respondido pelos servidores, bem como pelos gestores de forma individual e anônima. Os resultados apontaram que as práticas de gestão do conhecimento nesse órgão municipal ainda são superficiais e os servidores ainda não estão familiarizados com os termos utilizados. Nota-se que as práticas de gestão do conhecimento são utilizadas pelos servidores, porém, a terminologia não é do conhecimento de alguns. Portanto, é necessária a conscientização por parte da entidade, já que as ferramentas estão presentes na rotina da Instituição, porém os servidores as utilizam sem definição clara do que sejam tais práticas. Acredita-se que esta pesquisa possa estimular a potencialização das ferramentas de gestão do conhecimento como instrumento que contribui para o aumento da eficácia e eficiência na Administração Pública Municipal, objeto deste estudo.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Administração Pública. Práticas de GC.

ABSTRACT

MENDES, Júlio Cesar. *Knowledge Management Practices applied to Public Administration: Study at Health Department Juiz de Fora - MG*. 2018. 135 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

This study deals with knowledge management in a municipal public agency of the Minas Gerais, focusing on knowledge management practices that are evidenced in the specialized literature and in organizations that manage knowledge. It aims to evaluate the tools and practices perceived by the employees, and their managers filled in the undersecretaries belonging to the Health Department of the city of Juiz de Fora - MG. This study is descriptive with a qualitative approach. For the data collection, a questionnaire answered by the servers was used, as well as, the managers individually and anonymously. The results pointed out that the practices of knowledge management in this municipal body is still superficial and the servers are not yet familiar with the terms used. It is noted that knowledge management practices are used by the servers, however, the terminology is not known to some. Therefore, it is necessary to raise awareness on the part of the Entity, since the tools are present in the routine of the Institution, but the employees use them without clear definition of what such practices are. It is believed that this research can stimulate the potentialization of knowledge management tools as an instrument that contributes to the increase of effectiveness and efficiency in the Municipal Public Administration, object of this study.

Keywords: Knowledge management. Public Administration. GC practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Visão tradicional da evolução dos dados ao conhecimento	23
Figura 2 -	Relação entre vantagem competitiva e capacidade de inovar	28
Figura 3 -	Dimensão organizacionais e as práticas e iniciativas de gestão do conhecimento	40
Figura 4 -	Organograma da Secretaria de Saúde do município de Juiz de Fora – MG.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Dados, informação e conhecimento.....	22
Quadro 2 -	Mudanças sob o ponto de vista do paradigma do conhecimento.....	30
Quadro 3 -	Espiral do conhecimento.....	35
Quadro 4 -	Ferramentas, técnicas e tecnologias GC.....	39
Quadro 5 -	Práticas de gestão do conhecimento.....	42
Quadro 6 -	Atribuições e competências dos órgãos públicos.....	57
Quadro 7 -	Característica da informação contábil.....	62
Quadro 8 -	Estudos científicos utilizados na revisão literária.....	63
Quadro 9 -	Objetivos do questionário.....	74
Quadro 10 -	Codificação das respostas abertas.....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Vínculo na SSJF.....	82
Tabela 2 - Tempo de trabalho na SSJF.....	83
Tabela 3 - Nível do cargo de ocupação.....	83
Tabela 4 - Tempo de trabalho na última função.....	83
Tabela 5 - Grau de escolaridade.....	84
Tabela 6 - Faixa etária.....	84
Tabela 7 - Auxílio de colegas em atividades específicas.....	85
Tabela 8 - Contribuição com ideias novas.....	86
Tabela 9 - Participação em rodas de conversa.....	87
Tabela 10 - Disponibilização de vídeos para capacitação.....	88
Tabela 11 - Troca de experiência por meio eletrônico.....	89
Tabela 12 - Treinamento/capacitação por outro servidor.....	90
Tabela 13- Participação em palestras sobre assuntos departamento.....	90
Tabela 14 - Disponibilização de espaços físicos.....	91
Tabela 15 - Disponibilização de espaços virtuais.....	92
Tabela 16 - Utilização de ferramentas tecnológicas.....	93
Tabela 17 - Identificação das ferramentas utilizadas.....	93
Tabela 18 - Mapa do conhecimento.....	94
Tabela 19 - Troca experiência na execução de tarefas.....	95
Tabela 20 - Revisão pós-ação.....	96
Tabela 21 - Capacitação profissional.....	97
Tabela 22 - Vínculo na SSJF.....	97
Tabela 23 - Tempo de trabalho na SSJF.....	98
Tabela 24 - Nível do cargo de ocupação.....	99
Tabela 25- Tempo de trabalho na última função.....	99
Tabela 26 - Grau de escolaridade.....	99
Tabela 27 - Faixa etária.....	100
Tabela 28 - Auxílio de colegas em atividades específicas.....	101
Tabela 29 - Contribuição com ideias novas.....	102
Tabela 30 - Participação em rodas de conversa.....	102

Tabela 31 - Disponibilização de vídeos para capacitação.....	103
Tabela 32 - Troca de experiência por meio eletrônico.....	104
Tabela 33 - Treinamento/capacitação por outro servidor.....	105
Tabela 34 - Participação em palestras sobre assuntos departamento.....	105
Tabela 35 - Disponibilização de espaços físicos.....	106
Tabela 36 - Disponibilização de espaços virtuais.....	107
Tabela 37 - Utilização de ferramentas tecnológicas.....	108
Tabela 38 - Identificação das ferramentas utilizadas.....	109
Tabela 39 - Mapa do conhecimento.....	110
Tabela 40 - Troca experiência na execução de tarefas.....	110
Tabela 41 - Revisão pós-ação.....	111
Tabela 42 - Capacitação profissional.....	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APS	Atenção Primária à Saúde
APO	Organização Asiática de Produtividade
ATMG	Administração Tributária de Minas Gerais
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
BP	British Petroleum
BSC	Balanced Scorecard
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBT	Treinamento Baseado em Computadores
CI	Ciência da Informação
CMMI	Capability Maturity Model Integration
CPC	Comitê de Pronunciamento Contábil
CRM	Customer Relationship Management
DAFI	Departamento de Assistência Farmacêutica, Insumos e Materiais Médico-Hospitalares
DAPARH	Departamento de Apoio, Patrimônio e Recursos Humanos
DEG	Departamento de Escola de Governo Municipal
DES	Departamento de Suprimentos
DGDE	Departamento de gestão de Demandas Especiais
DOFIC	Departamento Orçamentário, Financeiro e Contábil da Secretaria de Saúde
DSS	Sistema de Suporte à Tomada de Decisão
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPSS	Sistema Eletrônico de Apoio ao Desempenho
ERP	Enterprise Resource Planning
GC	Gestão do Conhecimento
GCAP	Gestão do Conhecimento Aplicado ao Setor Público
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
GI	Gestão da Informação
GSC	Gestão Social do Conhecimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IMA	Instituto Mineiro de Agropecuária

JF	Juiz de Fora
KDCA	Knowledge do Check Act
KM	Knowledge Management
KPI	Key Performance Indicator
MCASP	Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público
MG	Minas Gerais
MO	Memória Organizacional
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OKA	Organizational knowledge assessment
PCASP	Plano de Contas Aplicado ao Setor Público
NOB	Normas Operacionais Básicas
NOAS	Normas Operacionais de Assistência em Saúde
PDE	Plano Diretor Estratégico
PFGC	Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento
PGC	Práticas Gestão do Conhecimento
PNEPS	Política Nacional de Educação Permanente em Saúde
OS	Promoção da Saúde
SAA	Supervisão II de Apoio Administrativo
SAS	Secretaria de Assistência Social
SAL	Secretaria de Políticas Urbanas
SCARP	Supervisão II de Gestão de Cadastro e RP
SEI	Instituto de Engenharia de Software
SARH	Secretaria de Administração e Recursos Humanos
SCOD	Supervisão II de Contabilidade e Documentação
SDESP	Supervisão II de Demandas Especiais
SEMP	Supervisor II de Empenho
SGC	Sistema de Gestão do Conhecimento
SGEF	Supervisão II Gestão Financeira do Fundo Municipal de Saúde
SI	Sistema de Informação
SLIQ	Supervisão de Liquidação
SPCC	Supervisão II Prestação de Contas de Convênio
SPCM	Supervisão II Prestação de Contas de Medicamento
SSJF	Secretária de Saúde de Juiz de Fora

SSAPS	Subsecretaria de Atenção Primária à Saúde
SSDI	Subsecretaria de Desenvolvimento Institucional
SSEIN	Subsecretaria de Gestão da Execução Instrumental
SSOF	Subsecretaria de Planejamento do Orçamento e Finanças de Saúde
SSREG	Subsecretaria de Regulação
SSSDA	Secretaria de Saúde da Administração Direta
SSUE	Subsecretaria de Urgência e Emergência
SSVS	Subsecretaria de Saúde em Vigilância
SUS	Sistema Único de Saúde
TC	Tradução do Conhecimento
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFABC	Universidade Federal do ABC
VOIP	Voice-over Internet Protocol
WBT	Treinamento Baseado em Tecnologia Web

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	17
1	REFERENCIAL TEÓRICO	20
1.1	Tecnologia da informação e comunicação	20
1.1.1	<u>Dados, informação e conhecimento</u>	20
1.1.2	<u>Tecnologia da informação e comunicação</u>	25
1.2	Conhecimento.....	27
1.2.1	<u>Informação e conhecimento</u>	27
1.2.2	<u>Gestão do Conhecimento na administração pública</u>	33
1.3	Práticas utilizadas no contexto da Gestão do Conhecimento	38
1.4	Administração Pública	55
1.4.1	<u>Sistema Único de Saúde</u>	56
1.4.2	<u>Secretaria de Saúde de Juiz de Fora</u>	58
1.4.3	<u>Departamento de Escola de Governo Municipal</u>	60
1.5	Contabilidade como geradora de informação	61
1.5.1	<u>Principais conceitos</u>	61
1.6	Revisão Literária	63
2	METODOLOGIA	68
2.1	Métodos	68
2.2	Coleta dos Dados	69
2.2.1	<u>População e amostra</u>	69
2.2.2	<u>Instrumento de coleta</u>	73
2.2.3	<u>Pré Teste</u>	79
3	ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	81
3.1	Literalização do Questionário	81
3.2	Interpretação dos dados coletados	82
3.2.1	<u>Servidores da SSOF</u>	82
3.2.1.1	Perfil dos Servidores da SSOF	82
3.2.1.2	Conhecimento técnico dos servidores da SSOF	85
3.2.1.2.1	Grupo de trabalhos para implantar novos projetos e/ou atividades	85
3.2.1.2.2	Contribuição com ideias novas.....	86
3.2.1.2.3	Participação em café do conhecimento	87
3.2.1.2.4	Disponibilização de vídeos para capacitação das funções	87
3.2.1.2.5	Troca de experiências, informalmente, com outros servidores.....	88

3.2.1.2.6	Capacitação/treinamento por outro servidor.....	89
3.2.1.2.7	Participação em treinamento sobre seu departamento/supervisão.....	90
3.2.1.2.8	Disponibilização de espaços físicos para reuniões e debates para troca de experiências.....	91
3.2.1.2.9	Programas/software para desenvolvimento de atividades.....	92
3.2.1.2.10	Fóruns/listas de discussão.....	92
3.2.1.2.12	Mapa do conhecimento.....	94
3.2.1.2.13	Revisão de aprendizagem.....	95
3.2.1.2.14	Revisão pós-ação.....	95
3.2.1.2.15	Universidade corporativa.....	96
3.2.2	<u>Servidores da SSEIN</u>	97
3.2.2.1	Perfil dos servidores da SSEIN.....	97
3.2.2.2	Conhecimento técnico dos servidores da SSEIN.....	100
3.2.2.2.1	Assistência de colegas.....	100
3.2.2.2.2	<i>Brainstorming</i> – Contribuição com ideias novas.....	101
3.2.2.2.3	Café do conhecimento.....	102
3.2.2.2.4	Disponibilização de vídeos para capacitação.....	103
3.2.2.2.5	Comunidades de práticas.....	103
3.2.2.2.6	Mentoring/ Coaching.....	104
3.2.2.2.7	Educação corporativa.....	105
3.2.2.2.8	Espços físicos colaborativos.....	106
3.2.2.2.9	Espaço colaborativo virtual.....	107
3.2.2.2.10	Fóruns/listas de discussão.....	108
3.2.2.2.12	Mapeamento do conhecimento/narrativas.....	109
3.2.2.2.13	Revisão de aprendizagem.....	110
3.2.2.2.14	Revisão pós-ação.....	111
3.2.2.2.15	Universidade corporativa.....	112
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
	REFERÊNCIAS	120
	APÊNDICE A - Carta de Autorização.....	129
	APÊNDICE B – Questionário Aplicado.....	131

INTRODUÇÃO

Ao longo da história das organizações, os processos de gestão eram focados no homem e, após a ascensão da tecnologia, migram para uma visão em sistema. Atualmente, eles estão focados no conjunto homem e sistema. Futuramente, terão de ser voltados para o homem, o sistema e o ambiente. A Gestão do Conhecimento (GC) e a inteligência competitiva já são esforços para trazer para dentro da empresa, de forma organizada, o ambiente da informação e do conhecimento. Os processos de gestão do ambiente, do ponto de vista da empresa, terão de ser focados nas mudanças e transformações e dirigidos à inovação, para a obtenção de resultados relevantes para a empresa (RODRIGUES; ANTUNES; DUTRA, 2001).

Atualmente, dentro do contexto organizacional, os tradicionais fatores de produção são insuficientes para dar resposta às exigências da atual sociedade, qualificada por uma economia baseada na informação e no conhecimento. É diante desse contexto que o conhecimento surge como fator de inovação e de diferenciação das organizações e principal fonte de vantagem competitiva sustentável, capaz de dar respostas aos desafios da sociedade contemporânea. Ainda dentro desse contexto da nova sociedade e em uma economia baseada no conhecimento, as práticas de Gestão do Conhecimento passam a ser um recurso tão ou mais significativo que o capital e a mão-de-obra (DRUCKER, 1993; HATCHUEL; WEIL, 2002; NONAKA; TACHEUCHI, 1997). Essa sociedade do conhecimento provocou mudanças e tem influenciado, cada vez mais, o setor público que, através da GC, tenta ser mais eficaz.

Para King (2009), Bergeron (2003) e Nonaka e Takeuchi (1997), a GC é considerada uma abordagem voltada para gerenciar os ativos intelectuais e as informações essenciais para a instituição, de uma forma que proporciona à organização uma vantagem competitiva. O conhecimento é utilizado pelas empresas privadas como estratégia para obter vantagens frente a seus concorrentes.

Já na Administração Pública, o principal objetivo é o interesse público e o bem-estar da sociedade (BATISTA, 2012; CAPUANO, 2008).

Carvalho et al. (2017, p. 49) acrescentam que a administração pública

refere ao desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado, em benefício dos cidadãos, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência da Constituição Federal, artigo 37.

Segundo Santos (2007), nas instituições públicas faz-se necessária uma adequação gradual desse novo modelo de gestão e que, embora algumas instituições possuam conhecimento, algumas não possuem cultura e um ambiente voltados para o aprendizado organizacional e para a inovação. Dentro das instituições públicas um cenário de modernização poderá ser favorável às práticas inovadoras.

Cita-se, como exemplo, o Estado de Minas Gerais, que a partir de 2003, implementou vários projetos de modernização de todas as entidades do governo (LIMA et al., 2015).

Corroborando, Neves e Silva (2009) citam o “Choque de Gestão, Pessoas e Qualidade e Inovação na Administração Pública”, elaborado com o objetivo de “melhorar a qualidade dos serviços públicos, mediante a reorganização do arranjo institucional e do modelo de gestão do Estado”.

Após consulta e análise com alguns gestores e chefes de departamentos, da Secretaria de Saúde de Juiz de Fora – MG (SSJF), constata-se que não existem políticas explícita ou formalizada de Gestão do Conhecimento instituídas na organização que aponta diretrizes para a educação permanente e/ou continuada para as áreas de apoio a SSJF, tais como a Subsecretaria de Gestão da Execução Instrumental (SSEIN) e Subsecretaria de Planejamento do Orçamento e Finanças da Saúde (SSOF).

Para ratificar tal fato, foi consultado o Regimento Interno da Secretaria de Saúde, Resolução nº 098 de 11 de abril de 2016 e Decreto nº 12.021, de 07 de julho de 2014, no qual não se verifica evidências de diretrizes voltadas para a gestão do conhecimento. Da mesma forma, não se verificou menção sobre políticas de GC formalmente instituídas para a Secretaria de Saúde. E, por não se encontrarem ações voltadas a GC na citada Secretaria, percebe-se que se utilizam ferramentas e Práticas de Gestão do Conhecimento (PGC), porém não foram analisadas e descritas, não estando, pois, vinculadas a política de Gestão do Conhecimento formalizada e sistematizada.

Este estudo pode contribuir para o uso das ferramentas e práticas de GC na Secretaria de Saúde de Juiz de Fora – MG.

Essa dissertação identifica as práticas de gestão do conhecimento (PGC) que presentes na Secretaria de Saúde do município de Juiz de Fora – MG, (SS-JF) e quais estão em uso.

O questionamento do tema se fará a partir do seguinte problema da pesquisa: Qual a percepção dos colaboradores sobre as práticas de gestão do conhecimento adotadas atualmente na secretaria de saúde do município de Juiz de Fora - MG?

O tema se justifica considerando que as pesquisas direcionadas para o estudo das práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para eficiência e eficácia da

Administração Pública e constituem uma maneira de aproveitar melhor o conhecimento dos colaboradores para praticar a gestão do conhecimento, estimulando e facilitando a troca, e o uso e a criação de conhecimento na Administração Pública.

OBJETIVO GERAL

- Investigar a percepção dos gestores sobre a importância do conhecimento para tomada de decisão na Secretária de Saúde de Juiz de Fora (MG).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde de Juiz de Fora (MG), percebidas pelos entrevistados.
- Identificar os principais recursos técnicos ou estratégicos para compartilhamento das práticas de gestão do conhecimento.
- Avaliar a utilização das ferramentas e práticas de gestão do conhecimento pelos colaboradores na Secretaria de Saúde de Juiz de Fora (MG).

Esta dissertação está estruturada em quatro seções, além desta introdução. Na primeira seção é apresentado o referencial teórico do estudo, abordando os principais conceitos sobre tecnologia da informação e comunicação, conhecimento, práticas de gestão do conhecimento, Administração Pública, Sistema Único de Saúde, Secretaria Municipal de Saúde de Juiz de Fora, Departamento de Escola de Governo Municipal, Contabilidade como geradora de informação e revisão literária. Seguidamente, apresenta-se a metodologia utilizada nessa dissertação. Na terceira seção apresentam-se a análise e discussão dos dados. E por último, as considerações finais, as referências dos autores citados e os apêndices.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda estudos sobre dados e tecnologia da informação e comunicação, elenca os aspectos relacionados à informação e ao conhecimento e retrata as práticas de gestão do conhecimento. Apresenta, também, conceitos relacionados à empresa pública, a contabilidade pública como geradora de informação e ao Sistema Único de Saúde (SUS). Apresenta-se a estrutura da Secretaria de Saúde de Juiz de Fora (SSJF), Departamento de Escola de Governo Municipal e Contabilidade como geradora de informação. Por último, expõem-se a revisão da literatura e os estudos correlatos, englobando os termos Gestão do conhecimento na Administração Pública.

1.1 Tecnologia da informação e comunicação

Nessa subseção serão apresentados os conceitos relacionados à tecnologia da informação e comunicação.

1.1.1 Dados, informação e conhecimento

Com a globalização, após o final do século XX, ocorreram diversas mudanças significativas para a sociedade em todos os setores. Nas organizações, sejam elas privadas ou públicas, não foi diferente.

Para Kanghahi (2014) houve a evolução de uma economia industrial orientada para os produtos para uma sociedade com foco no conhecimento e serviços, e o principal produto é a informação ou o conhecimento. Neste contexto, o conhecimento assume a posição estratégica para a gestão da informação e, conseqüentemente, o uso delas para a tomada de decisão.

Gerenciar as informações é de suma importância para as organizações, e cada vez mais se torna inevitável para a permanência do negócio dentro de uma sociedade tida como

sociedade global da informação. A sociedade está convivendo com uma grande disponibilidade de informações.

Os processos relacionados com a informação e o conhecimento recebem, cada vez mais, atenção por parte de grupos econômicos e, também, por parte dos governos, o que intensifica a valorização da informação como recurso.

A informação, em qualquer setor da atividade humana, nos dias atuais, necessita de um espaço maior. Para as organizações que estão inseridas em um ambiente de concorrência acirrada e extrema incerteza, a informação e o conhecimento, são consideradas diretrizes que as organizações, por meio das pessoas, possam agir de forma eficaz frente a tanta complexidade.

Com a Revolução Informacional, a consequência é a valorização, ainda mais, da informação e a disseminação do conhecimento, uma vez que esse processo se tornou bastante dinâmico em decorrência da inovação que a Tecnologia da Informação e comunicação (TIC) proporcionou (AMORIM; TOMAÉL, 2011).

Nesse contexto, Rodrigues e Blattmann, (2014, p. 6) discorrem:

Na sociedade global da informação em que as empresas e as organizações estão inseridas, percebe-se que o processo de busca por conhecimento e informação que caracteriza a função da produção tecnológica tende a se expandir com a busca por inovações e desenvolvimento mais acelerado de novos produtos e serviços baseados na informação.

Para Garcia e D'Elia (2005), o crescimento da informação, decorrente dos avanços tecnológicos e de sua transmissão e armazenamento, afeta o universo empresarial, o que aumenta proporcionalmente a importância de saber lidar com ela também considerada geradora de lucros.

Para um melhor entendimento acerca do uso de TIC por parte das empresas, a Gestão da Informação (GI) e, por conseguinte, a Gestão do Conhecimento (GC), é apresentada uma descrição dos conceitos de dados, informação e conhecimento.

Davenport e Prusak (1998, 2003), Turban et al. (2010) e Strauhs et al. (2012) concordam que dado, por si só, não consegue abastecer uma ação ou tomada de decisão. É um ponto solto, sem conexão com a realidade. Contudo, a informação é, em consequência, o dado organizado em um contexto, dentro de uma realidade, com a intenção de atender, abastecer a tomada de decisão, ou do suporte a uma ação.

No entendimento de Santos e Sant'Ana (2002, p. 2), dado é definido como “um elemento básico, formado por signo ou conjunto finito de signos que não contém,

intrinsecamente, um componente semântico, mas somente elementos sintáticos”. O dado quando organizado, eleva-se à categoria de informação.

Na perspectiva de Davenport e Prusak (1998), existe embaraço na definição, por exemplo, no termo “informação” de forma isolada, e acrescenta que tentar defini-lo pela diferenciação com dado e conhecimento são atitudes, nitidamente, duvidosas. Propõe a compreensão baseada na criação de um processo dados – informação - conhecimento, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Dados, Informação e Conhecimento

DADOS	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado; • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferível. 	<p>Dados dotados de relevância e propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a medição humana. 	<p>Informação valiosa da mente humana: Inclui reflexão, síntese e contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação; • De difícil captura em máquinas; • Frequentemente tácito • De difícil transferência.

Fonte: DAVENPORT, 2002, p. 15.

Corroborar o pensamento Lopes (2014): “Assim, os dados apenas irão permitir inferências se baseados em informações complementares relacionadas àquele dado. Porém, o dado em si, se transmitido ou registrado fora do seu contexto, pouco ou nada pode representar em termos de significado”. A autora confirma que todo e qualquer ativo tem um ciclo de vida dentro das organizações. Cita como exemplos as pessoas que iniciam seu ciclo na empresa no momento que toma conhecimento da vaga ofertada e se candidata, e finaliza esse ciclo quando acontece o desligamento por demissão, por iniciativa própria ou para aposentadoria. No caso dos dados, acontece não somente no contexto das organizações, mas em qualquer contexto. E, segundo a autora, um dos maiores objetivos desde o início dos registros de dados, é a promover o acesso e a recuperação dos mesmos, para que por meio de análise e inferências, possa se tomar decisões sobre o conhecimento de determinado assunto.

Dentro desse contexto, conclui Sant’Ana (2013, p. 2):

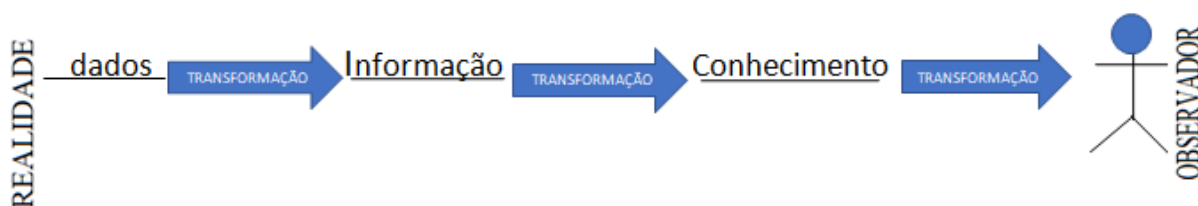
Este objetivo é cada vez mais o foco de atenção em todas as áreas de atividade e do conhecimento humano, sendo no que, o grande potencial proporcionado pelas tecnologias digitais, tornou possível um novo patamar de usos e resultados na gestão e acesso a dados.

Para Alvarenga Neto (2005, p. 32), é importante a distinção entre os termos dado, informação e conhecimento, e que esses são indispensáveis dentro da organização quando se tratar de gerenciar informação. Para o autor "são os marcos teóricos conceituais iniciais e

primordiais balizadores das formulações, proposições e discussões atinentes às organizações do conhecimento e à gestão da informação e do conhecimento".

Corroborando Tarapanoff (2005, p. 215) observa que há “negação de fronteiras bem definidas entre dados, informação e conhecimento” e indica adoção de um esquema que indica a visão tradicional desses termos. Esse esquema pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Visão tradicional da evolução dos dados ao conhecimento



Fonte: TARAPANOFF, 2005, p. 216.

A sociedade contemporânea é marcada pelas formas de comunicação que estão definidas pelos meios digitais e conciliada pela Tecnologia da informação e Comunicação. Assim, as informações estão disponíveis aos maiores números de interessados, de forma mais democrática e estão mais ágeis, ou seja, a velocidade com que a informação chega até os seus usuários é indiscutível.

Nos órgãos públicos não é diferente. Com a promulgação da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, estes têm a obrigação de divulgarem as suas informações, conforme dispõe em seu Capítulo I, no Artigo 3º:

Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:
 I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;
 II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;
 III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;
 IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;
 V - desenvolvimento do controle social da administração pública. (BRASIL, 2011)

A Lei 12.527/11 trouxe a conceituação de diversos tipos de informação, conforme texto do Artigo 4º:

Art. 4º Para os efeitos desta Lei, considera-se:
 I - informação: dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato;
 II - documento: unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato;

III - informação sigilosa: aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado;

IV - informação pessoal: aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável;

V - tratamento da informação: conjunto de ações referentes à produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transporte, transmissão, distribuição, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação, destinação ou controle da informação;

VI - disponibilidade: qualidade da informação que pode ser conhecida e utilizada por indivíduos, equipamentos ou sistemas autorizados;

VII - autenticidade: qualidade da informação que tenha sido produzida, expedida, recebida ou modificada por determinado indivíduo, equipamento ou sistema;

VIII - integridade: qualidade da informação não modificada, inclusive quanto à origem, trânsito e destino;

IX - primariedade: qualidade da informação coletada na fonte, com o máximo de detalhamento possível, sem modificações. (BRASIL, 2011).

Acrescenta-se que a transparência da informação é atribuída como responsabilidade aos órgãos públicos, e verifica-se a preocupação com que essas informações atinjam todos os interessados, quando se trata de linguagem de fácil compreensão, de acordo com o disposto Artigo 5º: “É dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão” (BRASIL, 2011).

A tecnologia tem contribuído para o acesso a informação, nesse sentido Lopes (2014), afirma: “Assim, por meio da rede mundial de computadores, tem-se disseminado informações e permitido o acesso a conteúdos que por meios tradicionais, não era possível”.

Contudo, computadores, tecnologias, implementação de sistemas não são suficientes para garantirem o sucesso das informações, nem tão pouco sua divulgação. Para Bevilacqua (2016, p. 31), “nem sempre suas implementações promovem mudanças que, de fato, inovem o sistema. O principal motivo para isso pode ser o fato de soluções tecnológicas serem freqüentemente construídas para gerenciar informações”. As empresas públicas, assim como as privadas, têm encontrado dificuldades para garantir o uso, o armazenamento e, principalmente, a retenção, difusão e o gerenciamento do conhecimento.

Na área de saúde, tal situação não é nem de longe, diferente, muito menos, em menor proporção, haja vista sua complexidade. Segundo Bevilacqua (2016, p. 56), “A desarticulação entre as partes do sistema de saúde e a falta de planejamento contribuem para um cenário confuso e complicado. [...] mais do que isso, muitas vezes não é trivial se quer identificar que há um problema”.

Para Arantes (2014), na área de Promoção da Saúde (PS), tem-se produzido muito conhecimento, contudo, as informações, em poucas oportunidades são interpretadas de forma

a serem incorporadas na prática do dia a dia pelos gestores e os profissionais de saúde no nível local. A autora acrescenta, ainda, que “A tradução do conhecimento pode contribuir para processos mais efetivos em saúde”.

Embora a literatura reporte relação entre gestão do conhecimento e desempenho de uma organização, em que há um fundamento de criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis, as práticas de gestão do conhecimento (PGC) existentes não são muito consistentes e, na sua maioria, não formalizadas. Esta realidade é enviesada às organizações dos vários segmentos.

Nesse sentido, a TIC exerce um papel facilitador de retenção de conhecimento nas organizações. Sendo assim na próxima subseção serão apresentados os principais conceitos relacionados a TI.

1.1.2 Tecnologia da informação e comunicação

A Tecnologia da Informação e comunicação (TIC) é uma ferramenta que tem como uma das finalidades reunir, distribuir e compartilhar informações. Com a evolução das TICs, a maioria da população passou a ter acesso à informação, o que traz mudanças profundas em várias áreas do saber, principalmente no campo acadêmico, onde são discutidos e construídos conhecimento.

Em relação à TIC os autores Oliveira, Moura e Sousa (2015) afirmam

Ainda, podem ser entendidas como um conjunto de recursos tecnológicos integrados entre si, que proporcionam por meio das funções de software e telecomunicações, a automação e comunicação dos processos de negócios, da pesquisa científica e de ensino e aprendizagem.

A expressão TIC retrata a revolução tecnológica, usada por Stevenson, pela primeira vez, em 1997. Essa revolução ocorreu nos últimos anos provocando grandes mudanças na forma como a sociedade se comunica (SILVA, 2016).

Coelho (2014, p. 26) defende o pensamento de que a utilização do TIC tem aumentado durante o tempo, e acrescenta:

Tem sido utilizado por indivíduos e organizações, para acompanhar as mudanças que ocorrem no mundo; para aumentar a produção; para tornar ágil e eficaz a interação com os mercados, com clientes e até com competidores. Mas recentemente, seu potencial para a promoção do desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos tem sido tema de discussão em diversas agências do mundo.

Os termos TIC e Tecnologia da Informação (TI) são considerados sinônimos. Entretanto, o termo TIC é utilizado no geral para ratificar o papel da comunicação na moderna tecnologia da informação. De acordo com Coelho (2004, p. 91), a TI tem como origem a área de “processamento eletrônico de dados” e, este, está associada às ferramentas, metodologias e técnicas utilizadas para a coleta, armazenamento, o processamento, a classificação e a utilização de dados. O autor ainda complementa “como hoje em dia as tecnologias da informação não podem ser dissociadas das tecnologias de comunicação (melhor seria dizer, das telecomunicações), temos o surgimento da expressão TIC, e a conseqüente criação do acrônimo TIC”.

Segundo Laudon e Laudon (2004, p. 16), “TI é todo software e hardware de que uma empresa necessita para atingir seus objetivos organizacionais”.

O termo TI, de acordo com Le Coadic (2004, p. 89-90), são “todas as técnicas eletrônicas de informação que possuem em comum o fato de emitir, receber, veicular e armazenar ou processar sinais elétricos”.

Corroborando o pensamento, e acrescentando a importância da tecnologia, Bevilacqua (2016, p. 19) discorre:

A tecnologia permite um grande trânsito e armazenamento de dados. É relativamente fácil gerar, coletar e acessar dados das mais diversas formas. No entanto, os dados são em geral conteúdos em sua forma bruta. A partir do momento que estes dados são processados, analisados e estruturados, estes passam a ser informação. A informação é, então, o dado acessível, passível de ser interpretado.

A TIC é hoje uma importante ferramenta que faz a ponte entre as organizações públicas e sociedade no que diz respeito à divulgação de suas informações. Através dessa ferramenta é disponibilizada aos consumidores uma gama de informações, para acompanhamento e também para a fiscalização.

Dentro desse contexto, Sant’Ana (2009) ressalta a importância dos governos utilizarem-se de recursos tecnológicos para a disponibilização de informações sobre suas ações, fornecendo dados sobre: planos e programas governamentais; orçamentos, arrecadação e fontes de receita; licitações, contratos e seus aditivos; e dados sobre funcionários municipais e município. O acesso a este conteúdo pode permitir maior acompanhamento das ações do poder público por parte da sociedade, gerando maior confiança no processo político.

Como exemplo de uma ferramenta facilitadora para divulgação, cita-se a internet, que segundo Coelho (2004):

é a tecnologia que pode viabilizar maior interação entre a administração pública e a sociedade, tanto para os cidadãos que buscam por informações para participação do desenvolvimento das políticas públicas quanto para o Governo no fornecimento de serviços informacionais mais eficientes.

Contudo, Wirtz, Schilke e Ullrich (2010) argumentam que a tecnologia, por si só, ela não faz nada. Mas, se a organização souber explorar o potencial da tecnologia, pode mudar profundamente toda a estrutura do negócio.

Conforme Taurion (2009), as decisões sobre as infraestruturas tecnológicas não são mais meras questões técnicas, elas podem ser a razão do sucesso ou fracasso empresarial. Os autores Taurion (2009) e Wijaya et al. (2011) acrescentam que uma tecnologia apropriada é aquela que impulsiona a estratégia e traz para a empresa vantagem sustentável.

Entretanto, Davenport e Prusak (1998, p. 34) ressaltam o alto investimento em tecnologia da informação, em que os dados estão disponíveis sem que haja um investimento na mesma proporção, para transformá-los em informação. Os autores concluem:

nos temos focalizado muito mais em dominar a transação de dados e não o suficiente em transformá-los em informação e conhecimento. [...] há um alto investimento em Tecnologia da Informação (TIs), sem o proporcional investimento nas pessoas que fazem essa transformação acontecer e que realmente agregam valor.

Investir somente em tecnologia sem o adequado investimento em quem transforma os dados em informação e, posteriormente em conhecimento, o indivíduo, não é suficiente para garantir o sucesso das organizações. É necessária a ação humana para que esse processo de transformação seja completo.

1.2 Conhecimento

Nessa subseção serão elencados a informação, o conhecimento e a gestão do conhecimento.

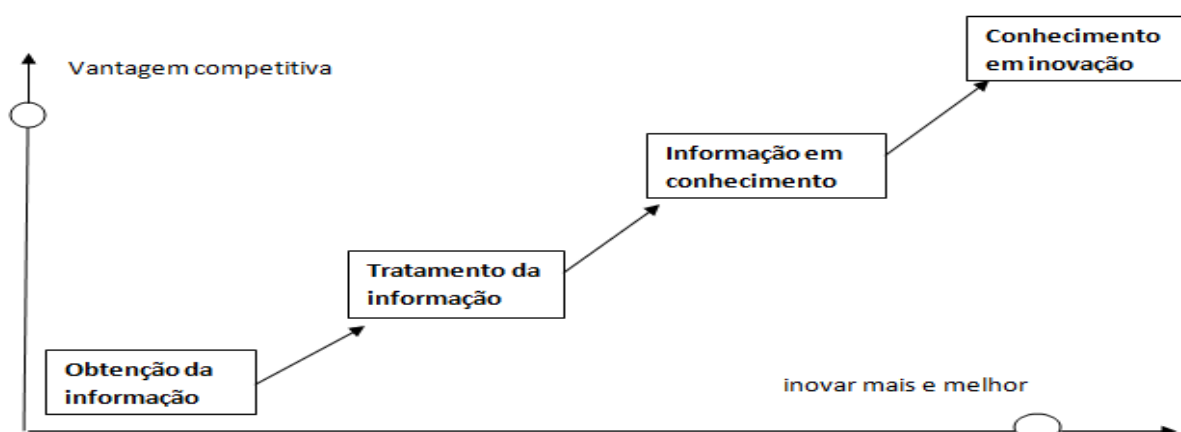
1.2.1 Informação e conhecimento

Na história da humanidade as nações que produzem e administram conhecimento e, conseqüentemente, usufruem destes, colocam-se à frente das outras nações, no que se refere à competitividade.

Para Wig (1997), o conhecimento tem papel fundamental na vida de uma sociedade. Corroborando, a visão de Stewart (1997) é de que a importância do conhecimento é antiga e vem se perpetuando ao longo da história da humanidade. O autor ainda ilustra seu pensamento relatando que disputas, na época anterior à pólvora, quando os exércitos que confeccionavam suas armas com ferro conseguiam ascendência sobre os que ainda usavam bronze na produção dos seus artefatos.

Para Strauhs et al. (2012, p. 12), a vantagem competitiva de uma empresa está relacionada à capacidade de inovar e que quanto maior melhor. Os autores ainda citam que existe uma relação direta entre informação, conhecimento e inovação, com os seguintes estágios: obtenção da informação; tratamento da informação; transformação da informação em conhecimento e transformação do conhecimento em inovação. E, ainda, complementam “nos estágios mais avançados, a capacidade de inovar aumenta com conseqüente crescimento da vantagem competitiva, conforme demonstra a Figura 2:

Figura – 2 Relação entre vantagem competitiva e capacidade de inovar



Fonte: STRAUHS et al. 2012, p. 13.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 39), “Em uma economia onde a única certeza, é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Saber a importância do conhecimento no ambiente organizacional e, ainda, administrar esse recurso valioso, torna a empresa uma concorrente em potencial. Sobre esse pensamento os autores, ainda, afirmam:

quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante.

As organizações, em geral, cada vez mais, têm a certeza de que sua permanência no mercado depende de entender que o fator conhecimento é um ativo estratégico para conseguir e manter uma vantagem competitiva sustentável. As organizações públicas não são afetadas pela concorrência de mercado, porém o uso das informações, o saber utilizá-las para gerarem ações, as tomadas de decisões e, após a sua divulgação para os interessados tornam, nelas, o conhecimento tão importante quanto para aquelas que enfrentam a concorrência de mercado.

As empresas necessitam entender a era do conhecimento e, mais ainda, saber gerenciar a informação para que possam migrar da “Sociedade Industrial” para a “Sociedade da Informação” e, também, para a “Sociedade do Conhecimento”.

Na visão de Strauhs et al. (2012, p. 11):

no atual contexto técnico, econômico e social, a informação e o conhecimento têm adquirido importância sem precedentes no dia a dia das empresas. Muitas estão em processo de transição da Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação e, até mesmo, para a Sociedade do Conhecimento ou da Colaboração. E essa mudança precisa ser compreendida.

A corrente japonesa tem uma visão diferente da corrente ocidental para pensar o conhecimento e seu papel nas organizações empresariais. Trata-se de sua capacidade para responder rapidamente aos clientes, desenvolver com mais agilidade novos produtos, dominar as tecnologias emergentes e criar novos mercados. Dentro das empresas japonesas existe a abordagem mais holística do conhecimento, baseada no fundamento que as empresas são um organismo vivo e não uma máquina, em que elas podem ter sentido coletivo de identidade e de finalidade fundamental, assim como o indivíduo. É o compartilhamento da compreensão de que a empresa defende para onde vai e, principalmente, como fazer desse mundo, uma realidade. (NONAKA; TACHEUCHI, 1997)

Quando uma organização muda o foco para o capital intelectual, possibilita apresentar um instrumento eficaz para gerenciar e desenvolver-se.

Segundo Edvinsson (1997), o conhecimento na era da informação, representa:

a nova era do conhecimento exige uma economia do conhecimento. Isso é muito evidente quando você olha os principais fluxos de investimento. Na sociedade industrial, o investimento costumava entrar em instalações, equipamentos e ferramentas de capital. Hoje, uma grande proporção do investimento se dedica à atualização de conhecimentos ou ao desenvolvimento de competências que levam ao capital humano. Outro importante fluxo de investimento é o desenvolvimento de tecnologias de informação que levam a redes de valor agregado, redes de área global, etc. Isso é algo invisível no balanço corporativo.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 39), “são poucos os administradores que assimilam a verdadeira natureza da empresa criadora de conhecimento e, ainda, o que é mais

crítico, não sabem como administrá-lo” e, segundo os autores, não compreendem o que é o conhecimento e o que as empresas devem fazer para explorá-lo.

Quando a empresa tem o interesse de aumentar a capacidade de gerar inovações e, por conseguinte, expandir a competitividade, o conhecimento e a informação adquiriram uma importância relevante, (STRAUHS et al., 2012, p. 34).

Dentro desse pensamento, Drucker (1993) concorda que “na sociedade pós-capitalista, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão de obra. É o conhecimento”. Ou seja, os elementos tangíveis perdem importância para os elementos intangíveis, estes são extremamente dependentes do ser humano. Este passa a desempenhar um papel chave, já que o conhecimento é gerado pelas pessoas.

Neste contexto, as mudanças nas organizações vão acontecendo e conquistando espaços. As estruturas passam a ser repensadas, as relações entre os gerentes e seus comandados passam por uma reconfiguração; as hierarquias diminuem; os intangíveis são mais valorizados e se apresentam como fatores decisivos para a competitividade de boa parte das empresas; e outras mudanças emergem e vão sendo absorvidas e caracterizando as organizações da sociedade do conhecimento, conforme verifica-se no Quadro 2.

Quadro 2 - Mudanças sob o ponto de vista do paradigma industrial para um paradigma do conhecimento (continua)

Item	Visto pelo paradigma industrial, ou de uma perspectiva industrial	Visto pelo paradigma do conhecimento, ou de uma perspectiva do conhecimento
Pessoas	Geradoras de custos ou recursos	Geradoras de receita
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas ideias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)

Quadro 2 - Mudanças sob o ponto de vista do paradigma industrial para um paradigma do conhecimento (conclusão)

Item	Visto pelo paradigma industrial, ou de uma perspectiva industrial	Visto pelo paradigma do conhecimento, ou de uma perspectiva do conhecimento
Fluxo de produção	Regido pela máquina seqüencial	Regido pelas idéias, caótico.
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Fonte: Adaptado de SVEIBY, 1998, p. 32.

Strauhs et al. (2012, p. 20) informam que, mesmo assim, com a importância da inovação e do conhecimento, algumas empresas continuarão no paradigma de “Sociedade Industrial” que são aquelas empresas que atuam em setores tradicionais, onde produzem e prestam serviços tradicionais, que não precisam de inovação constante, conseqüentemente não utilizam o conhecimento como base para agregar valor.

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 63), há diferença entre conhecimento e informação, e sobre o conhecimento discorre:

[...] o conhecimento, ao contrário da informação, é sobre crenças e compromisso. O conhecimento é uma função de uma determinada instância, perspectiva ou intenção. Em segundo lugar, o conhecimento, ao contrário da informação, é sobre ação. [...] em terceiro lugar, o conhecimento, como a informação, é sobre significado. É específico ao contexto e relacional.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64) acrescentam que “o conhecimento é criado pelo fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”. Com isso, afirmam “o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana”. Existem diversas definições e conceitos acerca do conhecimento. Os autores ainda complementam afirmando que existem dois tipos de conhecimento, pois eles estão presentes tanto nas organizações quanto nas pessoas. Eles os definem como tácito e explícito e sobre eles discorrem:

O conhecimento tácito, [...] não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos idéias, valores ou emoções que ele incorpora. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67)

O conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões: a técnica e cognitiva. A dimensão técnica compreende um tipo de capacidade informal, o *Know-How*; e a dimensão cognitiva abrange os modelos mentais, as crenças pessoais, e as percepções enraizadas e entendidas como certas, que refletem a imagem da realidade atual, o que é, e uma visão do futuro, o que deveria ser (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 43).

Corroborando, Sveiby (1998) e Choo (2002) afirmam que o conhecimento tácito tem como características não ser codificável e, ser de difícil difusão, e afirmam que o conhecimento prático em grande parte é tácito.

Sobre o conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 42) discorrem que é aquele expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. Esse conhecimento pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

O conhecimento explícito pode ser facilmente processado, partilhado, conduzido eletronicamente ou armazenado em bancos de dados e depois aplicado.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 42) ainda ressaltam as diferenças entre o conhecimento tácito e explícito:

- Conhecimento Tácito (subjetivo)	- Conhecimento Explícito (objetivo)
. Conhecimento da experiência (Corpo)	. Conhecimento da racionalidade (mente)
. Conhecimento simultâneo (agora)	. Conhecimento seqüencial (então)
. Conhecimento analógico (prática)	. Conhecimento digital (teoria)

Para definir conhecimento, Davenport e Prusak (2003, p. 6) afirmam:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Davenport e Prusak (2003, p. 2) ainda defendem que “o conhecimento deriva da informação da mesma forma que ela deriva dos dados e que é necessário que os seres humanos precisem fazer virtualmente o trabalho”.

Choo (2003) define conhecimento como sendo a informação que foi transformada através da utilização da razão e reflexão em crenças, explicações e modelos mentais que estão antes da ação. Para o autor, conhecimento é construído pela soma das experiências adquiridas.

Carvalho (2012, p. 10) afirma que “o conhecimento pode transformar nossa visão sobre a realidade tanto quanto pode transformar nossa visão sobre ele mesmo, dependendo do contexto em que estamos inseridos, das escolhas que fazemos e das informações que temos à mão”.

Corroborando os autores, Terra (2003), Angeloni, Teixeira e Reis, (2008) afirmam que o conhecimento pode ser definido como uma tarefa bem mais complexa do que a definição de informação, já que esta última incluiria a participação humana na propositada organização de dados. E o conhecimento é entendido como “o resultado das experiências e das reflexões humanas baseadas em um conjunto de crenças que são, ao mesmo tempo, individuais e coletivas” e “somente pode residir na mente de um indivíduo”.

Diante do exposto, cabe destacar que o conhecimento deve ser gerido no ambiente organizacional. A abordagem sobre gestão do conhecimento será vista na próxima subseção.

1.2.2 Gestão do conhecimento na Administração Pública

O conhecimento é tido como um recurso de maior valor na atualidade. Segundo Drucker (2002, p. 155) “O conhecimento é poderoso. Ele controla o acesso a oportunidade e ao progresso”.

Para que o conhecimento não se perca faz-se necessário administrá-lo. A Gestão do Conhecimento é compreendida como sendo um procedimento gerencial cujo foco está na aquisição, geração, transferência e compartilhamento, além do uso ininterrupto de conhecimento. Nos dias atuais, quando os estudos denominam a nova era, o conhecimento de cada indivíduo valoriza-se cada vez mais no interior das organizações, já que elas enxergam nele a oportunidade de se tornarem mais competitivas ou eficientes, através do compartilhamento de experiências e da aprendizagem organizacional (VASCONCELOS, 2000).

De acordo com Davenport e Prusak (2003), a Gestão do Conhecimento se refere ao conjunto de processos que estão relacionados à geração, à codificação e à transferência do conhecimento.

Para Angeloni, Teixeira e Reis (2008), a Gestão do Conhecimento é “um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”. O conhecimento encontrado nos ativos intangíveis das organizações ou no seu referencial de capital intelectual são organizados por um conjunto de processos sistemáticos para que posteriormente sejam usados para que a empresa se torne cada vez mais competitiva.

Segundo Colauto e Beuren (2003), a GC, na visão de perspectiva atual, surgiu na década de 1990, para agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda corporação.

Usada corretamente a GC é tida como instrumento estratégico competitivo resistente ao modismo da eficiência operacional (MENDES, 2014). Faz-se necessário discorrer que as pesquisas de GC estão relacionadas com a necessidade da organização ser capaz de integrar-se ao ambiente, para responder às exigências da Sociedade do Conhecimento.

Para Terra (2000), “Vivemos em um ambiente de mudanças rápidas, em que os sinais de surgimento de uma sociedade do conhecimento são muito fortes e a gestão pró-ativa dos recursos do conhecimento é parte fundamental do crescimento dos negócios. Isso nem sempre foi assim”.

Segundo Mendes (2014), a transferência do conhecimento nas organizações é o processo através do qual uma unidade, por exemplo, grupo, equipe, departamento, área ou divisão, é afetada pela experiência do outro.

Reis (2007) afirma que o interesse pelo tema conhecimento é objeto de discussão desde a Antiguidade, através de inúmeros filósofos que se preocuparam em tentar explicá-lo. Contudo, foi somente no final do século XX que estudiosos passaram a investigar possibilidades da GC como um processo gerencial estratégico capaz de alavancar o desempenho das empresas e destacar o papel do indivíduo como o principal ator no desenvolvimento das atividades das organizações modernas.

Lundvall (2001) ainda contribui, afirmando a precaução como a melhor forma de gerir os conhecimentos ganha impulso com a comprovação de que, devido aos fatores que acrescentam no surgimento da chamada “era do conhecimento”, o capital intelectual das organizações assumiu “importância nova na nova economia, na qual as transações de partes de conhecimento e informação transformam-se em atividades econômicas centrais”.

Angelis (2011) discorre sobre três motivos importantes do uso da GC na Administração Pública, sendo o primeiro o fato das organizações estarem enfrentando ambientes diversos e turbulentos que necessitam de alta capacidade de adaptação e rapidez em solucionar problemas. A segunda é que, com o fato do advento das TIC, as competências dos envolvidos na formulação e implementação de políticas públicas devem ser tratadas com ferramentas e metodologias adequadas. E, por último informa que a sociedade atual clama por serviços de qualidade e transparência, cabendo à administração pública a busca por novos modelos para modernização da sua gestão.

A criação do conhecimento organizacional é definida por Nonaka e Takeuchi, (2008, p. 43) como “a capacidade de uma organização de criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas”.

Entre o conhecimento explícito e tácito, existe distinção e os autores sugerem quatro padrões básicos para a criação do conhecimento em qualquer organização, sendo que esses quatro padrões estão em interação dinâmica, na empresa criadora do conhecimento, preconizados por Michael Polanyi em 1966, a saber: (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 43):

- 1 - **DE TÁCITO PARA TÁCITO: Socialização** – processo de criar conhecimento tácito comum a partir da troca de experiência;
- 2 - **DE TÁCITO PARA EXPLÍCITO: Externalização** – processo de articular conhecimento tácito em conceitos explícitos. Geralmente essa articulação é efetuada através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.
- 3 - **DE EXPLÍCITO PARA EXPLÍCITO: Combinação** – processo de agregar conhecimento explícitos, novos ou já existentes, num sistema de conhecimento como um conjunto de especificações para um novo produto ou serviço.
- 4 - **DE EXPLÍCITO PARA TÁCITO: Internalização** – processo de incorporar conhecimento explícito em tácito. Está geralmente relacionado com aprender fazendo.

Complementando, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69) afirmam que os conteúdos de conhecimento interagem entre si articulando o que denominam de “espiral de criação do conhecimento”. A distinção está na mobilização do conhecimento tácito criado e acumulado em cada colaborador da organização e a sua conseguinte ampliação na organização pelos quatro modos de conversão de conhecimento. Assim, a criação do processo do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

Quadro – 3 Espiral do conhecimento



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 2008; p. 69.

Batista (2012) acrescenta que a Gestão do Conhecimento na Administração Pública (GCAP) deve estar vinculada aos princípios básicos do serviço público: eficiência, qualidade,

efetividade social e aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Corroborando, Santos (2007) ainda acrescenta que nas instituições públicas, a gestão do conhecimento requer adequação gradativa do modelo de gestão, com vistas ao acoplamento ou à inserção ao modelo de gestão já existente.

Para Batista (2012), para melhorar a qualidade, aumentar a eficiência, e a efetividade social e, observando os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na administração pública faz-se necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela. E, ainda, na medida em que as organizações públicas se transformam em instituições com visão no conhecimento, este passará a ser a sua marca principal.

Dentro desse contexto, Denhart e Denhart (2003) afirmam que os princípios do Novo Serviço Público são servir a cidadãos, não a consumidores; visar o interesse público; dar precedência à cidadania e ao serviço público sobre o empreendedorismo; pensar estrategicamente; agir democraticamente; reconhecer que a *accountability* não é simples; servir em vez de dirigir; dar valor às pessoas, não apenas à produtividade. É de conhecimento geral que o setor público, em sua maioria, necessita de mudanças em suas práticas administrativas e a GC pode ser utilizada como ferramenta nessa transformação.

Na visão Souza (2008), a administração pública continua sendo alvo de críticas há muito tempo e isso demonstra a necessidade de reformas e mudanças estruturais profundas em seu funcionamento e dinâmica.

A administração pública tem experimentado, nos últimos tempos, novos desafios e , daí, surgem novos modelos para as ações que irão culminar em políticas públicas nas cidades. Dentro desse contexto corrobora Braun e Mueller (2014)

A administração pública tem percorrido um caminho dinâmico, impulsionada por novos desafios, rapidamente assumindo conceitos que até então eram somente utilizados pelo setor privado para realizar a gestão. São criados novos modelos que ampliam a forma de implantar, implementar, monitorar e avaliar ações, projetando as cidades com os temas de planejamento urbano, sustentabilidade, desenvolvimento local, regional, social e outros, estabelecendo indicadores e resultados para a gestão.

O Banco Mundial, agência que financia ações, projetos e programas que estão vinculados às políticas públicas em prol de países em desenvolvimento analisa e avalia práticas, comparando-as aos países desenvolvidos e publica, anualmente, relatórios, abordando o diagnóstico dessas realidades. Em 1999, ao publicar o relatório anual pontua duas questões que merecem atenção: a defasagem do conhecimento e os problemas da informação (BANCO MUNDIAL, 1999).

Segundo Braun e Mueller (2014), “na administração pública municipal, a sociedade está mais próxima participando, tanto na utilização dos serviços quanto da discussão nos processos democráticos que definem e orientam a política pública”. Os autores ainda complementam que para atingir esse objetivo a gestão deve reordenar e reorganizar sua plataforma com parcerias com instituições, atores sociais, entes federativos e outros envolvidos no processo.

Para Fidelis e Rezende (2008), as prefeituras devem ter no planejamento caráter integral e integrado, utilizando limites do plano diretor municipal, o qual deve conter essencialmente objetivos, metas, prazos que contemplem estratégias para sua implementação e alinhamento em face dos resultados definidos.

O Banco Mundial, a partir do ano 2000, “elabora um sistema dinâmico de gestão do conhecimento, capaz de destilar os conhecimentos e torná-los disponíveis para serem adaptados e utilizados em outras áreas” (BANCO MUNDIAL, 1999, p. 7).

Consequentemente, para se criar processos de implementação, a valorização e a disseminação dos conhecimentos técnicos podem auxiliar o desenvolvimento em outros países, levando-se em conta aspectos da cultura local e regional, gerando e produzindo novos conhecimentos. Com isso, a GC é explorada como uma forma estratégica, processos organizados que reúnem a memória organizacional da administração pública, com o intuito de disponibilizá-la para o aprendizado interno e para o desenvolvimento institucional.

Em consonância à cultura ocidental, Davenport e Prusak (1998) classificam o processo de GC organizacional em três fases, a saber: 1) geração, 2) codificação e 3) transferência.

Compartilhando com o pensamento, Perroti (2004, p. 52-53) adaptou o modelo do ciclo de gestão do conhecimento da Consultoria Arthur D. Little inc., da qual foi dividido em quatro fases:

- 1. Geração** – É relativo à forma de como o conhecimento entra na organização, seja através da geração interna ou através de mecanismos externos;
- 2. Captura e análise** – Já nessa fase, o conhecimento gerado é internalizado e é verificada a sua utilidade para a empresa;
- 3. Síntese e arquivo** – Diz respeito de quando ocorre a codificação e coordenação do conhecimento. “O objetivo da fase de codificação é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele.” (PERROTI, 2004, p. 54);
- 4. Disseminação e uso** – Por último nessa é também chamada por outros autores de transferência e consiste em transmitir o conhecimento àqueles que não o possuem e necessitam dele para a realização das suas atividades.

Sobre a quarta fase, Davenport e Prusak (1998, p.108) ressaltam importante questão:

A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso da empresa. Embora o termo gestão do conhecimento possa supor a transferência

formalizada, um dos seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar estas trocas espontâneas.

Davenport e Prusak (1998) acrescentam, ainda, que as conversas que ocorrem fora das mesas das empresas, como nas copas e restaurantes da empresa são importantes ocasiões para a transferência de informações e afirmam que este tipo de atividade deve ser estimulada, pois, por mais que as pessoas utilizem esses momentos para conversas sobre assunto diversos como esportes, lazer, famílias e outros não inerentes ao trabalho, os mesmos também aproveitam esses momentos para trocar ideias, discutir projetos e aconselharem-se sobre a resolução de problemas ligados à empresa.

Neste contexto, para que gestão do conhecimento seja aplicada nas organizações, é necessário que se utilizem de algumas práticas de gestão do conhecimento, as quais serão vistas na próxima subseção.

1.3 Práticas utilizadas no contexto da Gestão do Conhecimento

A *Asian Productivity Organization* (2009) considera a importância das Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento (PFGC) para obter sucesso na implantação e manutenção de todas as iniciativas de GC. As entidades, quando da implantação de qualquer modelo de gestão, devem dispor-se de um conjunto de ferramentas e práticas de GC, para o êxito na implantação.

As práticas em GC, quando usadas pelas empresas, apresentam resultados positivos sobre os concorrentes. Da mesma forma, elas podem aumentar o desempenho dessas empresas e evidenciar os resultados das atividades para a GC, tal atitude demonstra ser um fator crítico em relação ao sucesso a ser alcançado.

Para que a organização consiga difundir e implantar um processo de GC, é necessário colocar em sua rotina o conjunto de Ferramentas e Práticas de GC, que, para Batista et al. (2005) são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior.

Na GC os processos de identificação, de compartilhamento e de utilização do conhecimento terão como suporte as práticas, e citando algumas delas temos a aprendizagem organizacional, a educação corporativa, a utilização de tecnologia de informação.

Corroborando com o pensamento, Amarantes (2015, p. 26) afirma:

a Gestão do Conhecimento surge como uma estratégia para um melhor relacionamento do ambiente interno e externo. As práticas por sua vez surgem para possibilitar a implantação e controle da GC dentro do ambiente organizacional e a evolução e maturidade destas práticas possibilitam a melhoria do desempenho organizacional.

Os processos de GC têm o papel de fazer a conversão de conhecimento, com ações de criação, retenção e disseminação de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). E, para que esses processos de GC sejam concretizados, são necessárias as práticas GC.

Práticas de GC concretizam os processos de GC (RUGGLES, 1998) por meio das ações dos indivíduos ou grupos da organização.

Para Dalkir (2005), podem-se citar várias ferramentas e técnicas de GC, sendo as principais as que tratam de comunicação, colaboração, a criação de conteúdos, gestão de conteúdos, adaptação, *e-learning*, inteligência artificial, *networking* e ferramentas pessoais. Porém, encontram-se, na literatura, outras ferramentas e técnicas, conforme citadas Quadro 4:

Quadro 4 – Ferramentas, técnicas e tecnologias de GC

entre vantagem competitiva e capacidade de inovar	entre vantagem competitiva e capacidade de inovar	entre vantagem competitiva e capacidade de inovar
<p>- Criação de conteúdo</p> <ul style="list-style-type: none"> . Ferramentas de autorias . Modelos . Anotações . Data mining (mineração de dados) . Perfil de experts (especialistas) . Blogs (diário eletrônico baseado em tecnologia web) <p>- Gestão de conteúdos</p> <ul style="list-style-type: none"> . Definir metados . Classificação . Arquivamento . Gestão do conhecimento pessoal 	<p>- Comunicação e tecnologias colaborativas</p> <ul style="list-style-type: none"> . Telefone . Fax . Videoconferência . Salas de bate-papo . Mensagem instantânea . Telefonia por internet . E-mail . Fóruns de discussão . Groupware (software colaborativo) . Wikis (enciclopédia baseada em tecnologia web) . Workflow (gerenciamento de fluxo de trabalho) <p>- Tecnologias de rede</p> <ul style="list-style-type: none"> . Intranets . Extranets . Servidores web , navegadores . Repositórios de conhecimento (lições aprendidas; melhores práticas) . Portal corporativo 	<p>- Tecnologias de e-learning</p> <ul style="list-style-type: none"> . CBT (treinamento baseado em computadores) . WBT (treinamento baseado em tecnologia web) . EPSS (sistema eletrônico de apoio ao desempenho) <p>- Inteligência artificial</p> <ul style="list-style-type: none"> . Sistemas especializados . DSS (sistema de suporte à tomada de decisão) . Customização . Tecnologias <i>push/pull</i> entre vantagem competitiva e capacidade de inovar . Visualização . Mapas do conhecimento . Agentes de inteligência . Sistema de taxonomia automatizado . Análise de textos-sumarização

Fonte: DALKIR, 2005 apud SOUZA, 2017.

Gaspar et al. (2011) afirmam que as práticas e gestão do conhecimento são relacionadas de acordo com as diferentes dimensões organizacionais (estratégia, estrutura, tecnologia e processos, pessoas e cultura organizacional), conforme Figura 3.

Figura 3 – Dimensões organizacionais e as práticas e iniciativas de gestão do conhecimento

	Identificação e criação	Codificação e validação	Organização	Compartilhamento	Disseminação	Uso e Proteção
Estratégia	Aquisição de conhecimento		Plano de Sucessão	Comunicação corporativa		
	Gestão da inovação			Benchmarking		
	Gestão por competência					
Estrutura	Centro de Inovação		CKO ou CKM	Criação de espaços para socialização		
	Call Center / help desk		Centro de Competências			
			Rede de Especialistas			
Processo e Cult. Org.		Mapeamento de Competências	Planos de Carreira	Coaching	Lições Aprendidas	
		Mapeamento de Conhecimento	Sistema de Reconhecimento e Recompensas	Mentoring	Melhores práticas	
				Comunidades de prática		
				Educação Corporativa	Story Telling	
Tecnologia	Banco do Conhecimento					Sumarização
		Gestão do Conteúdo		Repositório de documentos		Inventários
		Ferramenta de busca		Reuniões / conferências eletrônicas		Mapas de Conhecimento
	Inteligência Copetitiva		Wikis, blogs	Ferramentas de e-learnig		
	Business Intelligence		Páginas Amarelas	Universidade Corporativa		
	Portal Corporativo e outras tecnologias da internet					Ontologia e Taxonomia
Processos		Mapeamento de processos		Regras e políticas da empres		Patentes
	Mensuração do conhecimento: sistema de avaliação para os processos de conhecimento					Propriedade Intelectual

Fonte: adaptado de KUNYIOSHI; SANTOS, 2007 apud GASPAR et al. 2011.

Para Coombs, Hull e Peltu (2000), as PGC abrangem várias atividades, procedimentos, técnicas e sistemas que direcionam para uma rápida e prática implementação da GC nas empresas. Também auxilia a adoção de medidas práticas para o retorno nos resultados, quando rompe com restrições que são tradicionais, presentes na cultura e história das empresas.

Para Coelho (2004), nas empresas públicas, as estratégias e as tecnologias utilizadas para a consecução de seus objetivos tendem a ser semelhantes aos das empresas privadas,

apesar de essas possuírem propósitos diversos. Assim, as discussões acerca das PGC vêm sendo difundidas também na esfera pública.

Os interesses sobre GC está aumentando no setor público, mostrando a importância de pesquisas nesta área. Cita-se, como exemplo, a publicação de Batista (2012), que propõe um modelo de GC para Administração Pública baseado em seis componentes: i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; iii) processos de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; iv) ciclo KDCA; v) resultados de GC; vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

Como exemplos de pesquisas no setor público, cita-se Sousa (2002) que foi desenvolvido um modelo de GC que pudesse ser aplicado em uma organização pública. O trabalho de Martins (2018) que teve como objetivo identificar as ferramentas e técnicas de GC, com a finalidade de apoiar o desenvolvimento e a operação de projetos de governo eletrônico. A pesquisa de Gonçalves (2010) realizada em um órgão público estadual, onde foram identificadas 45 práticas e ferramentas relacionadas à Gestão do Conhecimento na Administração Tributária de Minas Gerais (ATMG), as quais foram agrupadas segundo o modelo de Angeloni, Teixeira, Reis (2008).

Batista et al (2005) investigaram práticas e ferramentas de GC e mudanças estruturais e culturais ocorridas em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro, resultantes da implantação da GC. Nesse trabalho foram identificadas 26 práticas de GC. A pesquisa teve como base um estudo realizado em organizações públicas de países-membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Contudo, em pesquisa realizada em 2014, junto a 74 organizações da administração pública federal, no qual o objetivo era analisar as percepções de gestores quanto às práticas relacionadas à GC e, comparar os resultados da pesquisa de 2004 com a pesquisa de 2014, com a finalidade de identificar mudanças no período, Batista e Quandt (2014) afirmam que

Para a pesquisa realizada em 2004, uma lista com 29 práticas foi elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações, técnicas, processos e ferramentas. Na pesquisa de 2014, foram adicionadas outras iniciativas que se tornaram mais frequentes nos últimos anos, ampliando a lista inicial para 41 práticas.

As práticas foram classificadas em três categorias. Sendo a primeira relacionada à gestão de recursos humanos, a segunda à estrutura de processos organizacionais, e a última

categoria cujo foco central é a base tecnológica e funcional. Sobre a classificação das práticas afirmam (BATISTA et al 2005; BATISTA, QUANDT, 2014):

- 1) Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.
- 2) Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- 3) Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

Ainda de acordo com Batista e Quandt (2014) as práticas *decision support systems (DSS)*, *balanced scorecard (BSC)*, *key performance indicators (KPI)* e *enterprise resource planning (ERP)*, foram excluídas da pesquisa original de 2004, devido ao baixo índice de adoção.

Após a pesquisa de 2014, sobre “Gestão do conhecimento na Administração Pública”, são elencadas 41 práticas¹, identificadas por Batista e Quandt (as quais estão elencadas no Quadro 5, com seus respectivos conceitos).

Quadro 5 – Práticas de gestão do conhecimento (continua)

Prática	Conceito
Assistência de colegas (<i>peer assist</i>)	Batista, Quandt (2014, p. 15). “é uma técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando. É parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho. A duração de um encontro para assistir colegas varia normalmente entre doze horas e dois dias”. APO (2010, p.16) “É uma técnica usada por uma equipe de projeto para solicitar assistência de colegas e sujeitos especialistas em matéria de uma questão significativa que a equipe está enfrentando. Os auxiliares de pares são parte de um processo que a <i>British Petroleum (BP)</i> chamado de “aprender antes fazendo”, ou seja, reunir conhecimento antes de embarcar em um projeto ou peça de trabalho. A reunião do <i>Peer Assist</i> geralmente dura de meio dia a dois dias. Tanto a equipe do projeto e os pares discutem o projeto e os possíveis problemas / preocupações e fornecem soluções. A equipe obtém informações do projeto de seus colegas nas reuniões. Os pares também ganham aprendendo com o projeto e um do outro”.
Banco de competências individuais	Batista et al. (2005, p. 23): “este tipo de iniciativa, também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura”.
Banco de competências organizacionais	Batista et al. (2005, p. 23): “trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento”.

¹Coaching e Mentoring contados como uma prática. Lições aprendidas e Memória organizacional contadas como uma prática conforme estudos de Batista et al. (2005).

Quadro 5 – Práticas de gestão do conhecimento (continuação)

Prática	Conceito
Base do conhecimento	<p>Batista e Quandt (2014, p. 18). “refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido ao seu impacto no desempenho organizacional. As bases de conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.</p> <p>APO (2010, p. 44). “Para entender o que queremos dizer com Base de conhecimento, temos que entender que existem dois tipos de conhecimento: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Conhecimento tácito, o mais conhecimento valioso, é conhecimento pessoal “interno”. Está contido dentro de nossas cabeças e é constantemente sendo atualizado através da aprendizagem. Conhecimento explícito é o conhecimento que precisa ser “externalizado” de alguma forma adequada. No contexto da gestão do conhecimento organizacional (GC), devemos externalizar o conhecimento importante ou crítico que precisa ser acessado, compartilhado, aplicado e desenvolvido por outras. Mas a GC não deveria certamente ser sobre externalizar e codificar tanto conhecimento que possível. Isso seria simplesmente impossível e ineficaz. Devemos considerar a codificação do conhecimento que é considerado ‘crítico’ para desenvolver e aplicar na organização e que seria fazer “uma grande diferença” para o desempenho da organização. É aqui que podemos efetivamente criar “bases de conhecimento” explícitas”.</p>
Benchmarking	<p>Batista et al. (2005, p. 20): “prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização”.</p> <p>Gariba Júnior (2005, p. 15): “O benchmarking é uma ferramenta que surgiu nas empresas como um método de informações necessário para apoiar a melhoria da qualidade de atendimento, obtendo vantagens competitivas e tem sua aplicabilidade associada a essas organizações empresariais, propondo parâmetros competitivos na análise das melhores práticas e processos, permitindo a implementação da melhoria contínua”.</p> <p>Lima (2011, p.35): “visa a procura no ambiente externo (ex.: outras empresas, associações de classe) ou interno (ex: outras unidades de negócio) de forma sistemática, processual e organizada de boas referências para a comparação da forma como a organização trabalha”.</p> <p>Teixeira e Laurindo (2014, p.10): “esta prática tem por objetivo promover a inovação, o conhecimento e a mudança dentro do ambiente de trabalho, aperfeiçoando os processos, produtos e serviços, além de exigir comprometimento e tomada de decisões”.</p>
Blogs	<p>Batista e Quandt (2014, p. 19). “trata-se de um tipo de sítio (<i>site</i>) na rede mundial de computadores na forma de jornal. Contém uma lista de entradas em ordem cronológica. As entradas podem ser textos, fotografias, vídeos, gravações de áudio ou uma mistura de tudo isso. O conteúdo do <i>blog</i> pode ser produzido por um único autor ou por uma equipe de autores”.</p> <p>APO (2010, p. 50): “Um blog é um site muito simples, que contém uma lista de entradas, geralmente em ordem inversa. ordem cronológica. As entradas são tipicamente artigos curtos ou histórias, geralmente relacionadas a eventos. No entanto, as entradas não precisam ser apenas texto simples. Eles também podem ser fotografias, vídeos, gravações de áudio ou uma mistura de todos os tipos. O conteúdo de um blog pode ser criado por um único autor ou, no caso de alguns dos mais <i>blogs</i> populares, uma coleção inteira de escritores. Embora qualquer site possa se chamar um <i>blog</i>, são vários recursos que geralmente são encontrados em blogs:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O conteúdo é essencialmente linear. Histórias e itens são adicionados a uma lista crescente e os leitores podem percorrer a lista para ver como os pensamentos do autor se desenvolveram. 2. O blog tem um foco. Isso é interpretado muito liberalmente - os blogs das pessoas passam toda uma gama de tópicos, mas mesmo quando esticada ao limite, geralmente há alguns sentido que o blog é sobre algo. 3. O blog tem um mecanismo através do qual os leitores podem comentar sobre itens. Alguns blog os sites optam por não ativar esse recurso. No entanto, a discussão é definitivamente uma das mais aspectos úteis dos blogs, embora permitir que também tenda a sobrecarregar os autores porque os comentários normalmente precisam ser ‘moderados’.

Quadro 5 – Práticas de gestão do conhecimento (continuação)

Prática	Conceito
<i>Brainstorming</i>	<p>Batista e Quandt (2014, p. 15): “é uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos os participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos”.</p> <p>APO (2010, p. 11): “O brainstorming é apropriado sempre que você precisar Gerar uma variedade de opções além do conjunto imediatamente óbvio. Exemplos podem incluir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos os lugares de onde se pode obter informações sobre os clientes, • Diferentes maneiras de aprender com os concorrentes • Novas maneiras de usar ferramentas emergentes da Internet para dar suporte aos nossos clientes, e • Diferentes maneiras de recompensar os funcionários pela captura de conhecimento. Os brainstorms podem ser organizados muito rapidamente e exigem muito pouco material. O instruções (abaixo) descrevem um método, mas a ferramenta é realmente muito resiliente e a base os princípios podem ser aplicados de muitas maneiras diferentes”.
Café do conhecimento (<i>knowledge café</i>)	<p>Batista e Quandt (2014, p. 15): “é uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e <i>insights</i> de maneira amistosa. O objetivo do café do conhecimento não é levantar críticas. Normalmente leva a <i>insights</i> mais profundos e compartilhamento mais intenso do que o comum”.</p> <p>APO (2010, p. 33): “Um <i>Knowledge Café</i> é uma maneira de ter uma discussão em grupo, refletir e desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos e <i>insights</i> que surgirão, de uma maneira muito sem confronto. Um conhecimento café suspende todo o julgamento e normalmente leva a desenvolver percepções e compartilhamentos mais profundos do que habitual. Administrar um <i>knowledge café</i> requer um processo para que ele funcione de maneira eficaz. Um dos pioneiros do <i>knowledge Café</i> é David Gurteen (www.gurteen.com). Ele recomenda o seguinte processo, como discutido na Wikipedia (ver links na página 34). "O café do conhecimento começa com os participantes sentados em um círculo de cadeiras (ou concêntricos). círculos de cadeiras se o grupo for grande ou a sala for pequena). É liderado por um facilitador, que começa explicando o propósito dos cafés do conhecimento e o papel da conversação na vida empresarial. Em seguida, o facilitador apresenta o tópico do café e apresenta uma ou duas perguntas-chave abertas. Para Por exemplo, se o tópico for compartilhamento de conhecimento, a pergunta para o grupo pode ser: "Quais são os barreiras ao compartilhamento de conhecimento em uma organização, e como você as supera?"</p>
Captura de ideias e de lições aprendidas	<p>Batista e Quandt (2014, p. 15): “refere-se a captar – de maneira coletiva e sistemática – as lições aprendidas e as ideias que estão surgindo. A técnica “captura de ideias e de lições aprendidas” é um guia de como fazer isso. Exemplos de ferramentas pessoais para captar ideias e lições aprendidas: i) computador; ii) <i>blogs</i> e <i>K-logs</i> (blog de conhecimento); iii) gravador; iv) filmadora, entre outras. São exemplos de ferramentas coletivas: i) salas de bate-papo eletrônicas; ii) Intranet; iii) <i>Wikis</i>; iv) redes sociais (<i>Facebook, LinkedIn</i>, etc); v) videoconferência; entre outras.</p> <p>APO (2010, p. 13): “Um aspecto fundamental da gestão do conhecimento (GC), nos níveis pessoal e de equipe, é "coletiva e sistematicamente" capturar a aprendizagem e as idéias que estão ocorrendo. Aprendendo e captura de ideias é um guia sobre como fazer isso. Precisamos encontrar melhores métodos, ferramentas e técnicas para fazer isso coletivamente e sistematicamente. Imagine duas organizações no mesmo negócio competitivo”.</p>

Quadro 5 – Práticas de gestão do conhecimento (continuação)

Prática	Conceito
Compartilhamento de vídeos	<p>Batista e Quandt (2014, p. 15): “se refere à publicação de conteúdo na forma de vídeo, ou para um público específico ou para todo mundo. Além de compartilhar conteúdo, os sítios permitem algum nível de debate também”.</p> <p>APO (2010, p. 81): “Em sua forma mais simples, o compartilhamento de vídeo é a capacidade de publicar conteúdo de vídeo, seja em uma audiência ou o mundo inteiro. Além de compartilhar o conteúdo, a maioria dos sites de hospedagem também permitir algum nível de discussão. Por que usar o compartilhamento de vídeo? O vídeo é um meio incrivelmente poderoso para capturar, compartilhar e consumir conhecimento. A recente disponibilidade de câmeras de vídeo baratas e software de edição baseado em PC significa que é agora prático para quase qualquer um criar vídeos que vão desde simples instruções "como ..." através da gravação das apresentações de conferências completas. O compartilhamento de vídeos permite que qualquer pessoa em qualquer lugar para experimentar a próxima melhor coisa de estar lá”.</p>
Comunidades de prática	<p>Batista et al. (2005, p.15): “são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 94): “Ela consiste em pessoas que estão ligadas informalmente por um interesse comum no aprendizado, principalmente, na aplicação prática. O termo refere-se à maneira como as pessoas trabalham em conjunto ou se associam umas as outras, naturalmente”.</p> <p>Lima (2011, p. 35): “compreende a criação, manutenção e gerenciamento de grupos de pessoas que participam de trocas de conhecimentos de interesse comum”.</p> <p>Melo et al. (2009, p. 4): “Tais grupos são formados por pessoas que compartilham objetivos e problemas em comum, e que espontaneamente decidem se ajudar. Dessa forma as comunidades práticas ajudam a disseminar o conhecimento existente e a criar novo conhecimento”.</p>
Construção de <i>clusters</i> de conhecimento/repositórios do conhecimento	<p>Batista e Quandt (2014, p. 18): “refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido a seu impacto no desempenho organizacional. As bases ou repositórios do conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional. Há vários tipos diferentes de repositórios do conhecimento utilizados hoje. Eles podem ser classificados de maneiras diferentes. Em geral, um repositório de conhecimento conterá mais que documento (sistema de gestão de documentos), dados (banco de dados), ou registros (sistema de gestão de registros). Um repositório do conhecimento conterá conhecimento valioso, que é uma mistura de conhecimento tácito e explícito, baseado nas experiências únicas dos indivíduos que são ou foram parte daquela companhia, assim como, o <i>know-how</i> que tem sido testado e aprovado em situações de trabalho.</p> <p>APO (2010, p. 58): “Ao longo da história, as organizações se agruparam em vários tipos de cluster para poder para ser mais eficaz. Guildas, sociedades, associações, redes, etc. continuam ajudando a apoiar e desenvolver seus membros. No entanto, desde o nascimento da 'Economia do Conhecimento', tem havido muito mais ênfase no conhecimento contido, desenvolvido e aplicado nas organizações. Há muito mais interesse nos diferentes tipos de Rede de Conhecimento. A economia do conhecimento e a Os processos de gestão do conhecimento primário (GC), por sua vez, foram recentemente e fundamentalmente novas maneiras, por comunicação, informação e trabalho colaborativo tecnologias baseadas na Internet e na <i>World Wide Web</i>. O termo 'Knowledge Cluster' é um termo dado a um grupo que - como resultado da união dessa nova maneira - crie, inove e divulgue novos conhecimentos. Em outras palavras, diferente indivíduos, equipes e organizações agora podem se reunir, virtualmente, na Internet, para melhor comunicar, colaborar, aprender e compartilhar conhecimento através do <i>cluster</i>”.</p>

Quadro 5 – Práticas de gestão do conhecimento (continuação)

Prática	Conceito
<i>Coaching</i>	<p>Batista et al. (2005, p.14): “O coaching é similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas”.</p> <p>Teixeira e Laurindo (2013, p. 9): “o coaching é um processo de treinamento diferenciado, o qual possibilita maiores oportunidades de aprendizado e um foco maior no trabalho, gerando benefícios para a organização e para o indivíduo”.</p> <p>Lima (2011, p. 39): “na prática do coaching, o profissional responsável pela sua execução não necessariamente participa da execução das atividades do profissional que ele orienta”.</p>
<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	<p>Fialho et al. (2006, p. 135): “O método CRM tem a finalidade de disponibilizar para as empresas informações instantâneas sobre os seus clientes e suas aspirações, possibilitando a todos conhecer o cliente”.</p> <p>Garraffoni Júnior et al. (2005, p.15): “[...] CRM não é apenas um software, um programa de milhagem, muito menos uma atividade exclusiva do setor de atendimento, mas também um processo holístico de antecipar e satisfazer as expectativas dos clientes”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 84): “pode-se definir a gestão do conhecimento como um processo de utilização das informações relevantes que atualiza o conhecimento já presente na organização e que, se aplicado, ajuda a gerar vantagens em relação ao concorrente e a satisfazer o cliente”.</p> <p>Prieto e Carvalho (2005, p. 6): “O papel do CRM é justamente integrar as informações que podem vir de dentro da empresa ou das diversas partes externas que interagem com a empresa e transformá-las em conhecimento para a gestão do relacionamento com o cliente”.</p>
<i>Data Mining</i>	<p>Batista et al. (2005, p. 28): “os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes "garimpar" assuntos ou temas específicos”.</p> <p>Fialho et al. (2006, p. 147): “o objetivo do Data Mining é extrair informações potencialmente úteis a partir de dados “crus” armazenados em um Data Warehouse ou em bancos de dados dos sistemas operacionais”.</p>
<i>Data Warehouse</i>	<p>Batista et al. (2005, p. 28): “tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados”.</p> <p>Fialho et al. (2006, p. 145): “Um Data Warehouse armazena informações históricas de muitos anos e, por isso, deve ter uma grande capacidade de processamento e armazenamento dos dados”.</p>
Educação Corporativa	<p>Batista et al. (2005, p. 15): “compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização”.</p> <p>Kraemer (2004, p. 8): “a educação corporativa é um sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores para que estes desenvolvam as competências, técnicas e comportamentais, que estejam em sintonia com as metas e objetivos da organização e que provoque neles um desejo de aprender, de conhecer e de transformar seu trabalho e suas carreiras”.</p> <p>Schlesinger et al. (2008, p. 17): “Em um contexto no qual o maior paradigma é o conhecimento, a educação corporativa surge como resposta ao desafio estratégico das organizações em implementar iniciativas que sirvam de base para a geração desse recurso”.</p>

Quadro 5 – Práticas de gestão do conhecimento (continuação)

Prática	Conceito
Espaços colaborativos físicos	<p>Batista, Quandt (2014, p. 16): “quando as pessoas compartilham ou criam conhecimento, elas normalmente interagem com outras pessoas por meio de comunicação face-a-face. Elas discutem, dialogam ou simplesmente fazem perguntas. O espaço físico é onde esse tipo de interação humana ocorre. Se esse espaço for bem planejado, pode promover o compartilhamento e criação de conhecimento. Muitos espaços físicos não são adequados para promover trabalho colaborativo. Por outro lado, há espaços que facilitam a interação entre as pessoas e promovem a criação e compartilhamento do conhecimento.</p> <p>APO (2010, p. 25): “Os leitores podem se perguntar por que o espaço de trabalho físico é selecionado como um dos principais Ferramentas / técnicas de gestão (KM). O espaço de trabalho físico, nesse contexto, significa literalmente configurações nas quais realmente trabalhamos - ou simplesmente os aspectos físicos de nosso escritório. Quando compartilhamos ou criamos conhecimento, geralmente interagimos com outras pessoas através de face-a-face comunicação - discutimos, dialogamos ou simplesmente basta fazer uma pergunta. O espaço de trabalho físico é onde tais interações humanas ocorrem – e pode apoiar a partilha / criação de conhecimento, se for bem desenhado. Você pode pensar: "Temos mesas para todos, salas de reuniões internas e espaço para conversa de negócios. O que mais nós precisamos?" Na verdade, o espaço de trabalho físico funciona muito mais do que aquele”.</p>
Espaços colaborativos virtuais	<p>Batista e Quandt (2014, p. 16): “permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde elas estão fisicamente. Isso significa a capacidade combinada de compartilhar documentos, editar de maneira colaborativa e realização de áudio/vídeo conferências. Os principais benefícios são: <i>i</i>) permite acessar os melhores especialistas em qualquer lugar do mundo; <i>ii</i>) reduz despesas com viagens; e <i>iii</i>) permite que as pessoas trabalhem no horário e local de sua preferência para alcançar melhores resultados, assim como disponibiliza informações das quais elas precisam”.</p> <p>APO (2010, p. 64) “A essência de um espaço de trabalho virtual colaborativo é que ele permite que as pessoas trabalhem juntas, independentemente de onde eles estão fisicamente localizados. Em termos práticos, isso significa que tem que envolver uma combinação de compartilhamento de documentos, edição colaborativa e áudio / vídeo conferência. Embora os fornecedores ofereçam pacotes de software que contenham todos esses elementos, muitos usuários montam sua própria coleção de ferramentas que atendem às suas necessidades específicas. Por que usar esta ferramenta? Há muitas razões para usar um espaço de trabalho virtual, incluindo 1. Permite que as organizações acessem as melhores habilidades em qualquer lugar do mundo; 2. Pode reduzir drasticamente os custos de viagem; e 3. Permite que as pessoas trabalhem quando e onde é mais eficaz para elas, assim como acesso à informação quando necessário”.</p>
Ferramentas de busca avançada	<p>Batista e Quandt (2014, p. 20): “muitas pessoas usam mecanismos de busca disponíveis na rede mundial de computadores. Entretanto, poucos utilizam ferramentas de busca avançada disponibilizadas pela maioria dos mecanismos de busca, como o Google, por exemplo. A compreensão dessas ferramentas melhora muito a qualidade dos resultados das buscas.</p> <p>APO (2010, p. 57): “Quase todo mundo que usou a World Wide Web, em algum momento, usou uma pesquisa motor. No entanto, muito poucos usuários proveitam as ferramentas de pesquisa avançada oferecido pela maioria dos motores de busca. Entender essas ferramentas pode resultar em um significativo melhoria na qualidade dos resultados da pesquisa. Saber como usar as ferramentas de pesquisa restringir as opções é uma habilidade importante para qualquer trabalhador do conhecimento.</p>
Fóruns /listas de discussão	<p>Batista (2005, p. 14): os fóruns são “definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização”.</p> <p>Dorow (2017, p. 231): “são grupos criados entre os membros de cada organização que utilizam a tecnologia mobile messenger com o objetivo de realizar rápidas discussões, indicar fonte específica de conhecimento e validar pontos de vista com os colegas”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 97): “É por si só, uma ferramenta aplicada para promover debates por meio de mensagens publicadas abordando, de preferência, uma mesma questão”.</p>

Quadro 5 – Práticas de gestão do conhecimento (continuação)

Prática	Conceito
Gestão de conteúdo	<p>Batista et al. (2005, p.25): “é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações”.</p> <p>Bax e Parreiras (2003, p.4): “Gerir conteúdo significa utilizar um conjunto de conceitos e ferramentas que visam amenizar ou resolver os problemas de produção de conteúdo em sítios web”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 80): “A Gestão de conteúdo foca a captação, ajustes, distribuição e gerenciamento de todos os conteúdos para apoio ao processo de negócios da indústria”.</p>
Gestão do capital intelectual	<p>Batista et al. (2005, p. 24): “A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 102): “Este contexto apresenta um novo paradigma da gestão do conhecimento com a prática de gestão do capital intelectual, que assume uma formatação crescente de principal ativo da organização. Este capital intelectual é que permite que a informação se transforme em conhecimento e gere as tomadas de decisão”.</p> <p>Matos e Lopes (2008, p.234): “a gestão do capital intelectual deve verificar se cada indivíduo da organização está a aplicar o seu saber em benefício desta, pois se não existirem fatores que propiciem a aplicação do conhecimento, de nada vale o saber de cada indivíduo”.</p>
Gestão Eletrônica de Documentos	<p>Batista et al. (2005, p. 27): “trata-se de prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos”.</p> <p>Fialho et al. (2006, p. 149): “Sistemas GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos) oferecem os recursos necessários ao gerenciamento de documentos numa organização em que os profissionais, distribuídos por espaços físicos distintos, participam do processo de criação de forma organizada. Deve-se ressaltar, entretanto, que o GED não engloba somente a gestão de documentos eletrônicos, mas também trata documentos em papel que são processados de forma eletrônica”.</p> <p>Lima (2011, p. 39): “prática relativa à gestão documental, pela qual uma organização consegue organizar as informações contidas em documentos e os próprios documentos em uma plataforma tecnológica que permite a criação, revisão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos empresariais”.</p> <p>Portal GED (2018): “A gestão de documentos, em seu sentido mais amplo, significa assegurar acesso pleno aos documentos e às informações necessárias à tomada diária de decisões e à garantia de deveres e direitos”.</p>
Gestão por competências	<p>Batista et al. (2005, p. 22): “As iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização”.</p> <p>Brandão e Guimarães (2001, p. 11): “Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio”.</p> <p>Lima (2011, p. 36): “A gestão por competências pode ter por base o mapeamento dos principais processos da organização, a identificação das competências e habilidades essenciais para execução destes processos, e a definição das habilidades e competências necessárias de cada profissional, chegando deste modo à lacuna entre as competências necessárias e disponíveis na organização”.</p>

Quadro 5 – Práticas de gestão do conhecimento (continuação)

Prática	Conceito
Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	<p>Batista e Quandt (2014, p.18). "é um questionário de pesquisa para ajudar organizações a realizar uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC. Deve ser realizada no início da implementação da GC. Antes do início dos trabalhos, a organização precisa saber seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. A organização pode, então, direcionar seus projetos de GC para lidar com as lacunas ou problemas de conhecimento identificados durante a avaliação. O instrumento para avaliação do grau de maturidade é baseado no modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (proposto por Fábio Ferreira Batista em obra publicada pelo Ipea em 2012). Além do modelo, esse livro propõe um manual de implementação da GC</p> <p>APO (2010, p. 74). "Um Modelo de Maturidade da GC ajuda a organização a avaliar sua progresso na implementação de GC em um nível mais detalhado. Pode ser descrito como estruturado coleção de elementos que descreve os diferentes níveis de maturidade do GC em uma organização. O Instituto de Engenharia de <i>Software</i> (SEI) da Universidade <i>Carnegie Mellon</i> cunhou a frase modelo de maturidade no desenvolvimento do <i>Capability Maturity Model Integration (CMMI)</i>".</p>
Inteligência Competitiva	<p>Batista et al. (2005, p. 21): "visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação".</p> <p>Gomes e Braga (2004, p. 4699): "capacidade de antecipar ameaças e identificar oportunidades por meio de um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento e validada para a tomada de decisão".</p> <p>Lima (2011, p. 37): "açambarca um processo sistemático, ético e ininterrupto de coleta, análise, disseminação e avaliação de informações que apoiam a organização no monitoramento do mercado na qual está envolvida".</p> <p>Oliveira (2016, p. 172): "A Inteligência Competitiva é o processo que age na potencialização da informação para apoio à tomada de decisões nas organizações".</p>
Key Performance Indicators (KPI)	<p>Ferreira (2007, p. 33): "KPIs são "veículos de comunicação". Permitem que os executivos do alto escalão comuniquem a missão e visão da empresa aos mais baixos níveis hierárquicos, envolvendo diretamente todos os colaboradores na realização dos objetivos estratégicos da empresa".</p>
Lições aprendidas	<p>Batista et al. (2005, p.21): "as lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo".</p> <p>Dorow (2017, p.239): "essa prática consiste em encontros destinados especificamente para a troca de conhecimentos que tem por objetivo facilitar o discurso aberto e promover um ambiente de confiança, o que ajuda a promover e sustentar uma cultura organizacional".</p> <p>Laurindo (2013, p. 77): "A sistematização e disponibilização das lições aprendidas permitem o compartilhamento desse aprendizado na organização".</p> <p>Leuch (2006, p. 62): "para que surtam os efeitos esperados, as lições aprendidas precisam estar organizadas e disponibilizadas em algum tipo de repositório, com fácil localização ou mesmo com indicação das pessoas que trabalharam em determinado projeto e onde encontrá-las".</p>
Mapeamento do Conhecimento	<p>Batista et al. (2005, p.20): "é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo".</p> <p>Davenport e Prusak (2003, p. 88): "mapa de conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar um tipo de lista que mostre onde encontrá-los".</p> <p>Laurindo (2013, p. 102): "tratam do registro do conhecimento sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes de forma que melhor atenda o objetivo de uso".</p>

Quadro 5 – Práticas de gestão do conhecimento (continuação)

Prática	Conceito
Melhores práticas	<p>Batista et al. (2005, p. 18): “este tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes”.</p> <p>Ferreira (2007, p. 30): “Conhecimento acumulado sobre a melhor forma, a mais efetiva, de se empreender uma atividade ou processo”.</p> <p>Laurindo (2013, p.91): “as MPs vieram para instrumentalizar os conceitos de uma organização de manter e melhorar seu desempenho com base na sua própria experiência”.</p>
Memória organizacional 1	<p>Laurindo, Camargo e Rocha (2013, p. 210): “MO refere-se a um mecanismo que possibilita o armazenamento contínuo e a manipulação do conhecimento organizacional que futuramente pode ser utilizado para tomada de decisão, direção, controle, reestruturação, comunicação, planejamento, motivação, entre outras atividades”.</p> <p>Lima (2011, p. 37): “A prática de memória organizacional também tem como objetivo permitir que a organização reutilize o conhecimento gerado, minimizando o tempo de desenvolvimento e implantação de projetos e atividades similares”.</p> <p>Molina e Valentin (2015, p. 149): “a memória de uma organização envolve todo seu ambiente, perpassando por sua cultura organizacional, de recursos humanos, estrutura organizacional, estrutura tecnológica, e toda a documentação que ela produz mediante sua atuação”.</p> <p>Schlesinger et al. (2008, p.20-21): “[...] pode-se destacar a importância da construção de uma memória organizacional para o processo de criação do conhecimento, especialmente pelas muitas vantagens e benefícios que ela apresenta para qualquer organização”.</p>
<i>Mentoring</i>	<p>Amado (2015, p. 1017): “O Mentoring pressupõe uma relação entre, pelo menos, duas pessoas, o mentor/formador [...] e o aprendiz/formando”.</p> <p>Batista et al. (2005, p. 14): “o mentoring é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo”.</p> <p>Laurindo (2013, p.53): “A prática de Mentoring tem como objetivo o desenvolvimento humano, tanto de níveis estratégicos, quanto no tático e operacional”.</p>
Narrativas	<p>Batista et al. (2005, p.14): “são técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais”.</p> <p>Laurindo (2013, p.73): “A narrativa é registrar conhecimentos de maneira mais próxima dos padrões naturais, caracterizando melhor o seu próprio contexto e com alto nível de ambiguidade”.</p> <p>Lima (2011, p. 17-18): “Narrativas podem ser utilizadas para registrar situações complexas, detalhar procedimentos técnicos e transmitir conhecimentos de profissionais mais experientes em uma organização para profissionais mais jovens ou recentemente contratados”.</p>

Quadro 5 – Práticas de gestão do conhecimento (continuação)

Prática	Conceito
<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>	<p>Batista e Quandt (2014, p.19). “é um instrumento de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC. O método foi desenvolvido pelo Instituto do Banco Mundial e conta com três elementos básicos: <i>i</i>) pessoas; <i>ii</i>) processos; e <i>iii</i>) sistemas.</p> <p>O método OKA avalia a capacidade e o nível de preparação de uma organização na utilização adequada de seus ativos intelectuais. (Fonseca, 2006).</p> <p>APO (2010, p.28) “É um questionário de pesquisa projetado para ajudar as organizações a realizar um processo inicial e rápido. avaliação da sua disponibilidade para a GC. A avaliação é realizada no início do programa GC. Antes de iniciar a jornada de GC, a organização precisa conhecer seus pontos fortes e oportunidades de melhorias. A organização pode então focar seus programas de GC para abordar as lacunas identificadas através da avaliação. O ponto de partida da estrutura da APO GC é a compreensão da visão organizacional, missão, metas de negócios e direções estratégicas. Isso ajuda a organização a identificar e analisar as competências e capacidades essenciais que possui e precisa desenvolver. Os quatro aceleradores (pessoas, processos, tecnologia, liderança) podem ajudar a organização a entender até que ponto esses drivers e facilitadores são predominantes na organização, permitindo implementação bem sucedida de GC. Os cinco processos principais de conhecimento (identificar, criar, armazenar, compartilhar, aplicar) fornecer uma avaliação inicial das práticas existentes relacionadas à GC que podem ser aproveitado durante a implementação. Organizações, às vezes, já podem estar praticando GC sem perceber. [...].</p>
<i>Portais / intranets/ extranets</i>	<p>Batista et al. (2005, p. 26): “Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas”.</p> <p>Ferreira (2007, p. 30): “Este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência dos indivíduos e da organização”.</p>
<i>Revisão de aprendizagem (learning review)</i>	<p>Batista e Quandt (2014, p.15): “é uma técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. A revisão de aprendizagem é diferente da revisão pós-ação (after action review – AAR). A revisão pós-ação é realizada no final do projeto. Já a revisão de aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento. Um evento pode ser uma atividade curta, ou parte de uma atividade mais longa – por exemplo, uma reunião de planejamento de projeto”.</p> <p>APO (2010, p. 18): “ O propósito de uma revisão de aprendizagem é que os membros da equipe aprendam continuamente realização do projeto. Os membros da equipe precisam aprender rapidamente e se adaptar para melhorar o projeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normalmente, os membros da equipe realizam um projeto ou uma tarefa sem refletir até a conclusão do projeto. Não é bom o suficiente esperar pelo fim do projeto para a revisão para extrair as lições aprendidas. • Aprender ao fazer permite que os indivíduos e as equipes aprendam imediatamente de sucessos e fracassos, independentemente da duração do projeto”.

Quadro 5 – Práticas de gestão do conhecimento (continuação)

Prática	Conceito
Revisão pós-ação (<i>after action review</i> – AAR)	<p>Batista e Quandt (2014, p.15): “é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas, quando um projeto chega ao fim. Permite aos membros da equipe de projetos descobrirem o que aconteceu, por que aconteceu, e como manter os pontos fortes e eliminar as oportunidades de melhoria. A revisão ocorre por meio de um debate informal com os principais membros do projeto. A revisão pode ser realizada no final do projeto ou no final de um ponto chave durante o projeto. Não é uma reunião para críticas e reclamações. A revisão maximiza o aprendizado ao permitir um ambiente onde líderes e membros podem conversar honestamente sobre o projeto. Não é um relatório de avaliação completo.</p> <p>APO (2010, p. 20): “O propósito de um AAR é revisar os resultados do projeto vis-à-vis os resultados pretendidos de um projeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A AAR é a base para aprender com o sucesso e os fracassos do projeto. É o começo ponto de melhorias em projetos futuros. Os membros da equipe podem identificar pontos fortes e pontos fracos e determinar como melhorar o desempenho no futuro, concentrando-se no resultado desejado e descrevendo observações específicas. • A equipe do projeto pode documentar as lições aprendidas e disponibilizá-las para o restante a organização para melhorar a tomada de decisões”.
Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	<p>Batista e Quandt (2014, p.19): “rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área comum de interesse. Os serviços on-line de redes sociais, ou “redes sociais digitais”, servem de suporte para interagir socialmente na rede mundial de computadores. Os serviços, entre outros, contemplam mecanismos para: i) encontrar pessoas com interesses e necessidades semelhantes; ii) organizar grupos ou subgrupos de pessoas para facilitar a comunicação entre elas; iii) compartilhar conteúdo (documentos, <i>links</i> para sítios relevantes e vídeos).”</p> <p>APO (2010, p. 52): “As redes sociais podem ser ferramentas muito poderosas de compartilhamento de conhecimento. Uma rede bem segmentada pode fornecer aos seus membros acesso a conhecimentos, conexões e conselhos altamente relevantes. Em um ambiente de negócios, o compartilhamento de conhecimento permite que as empresas tenham um relacionamento clientes e potenciais clientes. As redes sociais baseadas na Internet abriram totalmente nova maneira de gerenciar relacionamentos com clientes.</p> <p>[...] O benefício de se juntar a uma rede existente é que você encontrará uma coleção de pessoas e poder ter conversas úteis imediatamente. No entanto, se o assunto que você está interessado é mal servido, é certamente possível criar uma nova rede de baixo custo e eficiente. As etapas para se envolver em uma rede social seriam, portanto, assim:</p>
Sistema <i>workflow</i>	<p>Batista et al. (2005, p. 26): “são práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios”.</p> <p>Fialho et al. (2006, p. 151): “Os sistemas de workflow permitem a automação dos processos da organização; auxilia a explicitação do conhecimento que está embutido nos processos de negócios e a determinação do fluxo da informação contida no processo, mostrando as etapas corretas para a sua realização, acompanhando todas as atividades que compõe o processo”.</p>

Quadro 5 – Práticas de gestão do conhecimento (conclusão)

Prática	Conceito
Taxonomia	<p>Batista e Quandt (2014, p.18): “é uma técnica que possibilita a organização estrutural: i) informação; ii) documentos; e iii) bibliotecas de maneira consistente. A estrutura, ou arquitetura, ajuda as pessoas a navegar, armazenar e recuperar dados e informações necessários em toda a organização. A taxonomia permite organizar as informações e conhecimento necessários de maneira intuitiva. Pode ser considerado um sistema de classificação para o capital intelectual da organização, além de indicar a experiência e conhecimento das pessoas. A taxonomia pode também incluir metadados que permitem a gestão sistemática de dados ou informação.</p> <p>APO (2010, p. 39): “Uma taxonomia é uma técnica que fornece a estrutura para organizar informações, documentos e bibliotecas de forma consistente. Esta estrutura ajuda as pessoas a eficientemente navegar, armazenar e recuperar dados e informações necessárias em toda a organização. Isto constrói um fluxo de trabalho natural e necessidades de conhecimento em uma estrutura intuitiva.</p>
Universidade Corporativa	<p>Batista et al. (2005, p. 13): “é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 56): “A Missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação)”.</p> <p>Santos et al. (2012, p. 95): “A universidade corporativa é, portanto, a responsável em formar e desenvolver talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem contínuo, funcionando com base em competências e vinculando a aprendizagem às necessidades estratégicas das corporações”.</p>
Voice and voice-over-internet protocol (Voip)	<p>Batista e Quandt (2014, p. 20): “A rede mundial de computadores permite a transmissão de sinais de áudio e vídeo entre computadores, utilizando conexão de banda larga e equipamentos de baixo custo, tais como: <i>webcam</i> e fone de ouvido. Isso é conhecido como <i>voice over-internet protocol (Voip)</i>.</p> <p>APO (2010, p. 54): “Em termos muito simples, a internet agora é capaz de enviar sinais de áudio e vídeo entre computadores, usando nada mais do que uma conexão de banda larga e alguns recursos de baixo custo. equipamento, como uma <i>webcam</i> e um fone de ouvido. Esse recurso é geralmente chamado de VOIP (<i>Voice-over Internet Protocol</i>). A adoção da banda larga levou à criação de um número de empresas que oferecem várias Serviços VOIP. Em geral, todos oferecem mensagens instantâneas e transmissão de voz; Muitos eles também fornecem videochamadas. O custo do serviço varia de empresa para empresa. No entanto, quase todos os provedores oferecem áudio gratuito de computador para computador; muitos deles forneça chamadas de vídeo de um para um gratuitas.</p>

Fonte: O autor, 2018.

Batista e Quandt (2014) classificam as práticas de GC em 3 categorias; a gestão de recursos humanos que tem a função de facilitar, disseminar e compartilhar as informações e conhecimento e, compreendem as práticas como fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão, comunidades de prática ou comunidades de conhecimento, narrativas, *mentoring*, *coaching*, educação corporativa, universidade corporativa; essas já identificadas na pesquisa (BATISTA et al., 2005) e, foram acrescentadas mais oito práticas posteriormente, *brainstorming*, assistência de colegas (*peer assist*), revisão de aprendizagem (*learning review*), revisão pós-ação (*after action review – AAR*), espaços colaborativos físicos, espaços colaborativos virtuais, café do conhecimento (*knowledge café*), compartilhamento de vídeos,

totalizando 15 práticas nessa primeira categoria.

A categoria de Gestão de Recursos Humanos está relacionada com a transferência, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento nas organizações. Compreende-se que não haverá GC nas organizações sem o fator humano.

Barbosa e Paim (2003, p. 19) afirmam que “a gestão do conhecimento se associa à gestão de recursos humanos uma vez que ela envolve o gerenciamento de competências e talentos pessoais”. De acordo Fialho et al. (2006, p. 86-87), “o objetivo da Gestão do Conhecimento é maximizar o potencial das pessoas, por meio do estímulo à criatividade e à inovação, convertendo o capital humano das organizações em maior produtividade, agregação de valor [...]”.

A segunda categoria está relacionada primariamente aos processos organizacionais que facilitam a GC. Nessa categoria cita-se melhores práticas (*best practices*), *benchmarking* interno e externo, memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos, sistemas de inteligência organizacional/inteligência competitiva, mapeamento ou auditoria do conhecimento, sistemas de gestão por competências, banco de competências organizacionais, banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas, gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis. Estas nove constavam no estudo original de 2005. Posteriormente foram adicionadas seis práticas: captura de ideias e de lições aprendidas, taxonomia, bases de conhecimento, construção de clusters de conhecimento/repositórios do conhecimento, Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC e *Organizational knowledge assessment (OKA)*.

A terceira e última categoria, abrange um conjunto de práticas cujo foco é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional. Essa categoria totaliza onze práticas, sendo as sete primeiras constavam no estudo original de 2004; ferramentas de colaboração como portais, *intranets e extranets*, *blogs*, serviços *on-line* de redes sociais, *voice and voice-over-internet protocol (Voip)*, ferramentas de busca avançada, sistemas de *workflow*, gestão de conteúdo. As quatro adicionadas foram, gestão eletrônica de documentos (GED), *data warehouse* (ferramenta de TI para apoio à GC), *data mining* (ferramenta de TI para apoio à GC), *customer relationship management* (gestão de relacionamento com o cliente).

Batista (2012, p. 57), afirma que: “A tecnologia viabiliza e acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas cujo foco central é a base tecnológica. Essas práticas, ferramentas e técnicas contribuem para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento”. O conhecimento é entendido no momento em que a informação

está registrada e disposta para sua utilização. Nesse contexto entende-se que a área de tecnologia da informação exerce um papel de destaque para o acesso à informação nas organizações.

Nesse trabalho será adotada a primeira categoria gestão de recursos humanos (pessoas), que está relacionada com a transferência, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento nas organizações e, compreende-se que não haverá GC nas organizações sem o fator humano, envolvendo gerenciamento de competências e talento pessoais.

Dentro do contexto, para Rodriguez (2010), o conhecimento é resultado dos processos de intercâmbio das ações dos indivíduos, organizações e grupos, sendo o conhecimento tácito dos indivíduos a base da criação do conhecimento organizacional. A estruturação do conhecimento nas organizações é consolidada por meio da existência de valores que propiciem a gestão do conhecimento, promovendo uma cultura organizacional que favoreça esse processo. Então, o indivíduo tem importante papel na captura do conhecimento, na coleta de informação, na disseminação e, criação de novo conhecimento.

As práticas de gestão do conhecimento contribuem para a Administração Pública eficiente. Os conceitos relacionados à Administração Pública serão abordados na próxima subseção.

1.4 Administração Pública

Essa pesquisa tem como objetivo o estudo em uma instituição pública municipal, qual seja, a Secretaria de Saúde da cidade de Juiz de Fora no estado de MG. Com isso, há necessidade de se conceituar na visão de alguns autores da área, funções, objetivos e, também, modelos que evoluíram durante o tempo.

Segundo Bobbio (2001), o Estado se afirma como sendo um órgão que representa a sociedade civil dentro dos interesses comuns, garante e regula a forma de julgar e executar para reconhecer e legislar para o bem maior, padronizando direitos para benefício do interesse coletivo. Com intuito de um projeto comum que beneficia os indivíduos no ingresso ao sistema político, o Estado age por associação de interesses comuns, passando de ideológico para racional.

Segundo Waldo (1971, p. 6), a “administração pública é a arte e a ciência das gerências aplicadas aos negócios do Estado”, afirmando a finalidade do Estado que é o desenvolvimento de políticas públicas para o bem comum, acrescentando que também “é a organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo”. Com isso, a administração pública se trata da gestão de serviços e de bens entregues à sociedade, com qualidade para o bem comum, segundo a orientação do direito, leis, normas e outros; e da moral e transparência pública.

Para Pereira (2012), administrar abrange o entendimento sobre administrar, tendo objetivos de transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, da organização, da direção e do controle.

Com isso, a administração pública, de forma geral, deve ser entendida como um sistema macro de governo, conjunto de ideais, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que irá determinar a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e de como se atendem aos interesses públicos.

Complementando, Bobbio (2001) afirma que, na forma mais abrangente, a expressão administração pública designa o conjunto de atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas do interesse público ou comum.

Pereira (2012) afirma que administração pública pode ser entendida como a estrutura de poder executivo que tem a missão de coordenar e implementar as políticas públicas. Apresenta-se como um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução e concentração das tarefas consideradas de “interesse público” ou comuns em uma coletividade ou em uma organização estatal.

[...] o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída de administração direta e indireta, esta formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e em esferas (federal, estadual e municipal) (BRASIL, 2007, p. 54)

Na próxima, subseção será destacado o Sistema Único de Saúde (SUS).

1.4.1 - Sistema Único de Saúde (SUS)

De acordo com o Manual para o Gestor Municipal de Saúde elaborado pelo Governo de Minas Gerais (2009, p. 15), entende-se a Administração Pública como: “A ordenação

(planejamento e organização), direção e controle dos serviços do governo, nas esferas federal, estadual e municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum.”

Nessa perspectiva, recursos financeiros, tecnológicos, materiais e humanos da União, estados e municípios são mobilizados para a prestação de serviços de assistência à saúde da população, conforme preconiza a lei nº. 8.080, de 19 de setembro de 1990 (BRASIL, 1990).

A existência do SUS deve-se à pressão dos movimentos sociais que afirmavam ser a saúde um direito de todos e que, por isso, não deveria ficar restrita ao modelo privado ou à saúde complementar (PAIVA; TEIXEIRA, 2014).

O conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da Administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público, constitui o Sistema Único de Saúde (SUS) (BRASIL, 1990).

O quadro 6, abaixo, define atribuições e competências à União, ao Distrito Federal, a estados e municípios, comuns ou específicas:

Quadro 6 - Atribuições e competências da união, estados e municípios

UNIÃO	ESTADOS	MUNICÍPIOS
-Papel de caráter normativo. -Estabelecimentos de políticas nacionais de saúde pública. -Controle de fiscalização da descentralização para Estados e municípios dos serviços e ações de saúde de abrangência estadual e municipal	-Descentralização para os municípios dos serviços e ações de saúde. -Prestar apoio técnico e financeiro aos municípios. -Controlar, acompanhar, avaliar e executar ações do meio ambiente, saneamento básico, ambiente de trabalho, insumos e equipamentos, laboratórios e hemocentros, controle de qualidade para produtos e substância de consumo humano, vigilância sanitária de portos, aeroportos e fronteiras em colaboração com a união. -Avaliar e divulgar os indicadores de morbimortalidade no âmbito estadual.	-Planejar, organizar, executar. -Controlar e avaliar ações e serviços de saúde.

Fonte: MANUAL GESTOR, 2009.

Com a criação do SUS, por meio da Constituição de 1988, e sua regulamentação pelas Normas Operacionais Básicas - NOBs e Normas Operacionais de Assistência em Saúde - NOAS, um dos princípios organizacionais do SUS está relacionado à hierarquia do sistema de saúde pública. Ela engloba a atenção básica, média e alta complexidades, os serviços urgência e emergência, a atenção hospitalar, as ações e serviços das vigilâncias epidemiológica, sanitária e ambiental e assistência farmacêutica (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2018).

No tocante a educação e qualificação dos profissionais, o Ministério da Saúde (MS) compreende que a formação e o desenvolvimento dos trabalhadores do SUS devem ser pautados pelas necessidades de saúde da população e construídos a partir dos princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde, baseado na Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS), Portaria GM/MS nº 1.996, de 20/08/2007.

Nesse sentido, destaca-se que um conjunto de ações direcionadas à formação e ao desenvolvimento dos trabalhadores do SUS, tanto de nível técnico e como superior, envolvidos na assistência e na gestão.

Em especial, entre outras, compete ao MS “Promover o desenvolvimento da rede de escolas de governo vinculadas ao Ministério da Saúde e às Secretarias de Saúde estaduais, municipais e do Distrito Federal e de redes colaborativas de Educação em Saúde Coletiva;” (Ministério da Saúde, 2018).

1.4.2 - Secretaria de Saúde de Juiz de Fora

A Secretaria de Saúde de Juiz de Fora (SSJF) é dotada de autonomia administrativa, orçamentária e financeira e está diretamente subordinada ao chefe do poder executivo. (BRASIL, 2001)

Entre as competências da SSJF, destacam-se:

- I - implementar novo modelo de gestão em saúde e instrumentos de relação federativa, com centralidade na garantia do acesso, gestão participativa com foco em resultados, participação social e financiamento estável;
- II - garantir a integralidade na atenção à saúde, ampliando o conceito de cuidado à saúde no processo de reordenamento das ações de promoção, prevenção, tratamento e reabilitação com garantia de acesso a todos os níveis de complexidade do sistema;
- III - organizar e pactuar o acesso às ações e serviços de atenção especializada a partir das necessidades da atenção básica, configurando a rede de atenção, por meio dos processos de integração e articulação dos serviços de atenção básica com os demais níveis do sistema, com base no processo da programação pactuada e integrada da atenção à saúde;
- IV - contribuir para a constituição e fortalecimento do processo de regionalização solidária e cooperativa, assumindo os compromissos pactuados, disponibilizando de forma cooperativa os recursos humanos, tecnológicos e financeiros, conforme pactuação estabelecida;
- V - coordenar a formulação, gerenciamento, implementação e avaliação do processo permanente de planejamento participativo e integrado, de base local e ascendente, orientado por problemas e necessidades em saúde, com a constituição de ações para a promoção, a proteção, a recuperação e a reabilitação em saúde, construindo nesse processo o plano de saúde e submetendo-o à aprovação do Conselho de Saúde;
- VI - implementar e difundir os protocolos clínicos e diretrizes terapêuticas, em consonância com os protocolos e diretrizes nacionais e estaduais;

- VII - implementar e difundir os protocolos de regulação de acesso, em consonância com os protocolos e diretrizes nacionais, estaduais e regionais;
- VIII - promover o monitoramento e a fiscalização da aplicação dos recursos financeiros provenientes de transferência regular e automática (fundo a fundo) e por convênios;
- IX - elaborar normas técnicas, complementares às das esferas estadual e federal, para o seu território;
- X - promover e desenvolver políticas de gestão do trabalho, considerando os princípios da humanização, da participação e da democratização das relações de trabalho. (BRASIL, 2014).

Para a consecução dos seus objetivos, a SSJF apresenta uma estrutura organizacional composta por níveis de Administração Superior, assessoramento, execução instrumental e programática. (BRASIL, 2014).

No nível programático, encontram-se a Subsecretaria de Atenção Primária à Saúde (SSAPS), Subsecretaria de Vigilância em Saúde (SSVS); Subsecretaria de Regulação (SSREG); Subsecretaria de Urgência e Emergência (SSUE) e, no nível de execução instrumental, destacam a Subsecretaria de Gestão da Execução Instrumental (SSEIN) e Subsecretaria de Planejamento do Orçamento e Finanças da Saúde (SSOF).

Observa-se que a legislação da SSJF prevê, com muita ênfase, educação permanente e/ou continuada para as áreas diretamente ligadas à saúde. Tornando-se em campo de estágio, pesquisas e troca de experiências entre estudantes, professores e colaboradores de diversas instituições de saúde e/ou ensino, seja pública ou privada.

No âmbito da área de saúde, destaca-se a parceria da SSJF junto a Universidade Federal para implementação das ações de educação continuada e permanente, no período de 2008-2012, por meio do Programa Nacional de Reorientação da Formação Profissional em Saúde (Pró-Saúde), com objetivo de integração ensino-serviço.

Acredita-se que as práticas de educação permanente e/ou continuada aplicadas às áreas da saúde, por meio de estudos científicos fundamentados, correspondem às práticas de gestão do conhecimento, conduzindo aos resultados de utilização e transformação das informações e dos conhecimentos tácitos e explícitos, como por exemplo, promovendo transformações na prestação de serviços à população.

Suas práticas de educação podem ser realizadas na própria instituição, por meio da Escola de Governo ou podem ser realizadas em outros ambientes parceiros.

A SSEIN e a SSOF são subsecretarias responsáveis, respectivamente, por planejar e coordenar serviços de apoio a todas as unidades da Secretaria de Saúde - SS, inclusive no que diz respeito às matérias de pessoal, suprimentos, patrimônio, equipamentos, transportes oficiais, documentação e infraestrutura; planejar e coordenar a execução do orçamento, dos pagamentos e controle financeiro e contábil da Secretaria de Saúde (BRASIL, 2014).

1.4.3 Departamento de Escola de Governo Municipal

Existem diversos elementos que caracterizam as organizações predispostas a implementar uma administração intensiva do conhecimento: “a dispersão geográfica; o rápido crescimento e alto nível de turbulência na força de trabalho; cultura de autonomia, responsabilidade, excelência; mentalidade estratégica; [...]” (GAERTNER GROUP, 1998, p. 86). Em maior ou menor intensidade, esses elementos estão hoje presentes na maioria dos ambientes das organizações (SCHLESINGER et al., 2008).

Os colaboradores que atendem a Prefeitura de Juiz de Fora, incluindo a SS-JF e toda a sua estrutura organizacional possuem um espaço, em comum, para práticas de gestão do conhecimento, que é a Escola de Governo.

O Departamento de Escola de Governo Municipal (DEG), em Juiz de Fora-MG, integra a Subsecretaria de Desenvolvimento Institucional (SSDI), da Secretaria de Administração e Recursos Humanos (SARH).

A Escola tem função específica de executar programas de capacitação, treinamento e qualificação dos recursos humanos das diversas áreas da administração do município de Juiz de Fora, visando:

- A melhoria da qualidade dos serviços públicos;
- A qualificação e o aperfeiçoamento dos servidores municipais;
- A inclusão social dos servidores;
- A formação dos servidores como agentes de mudança da cultura organizacional do serviço público;
- A discussão permanente das políticas públicas;
- O apoio às iniciativas de capacitação de outras esferas de governo. (BRASIL, 2004)

Por outro lado, a legislação da SSJF não aponta diretrizes para a educação permanente e/ou continuada para as áreas de apoio a SSJF, tais como a SSEIN e SSOF.

Diante do exposto, deseja-se com essa investigação, por meio de aplicação de um questionário aos trabalhadores da SSEIN-JF e SSOF-JF, identificar as práticas de gestão do conhecimento vivenciadas por essas áreas de apoio administrativo, de maneira que também possam ser complementadas, ampliadas e/ou utilizadas pelos colaboradores, com a finalidade de melhoria no desempenho de suas atividades.

1.5 Contabilidade como geradora de informação

Nesta subseção, serão elencados aspectos conceituais relacionados à contabilidade como geradora de informação dentro das instituições pública.

1.5.1 Principais Conceitos

Nas organizações privadas, assim como nas organizações públicas, o objeto da contabilidade é o patrimônio das mesmas. A contabilidade pública como ciência tem a função de gerir informações para a tomada de decisões e prestação de contas nas entidades governamentais. Portanto, sua essência constitui-se no processo de gerar informações para o usuário para que este tome decisões que envolvam o patrimônio público.

A Nova Contabilidade Pública tem como proposta à conversão da linguagem contábil brasileira às normas internacionais de contabilidade para busca de informações padronizadas e de qualidade, contribuindo para que o setor público incorpore os princípios gerenciais de eficácia, eficiência e avaliação de resultados. Com isso, as empresas e os órgãos desse setor têm procurado adotar práticas de administração da iniciativa privada, a fim de se obter maior competência gerencial (CUNHA; MIRANDA, 2013; ENGIDA; BARDILL, 2013).

A abrangência da contabilidade pública compreende as entidades públicas. Feijó et al. (2017 p. 27) enfatizam a contabilidade como

[...] ciência que aplica, no processo gerador de informações, os princípios e as normas contábeis direcionadas à gestão do patrimônio de entidades, oferecendo aos usuários informações de natureza orçamentária, econômica e financeira do patrimônio da instituição e suas mutações, bem como os resultados alcançados, em apoio ao processo de tomada de decisão e à adequada prestação de contas.

Essas informações são desenvolvidas pelos servidores que no exercício de suas funções e atividades, produzem e recebem informações de um registro na contabilidade.

A finalidade principal da contabilidade é fornecer informações relevantes a seus usuários, de forma que possam servir de embasamento na tomada de decisões para boa administração das organizações. Uma informação relevante é aquela que é útil para a instituição. O Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) (2017, p. 26) esclarece que “para ser útil como informação contábil, a informação deve corresponder à representação fidedigna dos fenômenos econômicos e outros que se pretenda representar”.

Desse modo, para ser útil a informação contábil deve seguir as características descritas no MCASP combinadas com o Comitê de Pronunciamento Contábil (CPC) 00 R1, resumidas no Quadro 7.

Quadro 7 - Características qualitativas da informação contábil

Característica	Resumo
Relevância	A informação relevante é aquela apta para fazer diferença nas decisões dos usuários.
Representação fidedigna	A utilidade da informação contábil relaciona-se com a sua fidedignidade e esta é atingida na realidade retratada quando são atendidos os atributos de ser completa, neutra e livre de erro.
Compreensibilidade	Clareza e concisão torna a informação compreensível
Tempestividade	A tempestividade é possuir a informação disponível a tempo de poder influenciar os tomadores de decisão.
Comparabilidade	Essa característica possibilita o usuário a identificar e compreender similaridades e diferenças dos itens
Verificabilidade	Essa característica ajuda a possibilitar ao usuário que a informação reflita fidedignamente o fenômeno econômico que se propõe reproduzir.

Fonte: Adaptado do MCASP, 2017; CPC 00 R1.

Para Padoveze (2015, p. 24), “a informação é a matéria-prima para os gestores”. Portanto, infere-se a importância do setor de contabilidade nos órgãos públicos como gerador de informações para as organizações em que a informação contábil é caracterizada como aquela que representa um acontecimento que afeta o patrimônio da instituição. Essa informação deverá ser preservada para que possa ser acessada, facilmente, pelos usuários.

Padoveze (2015, p. 48) enfatiza que “a informação contábil deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para consumo”.

O registro contábil deverá ser feito de maneira uniforme e ordenada. Sendo assim, o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP), no entendimento de Feijó et al. (2017 p. 47) “[...], tem como objetivo atender, de maneira uniforme e sistemática, ao registro contábil dos atos e fatos praticados pela Administração Pública e às necessidades de informações de todos aqueles que atuam na área pública.”

Portanto, as entidades públicas deverão seguir um modelo evidenciado em uma relação de contas padronizadas para o registro contábil. “O PCASP alinha-se a esta finalidade por meio da padronização da forma de registro contábil para a extração de informações para estes usuários” (MCASP, 2017, p. 340).

Sendo assim, o registro dos atos e fatos por meio de lançamentos contábeis contém informações que as instituições públicas utilizam para o controle do patrimônio público e para a tomada de decisões dos usuários. A contabilidade deve fornecer informações verdadeiras e

em tempo oportuno aos seus usuários. “Pouco adianta uma contabilidade que não gera informações tempestivas, confiáveis” (FEIJÓ et al., 2017 p. 53).

1.6 - Revisão Literária

Os estudos envolvendo a gestão do conhecimento e suas práticas na Administração Públicas têm sido tratados em diversas pesquisas científicas. A busca limitou-se a estudos brasileiros em virtude da particularidade do assunto ser estritamente nacional. Sendo assim, o Quadro 8 evidencia os estudos correlatos a essa pesquisa.

Quadro 8 - Estudos científicos utilizados na revisão de literatura

Trabalho Científico	Autor	Ano da Publicação	Título
Artigo	Ana Paula Moura de Carvalho, Helga Cristina Hedler, Luiza Beth Nunes Alonso, Ricardo Spindola Mariz	2017	Uma aproximação à Gestão Social do Conhecimento: um estudo qualitativo sob a ótica de servidores da administração pública federal
Dissertação	Tatiana Silva Bevilacqua	2016	Modelo visual do sistema de saúde orientado à gestão do conhecimento: Diagrama da Saúde
Tese	Paula Brayner Souto Maior Lima, Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos, Jorge Tadeu de Ramos Neves e Simone Cristina Dufloth	2015	Gestão do conhecimento em instituições de saúde portuguesas
Artigo	Sofia Gaspar Cruz e Maria Manuela Frederico Ferreira	2015	A gestão do conhecimento no setor público: um diagnóstico preliminar sobre práticas e ferramentas utilizadas no instituto mineiro de agropecuária – IMA
Artigo	Priscila Artero Cicone, Cássia Kely Favoretto Costa, Ely Mitie Massuda, Sonia Cristina Soares Dias Vermelho e Régio Márcio Toesca Gimenes	2015	Gestão do conhecimento em organizações de saúde: revisão sistemática de literatura
Dissertação	Bárbara Morais Arantes	2014	A tradução do conhecimento nas práticas de promoção da saúde
Artigo	Carla Cristine Braun e Rafael Rodrigo Mueller	2014	A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment
Dissertação	Eduardo Jorge Lapa Lima	2011	Incorporação de práticas de Gestão do Conhecimento em processos de negócios: Estudo de caso em uma empresa do setor de energia elétrica
Artigo	Gerson Rosenberg, Pierre Ohayon e Fábio Ferreira Batista	2008	Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde no Brasil: diagnóstico de práticas
Artigo	Karl M. Wiig	1997	Knowledge Management Where Did It Come From and Where Will It Go?

Fonte: O autor, 2018.

Foi efetuada pesquisa no site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por ser considerado um portal de relevância, com acesso gratuito e em diversos idiomas. Também foi efetuada uma captura no sítio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação de Ciências e Tecnologia (IBICT).

Em seu artigo “Uma aproximação à Gestão Social do Conhecimento: um estudo qualitativo sob a ótica de servidores da administração pública federal”, Carvalho, Hedler, Alonso e Mariz (2017) tiveram como foco a percepção de servidores sobre a Gestão do Conhecimento (GC) conhecimento na administração pública federal (APF), sua importância e práticas; e quanto à Gestão Social do Conhecimento (GSC) foi caracterizada e diferenciada em relação à GC, conceitos e práticas, discutindo-se suas possíveis contribuições à APF. O método utilizado foi qualitativo com enfoque exploratório. Aplicaram-se nove entrevistas individuais junto a servidores com mestrado em GC e experiência profissional acumulada sobre o tema. Os resultados foram submetidos à análise lexical via *software* Alceste. A partir do discurso dos participantes, os resultados indicaram três classes de significados que expressam as percepções dos participantes sobre as seguintes questões: (i) aderência às práticas de implantação de GC, (ii) participação dos *stakeholders* e (iii) percepção da importância da GC para a administração pública. Os resultados foram submetidos à análise lexical via *software* Alceste. A partir do discurso dos participantes, os resultados indicaram em três classes significados que expressam as percepções dos participantes sobre as seguintes questões: (i) aderência às práticas de implantação de GC, (ii) participação dos *stakeholders* e (iii) percepção da importância da GC para a administração pública.

No artigo “Modelo visual do sistema de saúde orientado à gestão do conhecimento: Diagrama da Saúde”, Bevilacqua (2016) aborda os desafios que os sistemas de saúde têm encontrado para garantir sua sustentabilidade e inovação. Relata que, embora soluções tecnológicas sejam frequentemente consideradas relevantes e prioritárias, nem sempre suas implementações promovem mudanças que, de fato, inovem o sistema. A autora ainda afirma que o principal motivo para isso pode ser o fato de soluções tecnológicas serem frequentemente construídas para gerenciar informações, enquanto problemas complexos, como a saúde, demandam o gerenciamento de conhecimento. Essa pesquisa tem como objetivos apresentar uma nova perspectiva para organizações da saúde, por meio da elaboração de um modelo visual orientado à gestão do conhecimento; descrever, relacionar o papel do *design* em meio a problemas complexos e sugerir aplicações práticas desse modelo nas soluções de problemas. A exemplo de um estudo de caso, cita-se o projeto de extensão em parceria entre a Universidade

Federal do ABC (UFABC) e a Secretaria de Saúde de um município da região metropolitana do ABC (São Paulo).

No artigo “Gestão do conhecimento em instituições de saúde portuguesas”, Cruz e Ferreira (2015) discorrem que a gestão do conhecimento se impõe como uma necessidade premente para as organizações de vários setores da economia, inclusive do setor da saúde. O objetivo da pesquisa é avaliar a percepção dos colaboradores de instituições de saúde relativamente à gestão do conhecimento na instituição os quais atuam e analisam a existência de diferenças nessa percepção, em função do modelo de gestão da instituição. Para isso, realizou-se o estudo em uma amostra de 671 colaboradores de dez instituições de saúde portuguesas, com diferentes modelos de gestão. Para avaliar a percepção de gestão do conhecimento, utilizou-se uma escala construída a partir de itens de escalas disponíveis na literatura.

No estudo sobre “Gestão do conhecimento em organizações de saúde: revisão sistemática de literatura”, Cicone, Costa, Massuda, Veremelho e Gimenses abordam a importância do tema GC nas organizações de saúde, como instrumento estratégico nas tomadas de decisões dessas entidades. Destaca a evolução das tecnologias de informação e comunicação aplicadas a essa área. O estudo teve como objetivo realizar uma revisão sistemática de literatura sobre a gestão do conhecimento em organizações de saúde, no período compreendido entre 2000 a 2013. Como procedimentos metodológicos foram utilizado a análise de conteúdo e, no tratamento quantitativo dos dados coletados foi usada a estatística descritiva. A amostra da pesquisa contou com 87 artigos que se enquadraram nos critérios estabelecidos para o estudo. Como resultado, a maior parte dos artigos foi publicada entre 2000 e 2011 (83,92%) e o Brasil apresentou o maior percentual de publicações sobre o tema (66,67%), destacando-se a Revista Brasileira de Enfermagem. As pesquisas descritivas e qualitativas foram as mais utilizadas, com participação de 26,44% e 16,09% no total, respectivamente. Verificou-se que 43% dos autores possuíam título de doutor. De acordo com a pesquisa, foi possível apresentar o panorama atual dos estudos científicos, nacionais e internacionais, que estão sendo realizados sobre a gestão do conhecimento em organizações de saúde. Buscou-se assim fornecer subsídios sobre as publicações recentes e a importância do conhecimento como ferramenta estratégica de tomada de decisão no setor.

A pesquisa referente ao artigo “A gestão do conhecimento no setor público: um diagnóstico preliminar sobre práticas e ferramentas utilizadas no instituto mineiro de agropecuária – IMA”, de Lima, Vasconcelos, Neves e Dufloth (2015), apresentam as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento identificadas no Instituto Mineiro de Agropecuária, a

partir da realização de um estudo de caso, de caráter descritivo. Para isso os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionários, respondidos por um total de 65 servidores, concluindo que os portais colaborativos como a *intranet* e *extranet* estão entre as práticas utilizadas com muita frequência. No que concerne aos processos essenciais da gestão do conhecimento, também identificaram que o compartilhamento do conhecimento é realizado com frequência, tanto de maneira formal quanto informal e que os elementos de identificação, aquisição, desenvolvimento, utilização, retenção do conhecimento estão presentes no cotidiano dos servidores, ainda que esporadicamente.

Para essa pesquisa, “A tradução do conhecimento nas práticas de promoção da saúde”, Arantes (2014) enfatiza que a tradução do conhecimento pode contribuir para processos mais efetivos em saúde. Destaca-se que, nesse estudo, o objetivo foi analisar a efetividade da tradução do conhecimento (TC) no contexto da promoção da saúde por gestores e profissionais em saúde pública. Para isso, foram feitos levantamento bibliográfico, entrevistas, narrativas semiestruturadas com gestores e profissionais de um município de grande porte e análise documental com resgate de documentos sobre Promoção de Saúde. Na pesquisa conclui-se que a tradução do conhecimento no contexto da Promoção da Saúde se dá de forma mais efetiva pelos profissionais da atenção básica que pelos gestores e que ainda há confusão de conteúdos e conceitos de Promoção da Saúde com forte vinculação à prevenção e à educação em saúde;

No artigo “a gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método oka — *organizational knowledge assessment*, Braun e Mueller (2014), analisaram como a gestão do conhecimento se manifesta na administração pública da Prefeitura Municipal de Curitiba. Para isso, aplicou-se o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), que foi criado pelo Banco Mundial e organizado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Na pesquisa, foi utilizado o estudo de caso como instrumento de pesquisa e coleta dos dados. Concluíram que o processo de avaliação organizacional, indicando as similaridades e distinções do desenvolvimento dos métodos de cada área-fim e a importância de implantar, sistematicamente, um processo de avaliação, juntamente, com o planejamento da organização pública com estratégias para disseminar, compartilhar e aplicar o conhecimento produzido.

No estudo intitulado “Incorporação de práticas de Gestão do Conhecimento em processos de negócios: estudo de caso em uma empresa do setor de energia elétrica”, Lima (2011) relata que identificou uma crescente dependência de capital intelectual por parte das organizações e isso vem exigindo o desenvolvimento e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC), a fim de coletar, organizar e transferir todo o conhecimento relevante

criado e acumulado por indivíduos dessas organizações. Nessa pesquisa, o autor encontrou diversos exemplos de implementação dessas práticas associadas, geralmente, à estratégia organizacional, à cultura organizacional, a competências dos colaboradores e às tecnologias de informação e comunicação. Relata ainda, que há poucos trabalhos que associam processos de negócios a estas práticas de forma a proteger os ativos intangíveis, aplicar conhecimento e inovações, estimular a criação de produtos e serviços mais alinhados às expectativas e necessidades dos clientes e, por consequência, aumentar a competitividade da organização. O estudo tem como objetivo central investigar como as práticas de GC podem ser incorporadas aos processos de negócio de uma organização, a partir de um estudo de caso exploratório na Itaipu Binacional. Para tanto, descreve-se e analisa-se alguns dos principais conceitos e modelos de GC e de gerenciamento de processos de negócio, em seguida, avalia a possibilidade e grau de interdependência entre as atividades relativas à gestão de processos e do conhecimento.

A pesquisa “Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde no Brasil: diagnóstico de práticas” de Rosemberg, Ohayon e Batista (2008), objetivou verificar o tema GC junto entidades governamentais como: Centros de Pesquisa Clínica e organizações públicas de saúde integrantes do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), e identificar as práticas de GC que são empregadas nessas instituições, com o argumento que atualmente as organizações públicas e privadas estão diante de um cenário complexo, em que os fatores econômicos e sociais de alcance mundial são responsáveis pela sua reestruturação. Ratifica nesse trabalho que a GC é um valioso instrumento estratégico para a vida das pessoas e das organizações. Para os autores torna-se um desafio novo criar e implantar processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento. Por fim sugerem recomendações para uma disseminação mais eficaz do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Sobre o estudo de Wiig (1997), cujo título é “Gestão do conhecimento de onde veio e para onde vai”, discorre sobre a história da GC que, segundo o autor, teve início nos anos 80 e argumenta que a GC era o próximo passo lógico no desenvolvimento social. O autor ainda cita quatro perspectivas da GC: a perspectiva das práticas de gestão, a perspectiva da tecnologia da informação, a perspectiva dos esforços organizacionais e a perspectiva de desenvolvimento, oferta e taxa de adoção. Concluiu ainda que, os métodos e a tecnologia da GC serão responsáveis pela maneira “impulsionadora da tecnologia” até a virada do século. Prevê ainda, abordagem por demanda e após, relata que ficará obsoleta em alguns lugares.

2 METODOLOGIA

Esta seção tem o objetivo de descrever quais métodos e técnicas foram utilizadas na pesquisa e sua delimitação do campo de sua realização. Apresentada em subseções, a primeira discorre sobre os métodos e técnicas de pesquisa; a segunda aborda a população alvo e seleção da amostra e a última é um relato da coleta e tratamento dos dados.

2.1 Método

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva por descrever e apresentar as práticas de gestão do conhecimento existentes na Subsecretaria de Gestão da Execução Instrumental – (SSEIN) e a Subsecretaria de Planejamento do Orçamento e Finanças (SSOF), da Secretaria de Saúde de Juiz de Fora – MG. Para tal, procurou-se identificar quais as práticas de gestão do conhecimento que são utilizadas na secretaria de Saúde de Juiz de Fora.

De acordo com Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelecimento de relações entre variáveis”.

Na perspectiva de Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61), a pesquisa descritiva “procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”.

O levantamento bibliográfico para as pesquisas descritivas é relevante, pois na concepção de Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 60), na pesquisa bibliográfica “busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema”. Sendo assim, a levantamento bibliográfico será tratado na próxima subseção.

Na próxima subseção são apresentados a população bem como os instrumentos de coleta de dados, a metodologia do desenvolvimento da pesquisa e o resultado do pré-teste

2.2 Coleta de dados

Nesta Subseção são apresentados a população, os instrumentos de coleta de dados que deram suporte ao desenvolvimento desta pesquisa e o pré-teste do questionário.

2.2.1 População e amostra

Para estudo dessa pesquisa foram selecionadas as Subsecretaria de Gestão da Execução Instrumental (SSEIN) e a Subsecretaria de Planejamento do Orçamento e Finanças (SSOF) da Secretaria de Saúde de Juiz de Fora – MG, pelo fato das subsecretaria pesquisadas serem detentoras das informações da SS e responsável por armazenar, processar, disponibilizar e fornecer suporte para os interessados. Para tal, foi enviada uma carta (Apêndice A) à Secretária Municipal de Saúde, requerendo autorização para que fosse efetuada a pesquisa com o quadro de pessoal lotados na Secretaria de Saúde, em Juiz de Fora, localizada na zona da mata mineira.

O questionário foi aplicado para os servidores lotados na subsecretaria SSEIN e na subsecretaria SSOF, que são compostas da seguinte estrutura:

a) Subsecretaria de Gestão da Execução Instrumental – SSEIN:

1. Departamento de Suprimentos - DES

1.1. Supervisão II de Fornecimento e Controle de Suprimentos - SFCS

1.2. Supervisão II de Gestão de Cadastro e RP - SCARP

1.3. Supervisão II de Acompanhamento dos Instrumentos Contratuais - SACONT

2. Departamento de Apoio, Patrimônio e Recursos Humanos - DAPARH

2.1. Supervisão II de Apoio Administrativo - SAA

2.2. Supervisão II de Monitoramento Profissional - SMP

2.3. Supervisão I de Consolidação da Folha de Pagamento da Saúde - SCFP

2.4. Supervisão II de Controle do Patrimônio - SCP

3. Departamento de Assistência Farmacêutica, Insumos e Materiais Médico-Hospitalares - DAFI

3.1. Supervisão II de Padronização e Programação de Compras de Medicamentos - SPCM

3.2. Supervisão II de Análise e Controle de Insumos e Materiais Médico-hospitalares - SACIM

4. Departamento de Gestão de Demandas Especiais - DGDE

4.1. Supervisão II de Demandas Especiais - SDESP

b) Subsecretaria de Planejamento do Orçamento e Finanças da Saúde - SSOF:

1. Departamento Orçamentário, Financeiro e Contábil da Secretaria de Saúde - DOFIC

1.1. Supervisão II de Empenho - SEMP

1.2. Supervisão II de Liquidação - SLIQ

1.3. Supervisão II de Gestão Financeira do Fundo Municipal de Saúde - SGEF

1.4. Supervisão II de Contabilidade e Documentação - SCOD

1.5. Supervisão II de Prestação de Contas de Convênios - SPCC

A população é composta de 81 (oitenta e um) servidores, porém, 16 (dezesesseis) servidores não responderam ao questionário por estarem ausentes. Totalizando 65 (sessenta e cinco) respondentes. A amostra contempla servidores concursados, efetivos, terceirizados e os comissionados da SS-JF.

A cidade de Juiz de Fora, localizada no estado de Minas Gerais, possui população estimada em 2017 de 563.769, sendo que no censo de 2010 era de 516.247 habitantes, e a área territorial ocupada é de 1.435.749 km² (IBGE, 2018). Com essas características, é considerada a maior cidade da zona da mata, a terceira em Minas Gerais, atrás de Belo Horizonte (capital) e Uberlândia, situada no triângulo mineiro.

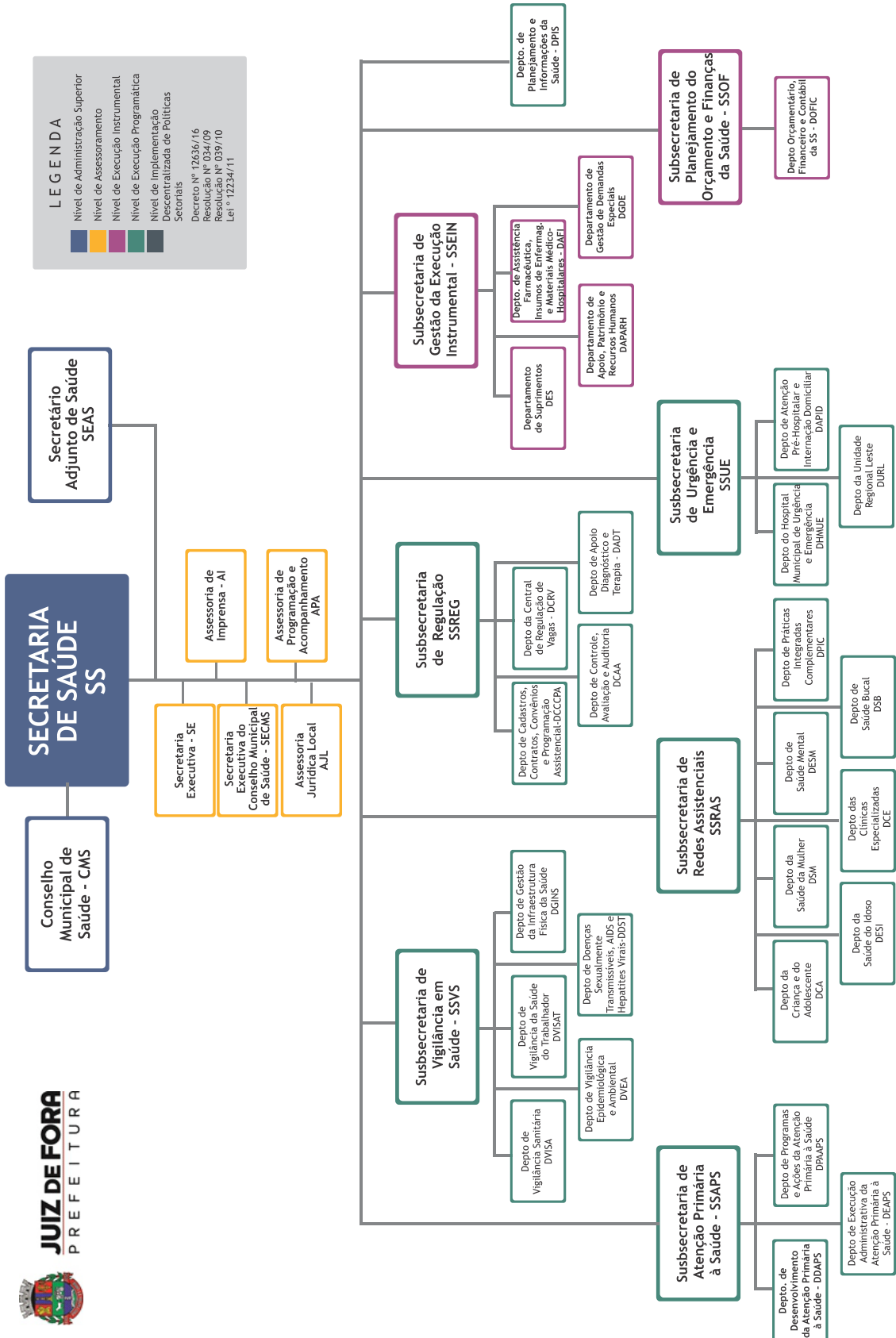
A prefeitura de Juiz de Fora possui 18 Secretarias que auxiliam o governo executivo. A Secretaria de Saúde é um órgão da Administração Direta subordinada diretamente ao Chefe do Poder Executivo. A SSSDA compõe, juntamente com as Secretarias de Assistência Social (SAS), e de Política Urbana (SAU), o Nível de Formulação, Execução e Avaliação de Políticas Públicas e Promoção da Cidadania. É dotada de autonomia administrativa, orçamentária e financeira. Tem as seguintes competências, dentre as quais destacamos algumas: (SITE PMJF, 2018).

Compete à secretaria

- define políticas e programas relativos à área de Saúde, Saneamento e Desenvolvimento Ambiental, estabelecendo diretrizes técnicas para execução de suas atividades, no âmbito da sua área de atuação;
- assessora o Prefeito em assuntos relativos à sua área de atuação;
- articula-se com órgãos e entidades federais, estaduais e de outros municípios com vistas à melhor realização dos seus objetivos;
- zela pelo cumprimento das regras e princípios contidos na Lei nº 10.000, de 08 de maio de 2.001;
- atua no controle dos procedimentos internos e favorecer o controle externo das atividades da Administração Pública Municipal, na sua esfera de competência;

- formula e implanta a política de saúde, meio ambiente, recursos hídricos e saneamento básico do Município, de forma integrada e em consonância com as políticas estaduais e federais;
- coordenar, supervisionar e avaliar as atividades da Auditoria Assistencial do SUS no Município;
- gere o Fundo Municipal de Saúde e prestar contas; [...]

A Figura 4 retrata o atual organograma da Secretaria de Saúde do município de Juiz de Fora – MG.



LEGENDA

- Nível de Administração Superior
- Nível de Assessoramento
- Nível de Execução Instrumental
- Nível de Execução Programática
- Nível de Implementação
- Descentralizada de Políticas Setoriais

Decreto Nº 12636/16
Resolução Nº 034/09
Resolução Nº 039/10
Lei Nº 12234/11

Fonte: SMS-JF

A atual composição da SSJF destaca-se pelo grande número de divisões em estrutura.

2.2.2 Instrumentos da coleta de dados

No entendimento de Vergara (2012, p. 39), o “questionário é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito e variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar”.

Foi utilizado para a coleta de dados um questionário, (Apêndice B), aplicado aos servidores lotados na Subsecretaria SSEIN com 49 (quarenta e nove) servidores, e, Subsecretaria SSOE com 16 (dezesesseis) servidores.

O questionário foi composto da seguinte forma: quatorze (14) questões fechadas de conhecimento técnico e seis (6) questões para identificação do perfil do respondente, denominadas estruturadas. Malhotra (2012, p. 248), explica que “as perguntas estruturadas especificam um conjunto de respostas, alternativas e o formato das respostas”. Outras duas questões abertas, de número 15 a 16, chamadas não estruturadas, do tipo “perguntas abertas em que o entrevistado responde com suas próprias palavras” (MALHOTRA, 2012, p. 248) que foram direcionadas somente aos subsecretários e chefes de departamentos por esses tomarem decisões. Além dessas, os subsecretários e gerentes de departamentos responderam também as questões de múltiplas escolhas.

Para as questões abertas foi empregada a técnica de enumeração na análise de conteúdo com a finalidade de “obter, o procedimento sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadoras (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens” (BARDIN, 2008 p. 44).

Para a categoria gestão de recursos humanos, são listadas 15 práticas de gestão do conhecimento, porém, *coaching* e *mentoring*, são contadas como uma prática. Com isso, a primeira parte do questionário, (conhecimento técnico), são apresentadas 14 perguntas relacionadas a essas práticas.

O questionário foi dividido em duas partes. A primeira traz questões técnicas sobre a percepção das práticas de gestão do conhecimento. Na segunda parte, denominada perfil dos respondentes, traz informações como idade, tempo de trabalho na Secretaria de Saúde, tempo de trabalho na função, o cargo que ocupa, se é concursado ou não e o grau de escolaridade. Finalmente, apresentam-se as questões do questionário no Quadro 10 com seus objetivos:

Quadro 9 – Objetivos do questionário (continua)

Referência	Sobre	Objetivo a ser atendido	Questão	Citação
1	Assistência de colegas (<i>peer assist</i>)	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados.	Você já foi convidado, por algum grupo/equipe de trabalho, a emitir uma opinião/ parecer sobre projetos que serão desenvolvidos por algum departamento?	Batista e Quandt (2014, p. 15). “é uma técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando. É parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho. A duração de um encontro para assistir colegas varia normalmente entre doze horas e dois dias”.
2	<i>Brainstorming</i>	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados.	Você já contribuiu com alguma ideia nova, para grupo/equipe de trabalho?	Batista e Quandt (2014, p. 15). “é uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar idéias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos os participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos”.
3	Café do conhecimento (<i>knowledge café</i>)	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados.	Você participa de “rodas de conversa”, cujo o objetivo é refletir, desenvolver e compartilhar algum assunto/pensamento?	APO (2010, p. 33) “Um <i>Knowledge Café</i> é uma maneira de ter uma discussão em grupo, refletir e desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos e <i>insights</i> que surgirão, de uma maneira muito sem confronto. Um conhecimento café suspende todo o julgamento e normalmente leva a desenvolver percepções e compartilhamentos mais profundos do que habitual. Administrar um <i>knowledge café</i> requer um processo para que ele funcione de maneira eficaz. Um dos pioneiros do <i>knowledge Café</i> é David Gurteen (www.gurteen.com). Ele recomenda o seguinte processo, como discutido na Wikipedia (ver links na página 34). “O café do conhecimento começa com os participantes sentados em um círculo de cadeiras (ou concêntricos). círculos de cadeiras se o grupo for grande ou a sala for pequena). É liderado por um facilitador, que começa explicando o propósito dos cafés do conhecimento e o papel da conversação na vida empresarial. O Em seguida, o facilitador apresenta o tópico do café e apresenta uma ou duas perguntas-chave abertas. Para Por exemplo, se o tópico for compartilhamento de conhecimento, a pergunta para o grupo pode ser: “Quais são os barreiras ao compartilhamento de conhecimento em uma organização, e como você as supera?”

Quadro 9 – Objetivos do questionário (continuação)

Referência	Sobre	Objetivo a ser atendido	Questão	Citação
4	Compartilhamento de vídeos	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados.	A Secretaria de Saúde-JF, disponibiliza vídeos na internet ou portais para capacitação dos servidores?	APO (2010, p. 81) “Em sua forma mais simples, o compartilhamento de vídeo é a capacidade de publicar conteúdo de vídeo, seja em uma audiência ou o mundo inteiro. Além de compartilhar o conteúdo, a maioria dos sites de hospedagem também permitir algum nível de discussão. Por que usar o compartilhamento de vídeo? O vídeo é um meio incrivelmente poderoso para capturar, compartilhar e consumir conhecimento. a recente disponibilidade de câmeras de vídeo baratas e software de edição baseado em PC significa que é agora prático para quase qualquer um criar vídeos que vão desde simples instruções "como." através da gravação das apresentações de conferências completas. O compartilhamento de vídeos permite que qualquer pessoa em qualquer lugar para experimentar a próxima melhor coisa de estar lá”.
5	Comunidades de prática	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados.	Você tem o hábito de trocar experiência informalmente com outros servidores que executam tarefas parecidas com a suas?	Laurindo (2013, p. 94): “Ela consiste em pessoas que estão ligadas informalmente por um interesse comum no aprendizado, principalmente, na aplicação prática. O termo refere-se à maneira como as pessoas trabalham em conjunto ou se associam umas as outras, naturalmente”.
6	Coaching/ Mentoring	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados.	Você recebe capacitação/treinamento por outro servidor quando assume uma atividade nova?	Batista et.al. (2005, p.14): “O <i>coaching</i> é similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas”.
7	Educação corporativa	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados.	Você participar de treinamentos e/ou palestras sobre assuntos do seu departamento/super visão?	Batista et al. (2005, p. 15): “compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização”.

Quadro 9 – Objetivos do questionário (continuação)

Referência	Sobre	Objetivo a ser atendido	Questão	Citação
8	Espaços colaborativos físicos	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados.	A Secretaria de Saúde disponibiliza espaços físicos para debates, trocas de experiências ou reuniões no seu departamento?	Batista e Quandt (2014, p. 16). “quando as pessoas compartilham ou criam conhecimento, elas normalmente interagem com outras pessoas por meio de comunicação face-a-face. Elas discutem, dialogam ou simplesmente fazem perguntas. O espaço físico é onde esse tipo de interação humana ocorre. Se esse espaço for bem planejado, pode promover o compartilhamento e criação de conhecimento. Muitos espaços físicos não são adequados para promover trabalho colaborativo. Por outro lado, há espaços que facilitam a interação entre as pessoas e promovem a criação e compartilhamento do conhecimento”.
9	Espaços colaborativos virtuais	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados	A Secretaria de Saúde disponibiliza programas/software que possibilitem o desenvolvimento de suas atividades com outros grupos (internos e externos)?	Batista e Quandt (2014, p. 16). “permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde elas estão fisicamente. Isso significa a capacidade combinada de compartilhar documentos, editar de maneira colaborativa e realização de áudio/vídeo conferências. Os principais benefícios são: <i>i</i>) permite acessar os melhores especialistas em qualquer lugar do mundo; <i>ii</i>) reduz despesas com viagens; e <i>iii</i>) permite que as pessoas trabalhem no horário e local de sua preferência para alcançar melhores resultados, assim como disponibiliza informações das quais elas precisam.
10	Fóruns /listas de discussão	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados.	Você tem o hábito de trocar experiências ou fazer debates sobre informações profissionais por meio eletrônico? Quais são eles?	Batista (2005, p. 14): os fóruns são “definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização”.
11	Fóruns /listas de discussão	Identificar quais ferramentas tecnológicas o respondente utiliza.	Quais ferramentas tecnológicas você utiliza?	Batista (2005, p. 14): os fóruns são “definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização”.

Quadro 9 – Objetivos do questionário (continuação)

Referência	Sobre	Objetivo a ser atendido	Questão	Citação
12	Mapeamento do conhecimento/narrativas	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados.	Para a execução de atividades complexas ou de difícil solução, é possível encontrar arquivos/manuais anteriores, para solucionar as dúvidas?	Laurindo (2013, p. 91): “as narrativas vieram para instrumentalizar os conceitos de uma organização de manter e melhorar seu desempenho com base na sua própria experiência”.
13	Revisão de aprendizagem (<i>learning review</i>)	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados.	Você tem o hábito de trocar experiências durante a execução de tarefas e/ou que são consideradas complexas?	Batista e Quandt (2014, p. 15). “é uma técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. A revisão de aprendizagem é diferente da revisão pós-ação (<i>after action review – AAR</i>). A revisão pós-ação é realizada no final do projeto. Já a revisão de aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento. Um evento pode ser uma atividade curta, ou parte de uma atividade mais longa – por exemplo, uma reunião de planejamento de projeto”.
14	Revisão pós-ação (<i>after action review – AAR</i>)	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados.	O seu departamento/super visão promove debate/conversa sobre tarefas e/ou projetos que já foram executados?	Batista e Quandt (2014, p. 15). “é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas, quando um projeto chega ao fim. Permite aos membros da equipe de projetos descobrirem o que aconteceu, por que aconteceu, e como manter os pontos fortes e eliminar as oportunidades de melhoria. A revisão ocorre por meio de um debate informal com os principais membros do projeto. A revisão pode ser realizada no final do projeto ou no final de um ponto chave durante o projeto. Não é uma reunião para críticas e reclamações. A revisão maximiza o aprendizado ao permitir um ambiente onde líderes e membros podem conversar honestamente sobre o projeto. Não é um relatório de avaliação completo.
15	Universidade corporativa	Identificar a utilização das práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde, percebidas pelos entrevistados.	A Secretaria de Saúde disponibiliza curso/treinamento sobre capacitação voltado para função de gerentes/líderes?	Laurindo (2013, p. 56): “A Missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação)”.

Quadro 9 – Objetivos do questionário (conclusão)

Referência	Sobre	Objetivo a ser atendido	Questão	Citação
16	Aspectos gestão do conhecimento	Investigar a percepção dos gestores sobre a importância da gestão do conhecimento para tomada de decisão	O que você entende sobre gestão do conhecimento?	
17	Aspectos gestão do conhecimento	Investigar a percepção dos gestores sobre a importância da gestão do conhecimento para tomada de decisão	Qual a importância do conhecimento para tomada de decisão.	
18	Perfil do servidor	Caracterização	Qual o vínculo você possui com a Secretaria de Saúde?	
19	Perfil do servidor	Caracterização	Quanto tempo você trabalha na Secretaria de Saúde?	
20	Perfil do servidor	Caracterização	Qual o nível do cargo que você ocupada?	
21	Perfil do servidor	Caracterização	Há quanto tempo está trabalhando na função ocupada ultimamente?	
22	Perfil do servidor	Caracterização	Qual o grau de escolaridade?	
23	Perfil do servidor	Caracterização	Qual é sua faixa etária?	

Fonte: O autor, 2018.

A população da pesquisa ficou constituída por todos colaboradores lotados nas subsecretarias SSOF e SSEIN. Os colaboradores destas subsecretarias podem ter vínculos de concursados, terceirizados ou comissionados e participam nos processos da Secretaria de Saúde de Juiz de Fora.

Os questionários foram entregues aos colaboradores, pelo pesquisador, desde que tivessem pelo menos três meses de exercício profissional na instituição de saúde, pois, anteriormente a esse tempo, os respondentes poderiam não ter a informação necessária para emitir uma opinião fundamentada. O questionário foi aplicado no dia vinte e três de agosto de dois mil e dezoito e na SSOE e no dia trinta de agosto de dois e dezoito na SSEIN e foram recolhidos no mesmo dia da sua aplicação para análise. O respondente tinha como opção para resposta: “não” e, “raramente” até “sempre”.

O questionário foi a técnica utilizada para atingir as informações necessárias para a análise de dados da pesquisa em questão. O questionário permitiu obter respostas lógicas sobre o problema de pesquisa. Para Vergara (2012, p.39), “questionário é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar. Corroborando essa ideia, para Cerro, Bevilacqua, da Silva (2010, p. 53) “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja.

Foram consideradas como práticas ou processos ou métodos ou metodologias de gestão as atividades executadas, sistematicamente, com a finalidade de gerenciar uma organização, consubstanciadas nos padrões de trabalho estabelecidos (BRASIL, 2006, p. 57). A seguir serão apresentados os tratamentos de dados.

2.2.3 Pré-teste do questionário

O pré-teste do questionário foi aplicado no dia 20/08/2018, no setor de supervisão II de prestação de contas de convênios administrativo (SPCC), do departamento orçamentário, financeiro e contábil da secretaria de saúde (DOFIC), que pertence à subsecretaria de planejamento do orçamento e finanças da saúde (SSOF), sendo que a população-alvo é diferente das que são objeto de pesquisa dessa dissertação.

O questionário foi elaborado com a intenção de responder ao problema de pesquisa e seus objetivos, mas é necessário ser experimentado antes de sua efetiva aplicação. Na perspectiva de Marconi e Lakatos (2017, p. 221) “depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida”.

A amostra selecionada para realização do pré-teste foi composto por 4 (quatro) servidores incluindo o gestor.

Malhotra (2012, p. 256) acrescenta que “os entrevistados no pré-teste devem ser semelhantes aos entrevistados da pesquisa real em termos de características fundamentais, familiaridade com o assunto e atitudes e comportamentos de interesse”.

O questionário, com questões fechadas, foi distribuído aos servidores do setor supervisão II de prestação de contas de convênio (SPCC) e o gestor da supervisão.

Além disso, os questionados responderam outras quatro questões com escala de 1 a 5 sendo 1 (um) discordo totalmente e 5 (cinco) concordo totalmente, cuja finalidade foi a de verificar a validade deste questionário. As questões referentes a essa parte serão:

1. O respondente encontrou dificuldades para responder o questionário?
2. As perguntas estão claras e objetivas?
3. As questões estão em ordem?
4. O questionário está apropriado ao conteúdo desta pesquisa?

Esta etapa teve como finalidade investigar o grau de dificuldade no entendimento das questões para que sejam efetuados os ajustes antes da aplicação do questionário na população-alvo desta pesquisa, que são os servidores lotados na subsecretarias SSEIN e SSOF da Secretaria de Saúde de Juiz de Fora – MG.

O pré-teste objetiva a verificação de três elementos destacados por Marconi e Lakatos (2017, p. 221):

- a) Fidedignidade: qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados.
- b) Validade: os dados recolhidos são necessários à pesquisa.
- c) Operatividade: vocabulário acessível e significado claro.

No final da coleta das respostas, foi solicitado aos respondentes para expor suas contribuições para o aperfeiçoamento do questionário. O pré-teste teve como o objetivo de verificar a necessidade de alteração de algum ponto no questionário.

Em relação à primeira pergunta, os quatro entrevistados responderam que não tiveram dúvidas. Quanto à segunda questão, os quatro responderam que as perguntas eram claras e objetivas. Na terceira questão, três respondentes concordaram que as questões estão na ordem e um dos respondentes discordou. A última questão três dos entrevistados concordaram que o questionário está apropriado ao conteúdo da pesquisa e, um respondente discordou. Contudo, não houve alteração no questionário, porquê a maioria dos respondentes o considerou adequado.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise bem como a discussão dos resultados obtidos com a aplicação do questionário.

3.1 Literalização dos Questionários

O questionário visou obter informações relevantes para o estudo a respeito de Gestão do Conhecimento e suas práticas na Secretaria de Saúde do município de Juiz de Fora. Os dados dos respondentes foram organizados e tabulados para facilitar a representação e verificação das relações existentes entre eles.

A aplicação do questionário foi feita de forma individual e presencial nos dias 23 e 30 de agosto de 2018, nas subsecretarias SSOE e SSEIN, respectivamente; 16 questionários foram respondidos pelos servidores da SSOE, sendo que o número de servidores lotados nessa subsecretaria totaliza 25 servidores. Porém, nas supervisões SEMP, SLIQ e SGEF, cada uma tinha um servidor de férias; na supervisão SCOD tinham dois de férias, totalizando 5 (cinco) que gozavam férias no dia de aplicação do questionário. Além dos servidores que estavam de férias, outros 4 (quatro), não participaram dessa fase por terem respondido o questionário pré-teste.

A subsecretaria SSEIN tem 56 (cinco e seis) servidores. No departamento DES tinha um servidor de férias e um havia faltado no dia que foi aplicado o questionário. Com isso, dois servidores desse departamento não responderam o questionário. No DAPARH, um servidor estava de férias e um cumpre horário no turno da manhã. Como o questionário foi aplicado às 15 horas do dia 30/08/2018, estes não responderam o questionário. No DAFI dois funcionários estavam fazendo serviços externos à SSJF, não respondendo, assim, o questionário. No DGDE, tinha um servidor estava de férias. Finalizando, dos 56 servidores lotados na subsecretaria SSEIN, 7 (sete) servidores não responderam o questionário. Com isso, foram 49 (quarenta e nove) respondentes.

3.2 Interpretação dos dados coletados

Esta subseção apresenta a interpretação dos dados resultantes da pesquisa, de modo a responder às questões estabelecidas neste estudo. Nesse contexto, versa-se sobre as percepções dos servidores em relação às práticas de gestão do conhecimento utilizadas nas subsecretarias SSOF e SSEIN.

3.2.1 Servidores da SSOF

Nesta subseção, apresenta-se a análise do perfil dos servidores, bem como, o conhecimento técnico coletados na pesquisa.

3.2.1.1 Perfil dos Servidores da SSOF

Conhecer o perfil dos entrevistados é importante para traçar algumas relações. Na SSOF, dos 25 (vinte) servidores, 16 (dezesseis) responderam ao questionário, incluindo a subsecretária e o gestor do departamento.

Tabela 1 – Vínculo na SSJF

Vínculo	Quantidade	Percentual
Concursado	8	50%
Comissionado	5	31%
Terceirizado	2	13%
Outros	1	06%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Destaca-se que 50% dos servidores são concursados, 31% comissionados, 13% terceirizados e um servidor federal que está municipalizado, foi cedido para a SSJF.

Tabela 2 – Tempo de trabalho na SS

Tempo de trabalho SS	Quantidade	Percentual
De 3 meses até 1 ano	2	13%
De 1 anos até 3 anos	1	06%
De 3 anos até 5 anos	1	06%
De 5 anos até 10 anos	1	06%
Acima de 10 anos	11	69%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Em relação ao tempo de trabalho na SS, destaca-se que 69% dos respondentes têm mais de 10 anos de prestação de serviços na SS; 13% têm menos de um ano; 6% têm de 5 a 10 anos; 6% de 3 a 5 anos e 6% de 1 a 3 anos de trabalho dentro da SSJF.

Tabela 3 – Nível do cargo ocupado

Nível do cargo ocupado	Quantidade	Percentual
Assistente	11	69%
Técnico	-	-
Superior	4	25%
Outros	1	06%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Sobre o nível do cargo que os respondentes ocupam: 69% são assistentes; 25% estão alocados em cargos de nível superior e 6% em outros cargos. O respondente denominado “outros cargos” é servidor federal municipalizado.

Tabela 4 – Tempo de trabalho na última função

Tempo de trabalho SS	Quantidade	Percentual
Até 1 ano	3	19%
De 1 anos até 3 anos	2	13%
De 3 anos até 5 anos	2	13%
De 5 anos até 10 anos	4	25%
Mais de 10 anos	5	30%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Questionados sobre o tempo que estão trabalhando na última função que ocupam, os respondentes afirmam: 30% possuem mais de 10 anos; 25% de 5 a 10 anos; 19% estão no cargo a menos de um ano; 13% de 3 a 5 anos e 12% de 1 a 3 anos.

Tabela 5 – Grau de escolaridade

Grau escolaridade	Quantidade	Percentual
Ensino médio	1	06%
Curso técnico	1	06%
Curso superior	7	44%
Pós graduação	7	44%
Outros	-	-
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

O grau de escolaridade afirmado pelos respondentes foram: 44% são pós-graduados; 44% possuem curso superior; 6% curso técnico e 6% ensino médio.

Tabela 6 – Faixa etária

Faixa etária	Quantidade	Percentual
Até 30 anos	3	19%
De 31 anos até 40 anos	5	31%
De 41 anos até 50 anos	6	38%
De 51 anos até 60 anos	1	06%
Acima de 60 anos	1	06%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Por fim, para identificar o perfil da amostra, a faixa etária dos respondentes representa 38% de 41 a 50 anos; 31% de 31 a 40 anos; 19% com menos de 30 anos; 6% de 51 a 60 anos e 6% estão na faixa acima de 60 anos.

Os dados coletados demonstram que 88% dos respondentes possuem formação superior, sendo que destes 44% são pós-graduados e 69% trabalham na SSJF há mais de 10 (dez) anos. Identifica-se que 69% estão na faixa etária de 31 anos até 50 anos. Em relação ao tempo na última função, 56% encontram-se nela há mais de cinco anos. Esses servidores, 50% têm vínculo de concursado, e os outros 50% estão divididos entre os comissionados e terceirizados.

A seguir são reproduzidos as tabelas relacionados às questões que tiveram como objetivo identificar as práticas de gestão do conhecimento utilizadas pelos respondentes.

3.2.1.2 Conhecimento técnico dos servidores da SSOF

Em relação ao conhecimento técnico dos servidores, a pesquisa objetivou demonstrar a percepção dos servidores quanto às práticas de gestão do conhecimento utilizadas na subsecretaria SSOF.

3.2.1.2.1 Grupo de trabalhos para implantar novos projetos e/ou atividades

A questão 1 (Você participa de grupo/equipe de trabalho que tem a finalidade de implantar novos projetos e/ou atividades para algum departamento?) traz o seguinte resultado.

Tabela 7 – Auxiliar colegas de trabalho em projetos específico

Resposta	DOFIC	
	Quant	Percentual
Não	9	56%
Raramente	4	25%
Frequentemente	3	19%
Sempre	-	-
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Percebe-se, pelas respostas assinaladas pelos servidores, que 56% não participam de grupos e/ou equipes; 25% participam raramente e 19% afirmaram que participam frequentemente.

Para APO (2016), tanto a equipe do projeto quanto os pares discutem em reuniões possíveis problemas e preocupações e fornecem soluções. Uma vez que as equipes adquirem informações sobre o projeto um do outro, ganham mais conhecimento.

Corroborando esse pensamento os autores, Batista e Quandt (2014), enfatizam que essa é uma técnica que as equipes utilizam para solicitar assistência aos colegas. É a fase em que se obtém o conhecimento antes do início do projeto ou trabalho. Esse processo é conhecido como “aprender antes de fazer”.

Diante da resposta sobre essa questão, e levando em consideração as afirmações das literaturas citadas, nota-se a necessidade por parte da subsecretaria de incentivo para que os servidores participem de discussões sobre novos projetos, adquirindo assim conhecimentos e possíveis soluções para o tema abordado.

3.2.1.2.2 Contribuição com ideias novas

A segunda questão do questionário (Você já contribuiu com alguma ideia nova, para desenvolvimento de atividade e/ou projeto?) teve como objetivo identificar se há participação dos respondentes na contribuição de ideias.

Tabela 8 – Contribuição com ideias novas

Resposta	DOFIC	
	Quant	Percentual
Não	6	37%
Raramente	7	44%
Frequentemente	1	6%
Sempre	2	13%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Identifica-se que 37% dos respondentes não contribuem com ideias novas dentro da subsecretaria e 44% declararam contribuir raramente.

Para Batista e Quandt (2014, p. 15), essa prática de gestão do conhecimento é a forma de incentivar um grupo de pessoas a criar ideias novas e diferentes. Os autores ainda complementam:

O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos os participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos.

Essa ferramenta é adequada em momentos em que for necessária a geração de opções variadas além de um conjunto trivial; pode ser organizada muito rapidamente e exige muito pouco material, e, tem como exemplo, diferentes formas de recompensar os envolvidos no processo pela captura de conhecimentos (APO, 2010).

Nesse caso, por se tratar de uma recompensa pela captura de conhecimentos, a subsecretaria poderá utilizar dessa ferramenta como instrumento para que os servidores participem de forma mais efetiva sobre a criação de ideias novas.

3.2.1.2.3 Participação em café do conhecimento

Em relação à questão número 3 (Você participa de “rodas de conversa” cujo objetivo é refletir, desenvolver e compartilhar conhecimento?) o intuito foi identificar se os servidores têm o hábito de disseminar o conhecimento. Esse processo conta com um líder e os participantes se sentam em uma sala, fazendo um círculo com as cadeiras e então, tem início a “roda de conversa”.

Tabela 9 – Participação em café do conhecimento

Resposta	DOFIC	
	Quant	Percentual
Não	4	25%
Raramente	3	19%
Frequentemente	5	31%
Sempre	4	25%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Verificou-se sobre essa prática de gestão que 31% participam frequentemente; 25% responderam que sempre participam; 19% raramente e 25% não participam. Nota-se que a maioria dos respondentes participam de alguma forma de “rodas de conversa”, porém, 25% afirmaram que não participam.

3.2.1.2.4 Disponibilização de vídeos para capacitação das funções

A questão de número 4 (A Secretaria de Saúde disponibiliza vídeos, na internet ou portais, para capacitação das suas funções?) teve como objetivo identificar se a SS disponibiliza vídeos, para capacitação dos servidores.

Para Batista e Quandt (2014), “Compartilhamento de vídeos se refere à publicação de conteúdo na forma de vídeo, ou para um público específico ou para todo mundo. Além de compartilhar conteúdo, os sítios permitem algum nível de debate também”.

A organização poderá gravar vídeos com treinamentos para os servidores e disponibilizá-los na internet ou nos portais; assim, o servidor poderá fazer treinamento sem depender de horário fixo ou ficar na dependência de disponibilidade de algum especialista.

Ele poderá acessar os vídeos em qualquer lugar ou qualquer horário que o mesmo estiverem disponível. Para o servidor a vantagem é o tempo para acessar o “treinamento” e, para a organização, não teria necessidade do dispêndio financeiro, tendo com isso economia, sem perda de qualidade.

Tabela 10 – Vídeos para capacitação das funções

Resposta	DOFIC	
	Quant	Percentual
Não	9	56%
Raramente	6	38%
Frequentemente	-	-
Sempre	1	6%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Nesse questionamento, identifica-se que 56% dos respondentes não têm acesso a essa ferramenta; 38% raramente têm acesso e, apenas 6% utiliza sempre essa ferramenta.

3.2.1.2.5 Troca de experiências, informalmente, com outros servidores

Para a questão número 5 (Você tem o hábito de trocar experiências, informalmente, com outros servidores que executam atividades iguais às suas?), o objetivo foi identificar aqueles servidores que têm como hábito, a troca de experiências relacionadas às tarefas da sua função.

De acordo com Laurindo (2013), essa PGC, identifica as pessoas que se associam umas às outras naturalmente. Àquelas pessoas que trabalham de forma em conjunto. É a forma como as pessoas trabalham em equipe, ou, se associam naturalmente para a execução de tarefas.

Para os servidores essa PGC é útil para disseminação do conhecimento, através de ensinamentos práticos sobre determinada atividade. É a capacidade que uma organização tem de criar e difundir o conhecimento dentro da organização e incorporá-lo produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Tabela 11 – Troca de experiências informalmente

Resposta	DOFIC	
	Quant	Percentual
Não	0	-
Raramente	3	19%
Frequentemente	5	31%
Sempre	8	50%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Nessa pergunta, os respondentes declaram que 50% têm o hábito de trocar experiências com a finalidade de adquirir novos conhecimentos; 31% trocam experiências frequentemente, e, 19% afirmaram raramente têm este hábito. Nessa questão nenhum dos questionados responderam “não”, indicando o interesse em compartilhar o conhecimento entre os servidores.

3.2.1.2.6 Capitação/treinamento por outro servidor

Em relação à questão número 6 (Você recebe capacitação/treinamento por outro servidor quando assume uma atividade nova?) percebe-se a importância dentro de uma organização dessa PGC. Quando os servidores não presenciam essa ferramenta, o conhecimento retido com o servidor, caso não seja passado para outro, fica perdido, ensejando em perda de tempo para o funcionário que assume a tarefa, e muitas das vezes o retrabalho, gerando assim, um desgaste desnecessário.

Batista e Quandt (2014) argumentam

mentoring é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. *Coaching*: é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

O *Mentoring* é alguém que detém o conhecimento de uma tarefa, atividade específica. Por possuir tal conhecimento tem como função o assessoramento aos indivíduos que em algum momento necessita da aquisição do conhecimento.

Tabela 12 – Treinamento/capacitação por outro servidor

Resposta	DOFIC	
	Quant	Percentual
Não	1	6%
Raramente	2	13%
Frequentemente	8	50%
Sempre	5	31%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Nota-se que, nessa pergunta, 50% receberam treinamento, ou é acompanhado por um *mentoring/ Coaching*, frequentemente; 31% responderam que sempre têm esse acompanhamento; 13% raramente, e, somente 6% afirmaram que não utilizam dessa ferramenta.

3.2.1.2.7 Participação em treinamento sobre seu departamento/supervisão

A questão 7 (Você participa de treinamentos e/ou palestras sobre assuntos do seu departamento/supervisão?) teve como intuito a avaliação dos respondentes sobre participação em palestras e treinamentos voltados para a supervisão e também o departamento.

Esse processo tem como finalidade a atualização dos servidores de forma única, uniforme em toda a organização. É o processo de educação continuada (BATISTA et al, 2005).

Corroborando, Kraemer (2004) afirma que esta PGC tem o foco nos colaboradores e deve alcançar as metas e objetivos da organização, motivando o desejo de aprender, de conhecer, transformando seu trabalho e sua carreira.

Tabela 13 – Participação em treinamento/palestras

Resposta	DOFIC	
	Quant	Percentual
Não	-	-
Raramente	8	50%
Frequentemente	4	25%
Sempre	4	25%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018

Sobre essa questão 50% dos respondentes afirmam que não participam desse tipo de treinamento ou capacitação; 25% participam frequentemente e os outros 25% afirmaram que participam sempre.

3.2.1.2.8 Disponibilização de espaços físicos para reuniões e debates para troca de experiências

A pergunta número 8 (A Secretaria de Saúde disponibiliza espaços físicos para debates, trocas de experiências ou reuniões do seu departamento?) objetivou analisar a disponibilização por parte da SS de um espaço físico onde os servidores possam debater e fazer reuniões para troca de experiências de assuntos pertinentes ao departamento.

Batista e Quandt (2014, p. 16), afirmam [...] “Se esse espaço for bem planejado, pode promover o compartilhamento e criação de conhecimento”.

A criação ou o compartilhamento do conhecimento é geralmente feito pela interação entre os indivíduos por meio da comunicação face-a-face. Nesse “corpo a corpo”, eles discutem, dialogam ou somente fazem perguntas. Alguns espaços físicos não são adequados para promover o trabalho colaborativo (BATISTA; QUANDT, 2014).

Tabela 14 – Disponibilização de espaços físicos

Resposta	DOFIC	
	Quant.	Percentual
Não	3	18%
Raramente	6	38%
Frequentemente	6	38%
Sempre	1	6%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Nota-se sobre essa PGC que 38% responderam tanto para a opção frequentemente, quanto para raramente; contudo, 18% afirmaram que a SSJF não disponibiliza espaço físico para essa interação entre os servidores, e, somente 6%, ou seja, um servidor, afirmou que sempre é disponibilizado o espaço físico.

3.2.1.2.9 Programas/software para desenvolvimento de atividades

Em relação à pergunta número 9 [A SSJF disponibiliza programas/software que possibilitem o desenvolvimento de suas atividades com outros grupos de trabalho (interno ou externo)?] foi para verificar se a SS está disponibilizando espaços virtuais para a interação entre os servidores, permitindo, assim, o trabalho conjunto entre os servidores independentemente de sua localização física.

Para APO (2010, p. 64), “A essência de um espaço de trabalho virtual colaborativo é que ele permite que as pessoas trabalhem juntas, independentemente de onde eles estão fisicamente localizados [...]”.

Esta ferramenta tem como vantagem, a redução substancial dos custos para viagens, facilidade para as organizações acessarem as melhores habilidades e acesso e troca de experiências onde o servidor se encontra sem necessidade de deslocamento.

Tabela 15 – Disponibilização de espaços virtuais

Resposta	DOFIC	
	Quant.	Percentual
Não	8	50%
Raramente	6	38%
Frequentemente	1	6%
Sempre	1	6%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Verifica-se nessa questão que 50% responderam que não é disponibilizado esse espaço virtual; 38% afirmaram que raramente há disponibilização do espaço virtual; 6% disponibiliza frequentemente e, por fim, somente 6% declarou que há esse espaço virtual sempre.

3.2.1.2.10 Fóruns/listas de discussão

Em relação à décima pergunta (Quando você tem dúvidas sobre uma atividade, procura informações com outros profissionais através de alguma ferramenta tecnológica?) teve como objetivo identificar se os servidores têm o hábito de compartilhar, trocar

informações com outros servidores. E, na questão 11, responderam de que forma acontece essa troca de informações, identificando quais são as ferramentas tecnológicas utilizadas.

Dorow (2017, p. 231) define esta PGC como sendo “grupos criados entre os membros de cada organização que utilizam a tecnologia *mobile messenger* com o objetivo de realizar rápidas discussões, indicar fonte específica de conhecimento e validar pontos de vista com os colegas”.

Laurindo (2013) ainda complementa que essa ferramenta tem como objetivo a promoção de debates por meio de mensagens sobre um determinado assunto.

Tabela 16 – Utiliza ferramentas tecnológicas para troca de experiências

Resposta	DOFIC	
	Quant.	Percentual
Não	6	38%
Raramente	1	6%
Frequentemente	5	31%
Sempre	4	25%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Verificou-se que 38% dos servidores não utilizam ferramentas tecnológicas com a finalidade de trocar informações sobre as suas atividades; 31% utilizam frequentemente; 25% sempre utilizam e, somente um respondeu que utiliza raramente.

Tabela 17 – Identificação das ferramentas utilizadas

Resposta	DOFIC	
	Quant.	Percentual
Intranet	1	6%
E-mail	10	56%
Vídeo conferencia	1	6%
Aplicativos	1	6%
Outros	5	28%
Total	18	100%

Fonte: O autor, 2018.

Ainda, sobre essa PGC, na questão de número 11, os respondentes deveriam escolher quais ferramentas tecnológicas utilizam para o compartilhamento das informações. Com isso, mais da metade dos servidores, 56% utilizam o e-mail para troca de experiência; embora, somente 6% afirmaram utilizar aplicativos de celular, 28% marcaram como resposta

“Outros”, e escreveram a ferramenta *WhatsApp*. Então, essa resposta foi adicionada a opção de “aplicativos celular”, totalizando 34% dos respondentes.

3.2.1.2.12 Mapa do conhecimento

Indagados na pergunta 12 (Para execução de atividades complexas ou de difícil solução, é possível encontrar arquivos/manuais anteriores, para solucionar dúvidas?) esta questão analisa se a SSJF faz registros do conhecimento, processos, produtos e serviços e os arquiva para uso posterior.

Batista et al. (2005, p. 14) destacam a importância dessa ferramenta: “são técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais”.

Laurindo (2013, p. 91) diz que “as narrativas vieram para instrumentalizar os conceitos de uma organização de manter e melhorar seu desempenho com base na sua própria experiência”. Destaca-se a importância de a organização registrar e arquivar os processos, as situações complexas que servirão de conhecimento futuros.

Tabela 18 – Mapa do conhecimento

Resposta	DOFIC	
	Quant.	Percentual
Não	2	14%
Raramente	6	43%
Frequentemente	5	36%
Sempre	1	7%
Total	14	100%

Fonte: O autor, 2018.

Analisando essa questão, nota-se que 43% raramente encontram arquivos/manuais para resolver ou solucionar questão complexas acerca de suas atividades; 36% têm acesso aos registros frequentemente; somente 7% declararam que sempre têm acesso aos registros, e, 14% afirmaram que não possui na SSJF manuais e/ou registros sobre atividades. Ressalta-se que nessa pergunta, 2 (dois) servidores não responderam; portanto, o total de respondentes foi de 14. Acredita-se que tenha sido por descuido, já que os mesmos responderam a todas as outras perguntas.

3.2.1.2.13 Revisão de aprendizagem

Para a pergunta 13 (Você tem o hábito de trocar experiências durante a execução de atividades consideradas complexas?) teve como propósito a identificação do aprendizado durante a execução da atividade ou projetos.

Para Batista e Quandt (2014, p.15), “é uma técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho”. Os autores ratificam a diferença existente entre essa prática e revisão pós-ação, que para eles a segunda é “A revisão pós-ação é realizada no final do projeto. Já a revisão de aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento”

Quando os trabalhadores e as equipes envolvidas em projetos aprendem executando as atividades, permite conhecer o sucesso e fracasso, independentemente da duração do projeto (APO 2010).

Tabela 19 – Troca de experiência na execução de tarefas

Resposta	DOFIC	
	Quant.	Percentual
Não	-	-
Raramente	-	-
Frequentemente	5	31%
Sempre	11	69%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Percebe-se a relevância dessa prática para os respondentes, sendo que 69% sempre trocam experiência durante atividades complexas, e, 31% fazem frequentemente.

3.2.1.2.14 Revisão pós-ação

Sobre a pergunta 14 (O seu departamento/supervisão promove debate/conversa sobre atividades e/ou projetos que já foram executados?) os respondentes afirmaram sobre avaliar atividades e/ou projetos que já foram encerrados, com a finalidade de utilizar os resultados no futuro para melhorar a tomada de decisão.

Para Batista e Quandt (2014) essa ferramenta tem como utilidade avaliar captar lições aprendidas no final de um projeto. Com isso, a equipe tem como enxergar o que aconteceu, por que acontece e como aconteceu, fazendo com o que mantenha os pontos fortes eliminando os pontos fracos.

Tabela 20 – Revisão pós-ação

Resposta	DOFIC	
	Quant.	Percentual
Não	3	19%
Raramente	3	19%
Frequentemente	8	50%
Sempre	2	12%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Percebe-se que 50% dos servidores afirmaram que o departamento promove debates frequentemente; 12% declararam que sempre promovem; 19% raramente e, 19% responderam que o departamento não promove esse tipo de debate.

3.2.1.2.15 Universidade corporativa

Por último, a questão de número 15 (Você participa de curso/treinamento sobre capacitação profissional?) verificou-se a presença de uma unidade formal da organização que seria dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua.

De acordo com Batista et al. (2005, p.13): “é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.

Segundo Laurindo (2013), essa PGC tem como finalidade formar e desenvolver os talentos humanos, nos cargos de gerência, estimulando a gestão do conhecimento organizacional, abrangendo a geração, assimilação, difusão e sua aplicação.

Tabela 21 – Capacitação profissional

Resposta	DOFIC	
	Quant.	Percentual
Não	3	19%
Raramente	9	56%
Frequentemente	2	13%
Sempre	2	12%
Total	16	100%

Fonte: O autor, 2018.

Sobre a participação em capacitação profissional, somente 12% afirmaram que sempre participam; 56% participam raramente e os que não participam somam 19%.

3.2.2 Servidores da SSEIN

Nessa subseção, apresenta-se a análise do perfil dos servidores da SSEIN, bem como o conhecimento técnico coletados na pesquisa.

3.2.2.1 Perfil dos servidores da SSEIN

A estrutura da SSEIN é composta por 5 (cinco) departamentos com suas respectivas supervisões. Nessa subsecretaria, dos 56 (cinquenta e seis) servidores, 49 (quarenta e nove) responderam ao questionário, incluindo a subsecretária e os gestores dos departamentos.

Tabela 22 – Vínculo na SSJF

Vínculo	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Concursados	1	25%	5	100%	4	29%	7	78%	9	53%	26	53%
Comissionados	2	50%	-	-	2	14%	-	-	3	18%	7	14%
Terceirizados	1	25%	-	-	8	57%	2	22%	5	29%	16	33%
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	1	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Perguntados sobre qual o vínculo que os mesmos possuem com a SSJF, 53% dos servidores são concursados; 14% comissionados e 33% terceirizados.

Percebe-se que na SSEIN, 33% dos servidores são terceirizados e 53% são concursados, efetivos. Os servidores terceirizados têm contrato de trabalho com a SS por tempo determinado, o que não poderá ser visto como vantagem para o órgão uma vez que estes irão adquirir conhecimento e, no final do contrato, há a possibilidade de deixar o cargo. Portanto, há a necessidade de maior utilização das PGC para a disseminação e retenção do conhecimento.

Tabela 23 – Tempo de trabalho SSJF

Tempo	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant.	Perc	Quant.	Perc	Quant.	Perc
De 3 m a 1 ano	1	25%	1	20%	3	21%	3	33%	4	24%	12	24%
De 1 até 3 anos	-	-	1	20%	5	36%	-	-	4	24%	10	20%
De 3 até 5 anos	3	75%	-	-	1	7%	-	-	1	6%	5	10%
De 5 até 10 anos	-	-	1	20%	4	29%	-	-	3	18%	8	16%
Mais 10 anos	-	-	2	40%	1	7%	6	67%	5	28%	14	30%
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Sobre o tempo que os servidores trabalham na SSJF, 24% têm entre 3 meses e 1 ano; 20% acima de 1 ano e até 3 anos; 10% trabalham na SSJF no período de 3 anos até 5 anos; 16% com tempo de 5 anos até 10 anos e 30% têm tempo de trabalho acima de 10 anos.

Nota-se que no departamento “gabinete”, apenas 75% dos respondentes trabalham há mais de três anos, embora, somente um servidor seja concursado. Posteriormente, pôde-se perceber que o departamento “DES” possui 67% - o maior de servidores com mais de 10 anos, seguido pelo “DAFI” com 40% dos servidores.

Na SSEIN, somente 30% trabalham há mais de 10 anos, enquanto, 24% estão nessa subsecretaria no período de três meses até um ano. Em 2016, a PMJF promoveu um concurso para diversas áreas e os aprovados começaram a ser convocados a partir de 2018.

Perguntados qual o nível do cargo que os respondentes ocupam na SSJF, 53% são assistentes; somente 2% ocupam cargo de técnico; 18% estão no cargo superior e 27% ocupam outros cargos.

Tabela 24 – Nível do cargo ocupa na SSJF

Cargo	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Assistente	2	50%	1	20%	7	50%	6	67%	10	59%	26	53%
Técnico	-	-	-	-	1	7%	-	-	-	-	1	2%
Superior	1	25%	3	60%	2	14%	2	22%	1	6%	9	18%
Outros	1	25%	1	20%	4	29%	1	06%	6	35%	13	27%
Total.	4	100%	5	100%	14	100%	9	89	17	100	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Nesse questionamento sobre o nível de cargo, têm-se 60% dos respondentes do departamento “DAFI”; 25% do departamento “gabinete” e 22% do “DES” ocupam o cargo “superior”, sendo que 55% estão em cargos de nível “assistente” e “técnico”.

Tabela 25 – Tempo de trabalho na última função

Tempo	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Até 1 anos	2	50%	1	20%	2	14%	2	22%	4	24%	11	22%
De 1 até 3 anos	-	-	2	40%	6	43%	-	-	5	29%	13	27%
De 3 até 5 anos	2	50%	-	-	2	14%	4	44%	1	6%	9	18%
De 5 até 10 anos	-	-	2	40%	4	29%	2	22%	4	24%	12	24%
Acima 10 anos	-	-	-	-	-	-	1	11%	3	18%	4	8%
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Sobre o tempo que os servidores estão trabalhando na última função, tem-se como resultado que 49% têm até três anos na última função e, o restante dos servidores possuem mais de três anos. Praticamente a metade tem até três anos.

Tabela 26 – Grau de escolaridade

Escolaridade	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Ensino médio	-	-	-	-	4	29%	2	20%	10	59%	16	33%
Curso técnico	-	-	-	-	1	7%	1	10%	1	6%	3	6%
Curso superior	3	75%	1	25%	4	29%	3	30%	2	12%	13	27%
Pós graduação	1	25%	3	75%	4	29%	4	40%	2	12%	14	29%
Outros	-	-	-	-	1	7%	-	-	2	12%	3	6%
Total	4	100%	4	100%	14	100%	10	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Os servidores da subsecretaria SSEIN, 29% possuem pós graduação; 27% têm escolaridade de nível superior; ensino médio e curso técnico; somados, têm-se 39% dos respondentes e, 6% marcaram como respostas “outros”, sendo que no DGDE foi justificada a opção como “mestrado” e, no DPARH a justificativa do respondente foi “cursando superior”.

Tabela 27 – Faixa etária

Idade	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Per	Quant	Per	Quant	Per	Quant	Per	Quant	Per	Quant	Per
Até 30 anos	2	50%	1	20%	5	36%	3	33%	3	18%	14	29%
De 31 até 40 anos	1	25%	2	40%	7	50%	3	33%	6	35%	19	39%
De 41 até 50 anos	-	-	2	40%	2	14%	2	22%	7	41%	13	26%
De 51 até 60 anos	1	25%	-	-	-	-	1	12%	1	6%	3	6%
Mais de 61 anos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Analisando a faixa etária dos respondentes, 39% estão na faixa entre 31 anos até 40 anos de idade; 29% têm até 30 anos; entre 41 anos até 50 anos têm-se 26% dos respondentes e 51 anos até 60 anos corresponde 6%. Nenhum servidor respondeu ter mais de 61 anos de idade.

3.2.2.2 Conhecimento técnico dos servidores da SSEIN

A primeira parte do questionário teve como objetivo verificar a percepção dos servidores quanto às práticas de gestão do conhecimento utilizadas SSEIN.

3.2.2.2.1 Assistência de colegas

A primeira pergunta (Você já foi convidado, por algum grupo/equipe de trabalho, a emitir uma opinião/parecer sobre projetos que serão desenvolvidos por algum departamento?).

Para Batista e Quandt (2014, p. 15), essa prática

é uma técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando. É parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho. A duração de um encontro para assistir colegas varia normalmente entre doze horas e dois dias

Um servidor especialista no assunto em questão “ajuda” seus colegas em algum projeto que está se iniciando. A discussão inicia-se antes da execução do projeto. O

conhecimento é compartilhado entre os colegas. Este processo os envolvido aprendem antes de iniciar o trabalho.

Tabela 28 – Assistência de colegas

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Não	-	-	-	-	6	43%	4	44%	9	52%	19	39%
Raramente	1	25%	1	20%	2	14%	4	44%	4	24%	12	24%
Frequentemente	1	25%	4	80%	5	36%	1	12%	3	18%	14	29%
Sempre	2	50%	-	-	1	7%	-	-	1	6%	4	8%
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Os servidores da SSEIN afirmaram que, 39% não participam desses grupos; 29% participam frequentemente; 24% raramente e somente 8% dos servidores sempre participam dessa prática.

Nota-se que, para essa técnica, os servidores não têm o hábito de participar de discussão de atividades complexa. Ao se reunirem para debater sobre assuntos complexos, o conhecimento é compartilhado entre os participantes e poderá ser repassado para outros grupos.

3.2.2.2.2 *Brainstorming* – Contribuição com ideias novas

Em relação à pergunta 2 (Você já contribuiu com alguma ideia nova, para grupo/equipe de trabalho?) buscou-se verificar sobre a contribuição dos servidores com ideias novas sobre determinados projetos ou atividades. Teve como finalidade incentivar a criação de ideias novas entre grupo de trabalhos.

Corroborando com esse pensamento (TEIXEIRA; LAURINDO, 2014, p. 10) discorrem que “esta prática tem por objetivo promover a inovação, o conhecimento e a mudança dentro do ambiente de trabalho, aperfeiçoando os processos, produtos e serviços, além de exigir comprometimento e tomada de decisão’.

Tabela 29 – Contribuição ideias novas

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc.	Quant	Perc.	Quant	Perc.	Quant	Perc.	Quant	Perc.	Quant	Perc.
Não	1	25%	-	-	3	21%	1	11%	7	41%	12	24%
Raramente	1	25%	1	20%	5	36%	5	56%	4	24%	16	33%
Frequentemente	1	25%	4	80%	5	36%	3	33%	4	24%	17	35%
Sempre	1	25%	-	-	1	7%	-	-	2	12%	4	8%
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Nessa prática, existe uma adesão maior dos servidores, quando se observa as respostas em relação à opção “frequentemente” juntamente com “sempre”; tem-se 43% dos respondentes; 33% dos respondentes contribuem “raramente” e, 24% não estão contribuindo para a inovação a promoção do conhecimento.

3.2.2.2.3 Café do conhecimento

A questão 3 (Você participa de “rodas se conversa”, cujo objetivo é refletir, desenvolver e compartilhar algum assunto/pensamento?), reflete a forma de os grupos discutirem, refletirem e desenvolverem algum pensamento pacificamente, respeitando o ponto de vista de cada componente do grupo.

Para Batista e Quandt (2014, p. 15) “é uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e *insights* de maneira amistosa. O objetivo do café do conhecimento não é levantar críticas [...]”.

Tabela 30 - Café do conhecimento

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Não	-		-	-	1	7%	4	44%	7	41%	12	24%
Raramente	-		2	40%	4	29%	3	34%	3	18%	12	24%
Frequentemente	3	75%	3	60%	9	64%	2	22%	5	29%	22	46%
Sempre	1	25%	-	-	-	-	-	-	2	12%	3	6%
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Os servidores que afirmaram sua participação em “rodas de conversar” com a finalidade de reflexão, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento: 6% sempre participam; somam 6%; 46% frequentemente; raramente e não, 24% para cada opção.

3.2.2.2.4 Disponibilização de vídeos para capacitação

Sobre a pergunta 4 (A Secretaria de Saúde, disponibiliza vídeos, na internet ou portais, para a capacitação das suas funções?), procurou-se verificar se a SSJF disponibiliza capacitação para os servidores por meio de mídia, já que, essa prática tem como vantagem o acesso em qualquer horário, e lugar, trazendo com isso redução de custos, sem que prejudicar o andamento das atividades. Alguns sítios, além do conteúdo disponível, também permitem debates, discussões dos assuntos, promovendo assim, a transferência do conhecimento.

Para APO (2010, p. 81) “Em sua forma mais simples, o compartilhamento de vídeo é a capacidade de publicar conteúdo de vídeo, seja em uma audiência ou no mundo inteiro. Além de compartilhar o conteúdo, a maioria dos sites de hospedagem também permitem algum nível de discussão.

Tabela 31 – Disponibilização de vídeos

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Não	2	50%	2	40%	12	86%	6	67%	11	65%	33	67%
Raramente	1	25%	2	40%	2	14%	3	33%	6	35%	14	29%
Frequentemente	1	25%	1	20%	-	-	-	-	-	-	2	4%
Sempre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Analisando as respostas sobre esta PGC, observou-se que nenhum dos respondentes marcou a opção “sempre”; 67% não têm acesso a vídeos sobre capacitação; 29% têm acesso porém raramente e, somente 4% afirmaram que frequentemente acessam essa forma de capacitação profissional.

3.2.2.2.5 Comunidades de práticas

Em relação a questão 5 (Você tem o hábito de trocar experiência, informalmente, com outros servidores que executam atividades iguais às suas?), além da disseminação do conhecimento existente, esses grupos também motivam a criação de novos conhecimentos e têm como características serem informais e compartilhar problemas e objetivos em comum.

Lima (2011, p. 35) afirma que essa PGC, “compreende a criação, manutenção e gerenciamento de grupos de pessoas que participam de trocas de conhecimentos de interesse comum”.

Tabela 32 – Troca de experiência informalmente

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Não	-	-	-	-	2	14%	-	-	2	12%	4	9%
Raramente	-	-	1	20%	4	29%	3	50%	4	24%	12	26%
Frequentemente	4	100%	1	20%	5	36%	2	33%	5	29%	17	37%
Sempre	-	-	3	60%	3	21%	1	17%	6	35%	13	28%
Total	4	100%	5	100%	14	100%	6	100%	17	100%	46	100%

Fonte: O autor, 2018.

Percebe-se que 28% dos servidores afirmaram que sempre trocam experiências com outros servidores; 37% frequentemente e 9% não têm o hábito de trocar experiências com outros servidores.

3.2.2.2.6 Mentoring/ Coaching

Pergunta 6 (Você recebe capacitação/treinamento por outro servidor quando assume uma atividade nova?), procurou-se identificar se há treinamento para os servidores quando assumem uma atividade nova. Essa prática tem com objetivo a transferência do conhecimento de um especialista em determinado assunto.

Batista et. al. (2005, p. 14): “O *coaching* é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas”.

Segundo Laurindo (2013, p. 53), “A prática de *Mentoring* tem como objetivo o desenvolvimento humano, tanto de níveis estratégicos quanto no tático e operacional”.

De acordo com Lima (2011, p. 39), “na prática do *coaching*, o profissional responsável pela sua execução não necessariamente participa da execução das atividades do profissional que ele orienta”. Portanto, o profissional *coaching* atua como o instrumento para levar o conhecimento.

Tabela 33 – Capacitação por outro profissional

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Não	1	25%	1	20%	9	65%	3	34%	3	18%	17	36%
Raramente	-	-	1	20%	3	21%	2	22%	6	35%	12	24%
Frequentemente	2	50%	3	60%	1	7%	3	33%	3	18%	12	24%
Sempre	1	25%	-	-	1	7%	1	11%	5	29%	8	16%
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Nessa prática, identifica-se uma falha pelo não treinamento/capacitação por um especialista experiente dentro da subsecretaria. Questionados em relação ao treinamento/capacitação 36% dos servidores declararam que não foram capacitados por outro profissional quando assumem uma atividade nova; somente 16% recebem esse tipo de treinamento.

3.2.2.2.7 Educação corporativa

A questão 7 (Você participa de treinamento/palestras sobre assuntos do seu departamento/supervisão?), procura identificar quais respondentes participam de treinamentos/palestras de assuntos que estão relacionados ao seu departamento ou à supervisão em que estão lotados.

Essa PGC tem como finalidade compartilhar assuntos acerca da organização, da atualização dessas informações, uniformemente, para os servidores (BATISTA et al, 2005).

Para Kraemer (2004, p. 8) é a prática que tem como intenção

a educação corporativa é um sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores para que estes desenvolvam as competências, técnicas e comportamentais, que estejam em sintonia com as metas e objetivos da organização e que provoque neles um desejo de aprender, de conhecer e de transformar seu trabalho e suas carreiras.

Tabela 34 – Treinamentos e palestras de assuntos do departamento

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Não	1	25%	1	20%	7	50%	1	11%	7	41%	17	35%
Raramente	-	-	2	40%	5	36%	6	67%	7	41%	20	41%
Frequentemente	2	50%	2	40%	2	14%	2	22%	2	12%	10	20%
Sempre	1	25%	-	-	-	-	-	-	1	6%	2	4%
Total.	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Verifica-se que somente 4% dos respondentes sempre participam de treinamentos e palestras; 41%, raramente participa e 35% não participam dessas palestras.

3.2.2.2.8 Espaços físicos colaborativos

Com referência à oitava pergunta (A secretaria de Saúde disponibiliza espaços físicos para debates, trocas de experiências ou reuniões do seu departamento?) teve como objetivo investigar se a SS disponibiliza espaços físicos para troca de experiências entre os servidores.

O espaço físico proporciona o compartilhamento ou a criação do conhecimento entre os indivíduos por meio da comunicação face-a-face. As entidades devem disponibilizar esse espaço físico para que aconteça a interação entre seus funcionários.

Segundo Batista e Quandt (2014, p. 16) “quando as pessoas compartilham ou criam conhecimento, elas normalmente interagem com outras pessoas por meio de comunicação face-a-face. [...] o espaço físico é onde esse tipo de interação humana ocorre”.

Tabela 35 – Espaço colaborativo físico

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Não	-	-	1	20%	10	71%	4	44%	12	71%	27	55%
Raramente	-	-	1	20%	2	14%	3	33%	2	12%	8	16%
Frequentemente	2	50%	3	60%	-	-	2	22%	2	12%	9	18%
Sempre	2	50%	-	-	2	14%	-	-	1	6%	5	11%
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Verifica-se nessa resposta que 55% dos servidores declararam que esse espaço físico não é disponibilizado; somente 11% afirmaram que existe esse espaço físico para compartilhamento e criação do conhecimento; para 18% é disponibilizado frequentemente e para 16% esse espaço está disponível raramente.

Percebe-se a deficiência por parte da SSJF sobre essa prática, que tem papel importante no compartilhamento do conhecimento. Há necessidade de um espaço físico para que aconteça a interação entre os servidores.

3.2.2.2.9 Espaço colaborativo virtual

A questão 9 [A SSJF disponibiliza programas/software que possibilitem o desenvolvimento de suas atividades com outros grupos (internos e externos)?] procurou identificar a disponibilização de programas/software que ajudam no desenvolvimento das atividades dos servidores.

Batista e Quandt (2014, p. 16) afirmam que:

permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde elas estão fisicamente. Isso significa a capacidade combinada de compartilhar documentos, editar de maneira colaborativa e realização de áudio/vídeo conferências. Os principais benefícios são: *i*) permite acessar os melhores especialistas em qualquer lugar do mundo; *ii*) reduz despesas com viagens; e *iii*) permite que as pessoas trabalhem no horário e local de sua preferência para alcançar melhores resultados, assim como disponibiliza informações das quais elas precisam.

Essa PGC torna-se viável pela facilidade que os servidores têm para trabalharem juntos, mesmo que estejam distantes fisicamente. Tem como uma das vantagens a redução de custos, já que não há necessidades de viagem para a capacitação de servidores, podendo os mesmos serem treinados em locais físicos diferentes.

Tabela 36 – Espaço colaborativo virtual

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Não	2	50%	4	80%	11	79%	5	56%	14	82%	36	74%
Raramente	1	25%	1	20%	3	21%	2	22%	1	6%	8	16%
Frequentemente	1	25%	-	-	-	-	1	11%	1	6%	3	6%
Sempre	-	-	-	-	-	-	1	11%	1	6%	2	4%
TOTAL	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Somente 4% dos respondentes afirmaram que é disponibilizada essa prática na subsecretaria; a maior parte dos respondentes, 74%, declararam que não tem programas ou software para que possam desenvolver suas atividades virtualmente; para 6% esse espaço virtual está frequentemente disponibilizado e 16% que raramente são disponibilizados esses espaços.

3.2.2.2.10 Fóruns/listas de discussão

Com referência à pergunta 10 (Você tem o hábito de trocar experiências ou fazer debates sobre informações profissionais por meio eletrônico?) teve o intuito de identificar se os servidores utilizam de ferramentas tecnológicas para a troca de experiências e, na questão número 11 (Quais ferramentas tecnológica você utiliza) foram para identificar quais são essas ferramentas utilizadas pelos servidores.

Essa PGC possibilita aos servidores a discussão, homogeneização e compartilhamento de informações; e ideias e experiências para o desenvolvimento das competências dos indivíduos.

Para Dorow (2017, p. 231): “são grupos criados entre os membros de cada organização que utilizam a tecnologia *mobile messenger* com o objetivo de realizar rápidas discussões, indicar fonte específica de conhecimento e validar pontos de vista com os colegas”.

Tabela 37 – Fóruns/listas de discussões

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Não	-	-	1	20%	5	36%	3	33%	6	35%	15	31%
Raramente	1	25%	1	20%	4	29%	1	11%	7	41%	14	28%
Frequentemente	2	50%	1	20%	3	21%	4	44%	3	18%	13	27%
Sempre	1	25%	2	40%	2	14%	1	11%	1	6%	7	14%
TOTAL	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Nota-se que sobre o uso de ferramentas tecnológicas para desenvolvimento de suas atividades, 14% sempre as utilizam; 27% utilizam frequentemente e 31% responderam que não utilizam ferramentas tecnológicas para troca de experiências.

Na Tabela 20 – Ferramentas utilizadas, teve como finalidade a identificação das ferramentas que os servidores da SSEIN utilizam para sanar suas dúvidas quanto as atividades desenvolvidas.

Tabela 38 – Ferramentas utilizadas

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Intranet	-	-	2	25%	3	18%	3	23%	7	33%	15	23%
E mail	3	50%	2	25%	10	59%	6	46%	5	24%	26	40%
Vídeo conferencia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aplicativo celular	3	50%	4	50%	4	23%	4	31%	7	33%	22	34%
Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	2	10%	2	3%
TOTAL	6	100%	8	100%	17	99%	13	100%	21	100%	65	100%

Fonte: O autor, 2018.

A maioria dos respondentes, 40%, utiliza o email para tirar dúvidas sobre suas atividades; 23% utilizam a intranet; 34% responderam utilizar aplicativos de celular, porém, 3%, ou seja, 2 respondentes marcaram a opção “outros” e descreveram que utilizam o whatsapp. Sendo assim, os que utilizam aplicativos de celular somam na verdade 37% respondentes.

3.2.2.2.12 Mapeamento do conhecimento/narrativas

Na questão 12 (Para execução de atividades complexas ou de difícil solução, é possível encontrar arquivos/manuais anteriores, para solucionar as dúvidas?) pergunta que teve o objetivo de verificar experiências anteriores se foram registradas e arquivadas para posterior localização.

Batista et al. (2005, p.20), “é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo”.

Já Laurindo (2013, p.91) diz que: “as narrativas vieram para instrumentalizar os conceitos de uma organização de manter e melhorar seu desempenho com base na sua própria experiência”.

Tabela 39 – Mapa do conhecimento/narrativas

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Não	-	-	1	20%	7	50%	-	-	6	35%	14	29%
Raramente	2	50%	2	40%	7	50%	3	33%	5	29%	19	39%
Frequentemente	2	50%	-	-	-	-	5	56%	4	24%	11	22%
Sempre	-	-	2	40%	-	-	1	11%	2	12%	5	10%
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Somente 10% dos servidores afirmaram que sempre encontram arquivos/manuais acerca de conhecimento sobre as atividades a serem desenvolvidas; mas, 29% declararam que não encontram arquivos sobre informações que necessitam; 39% têm acesso raramente.

3.2.2.2.13 Revisão de aprendizagem

A pergunta 13 (Você tem o hábito de trocar experiências durante a execução de atividades consideradas complexas?) procurou identificar se os servidores, quando estão desenvolvendo uma atividade recebem informações durante a execução.

Nessa PGC o funcionário aprende durante a realização do projeto. É comum na realização de uma tarefa, ou projeto, os membros de uma equipe refletirem somente no fim do mesmo. A revisão deve acontecer durante o projeto para extrair as lições aprendidas. A equipe deve aprender fazendo, assim, permitindo que os indivíduos da equipe aprendam sobre sucessos e fracassos. (APO, 2010).

Tabela 40 – Revisão de aprendizagem

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Não	-	-	-	-	2	14%	-	-	1	6%	3	6%
Raramente	-	-	-	-	6	43%	1	11%	5	29%	12	24%
Frequentemente	3	75%	3	60%	3	21%	4	44%	7	41%	20	41%
Sempre	1	25%	2	40%	3	21%	4	44%	4	24%	14	29%
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Ao responderem sobre a “revisão de aprendizagem”, 29% declararam que sempre trocam experiências durante a execução e atividades; 41% trocam experiências

frequentemente; 24% raramente e 6% afirmaram que não trocam experiências no momento da execução de alguma tarefa.

3.2.2.2.14 Revisão pós-ação

Em relação à questão 14 (o seu departamento/supervisão promove debate/conversa sobre tarefas e/ou projetos que já foram executados?), a pergunta teve como objetivo investigar sobre as lições aprendidas, ou seja, no final de um projeto, avaliarem o que aconteceu, mantendo os pontos fortes e eliminar os pontos fracos. Essa avaliação é feita por meio de reuniões que podem acontecer no final de um projeto, ou após o encerramento de uma de suas partes.

O propósito dessa PGC é revisar os resultados do projeto; aprender com o sucesso e o fracasso é a base dessa prática. Poderá ser usado como melhorias para projetos futuros (APO, 2010).

Batista e Quandt (2014) afirmam, que na reunião da “revisão pós-ação” não são realizadas críticas e reclamações; ela serve para maximizar o aprendizado onde os líderes conversam honestamente sobre o projeto.

Tabela 41 – Revisão pós-ação

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Per	Quant	Per	Quant	Per	Quant	Per	Quant	Per	Quant	Per
Não	1	25%	1	20%	3	21%	2	22%	8	47%	15	31%
Raramente	1	25%	3	60%	6	43%	4	44%	6	35%	20	41%
Frequentemente	1	25%	1	20%	3	21%	2	22%	3	18%	10	20%
Sempre	1	25%	-	-	2	14%	1	11%	-	-	4	8%
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Em relação às respostas, 31% não participam da revisão pós-ação; 41% participam raramente e somente 8% sempre participam.

3.2.2.2.15 Universidade corporativa

Por fim, a questão 15 (Você participa de curso/treinamento sobre capacitação profissional?) procurou investigar a formação e o desenvolvimento de talentos voltados para gestores.

Santos et al. (2012, p.95) afirmam:

a universidade corporativa é, portanto, a responsável em formar e desenvolver talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem contínuo, funcionando com base em competências e vinculando a aprendizagem às necessidades estratégicas das corporações.

Essa PGC tem como finalidade formar profissionais para nível de gerência, capacitar e desenvolver talentos humanos, proporcionando a difusão do conhecimento, de forma contínua, voltado para a estratégia da entidade.

Tabela 42 – Universidade corporativa

Resposta	GABINETE		DAFI		DGDE		DES		DPARH		SOMA	
	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc	Quant	Perc
Não	1	25%	1	20%	9	64%	3	33%	4	24%	18	37%
Raramente	2	50%	1	20%	5	36%	4	44%	8	47%	20	41%
Frequentemente	1	25%	3	60%	-	-	2	22%	4	24%	10	20%
Sempre	-	-	-	-	-	-	-	-	1	6%	1	2%
Total	4	100%	5	100%	14	100%	9	100%	17	100%	49	100%

Fonte: O autor, 2018.

Para essa pergunta, destaca-se que somente um servidor respondeu que sempre participa de cursos/treinamentos sobre a capacitação profissional; a maioria, (41%) respondeu que participam raramente e 37% não participam de cursos ou treinamentos.

As questões abertas (16 e 17), foram dirigidas somente aos gestores de departamento (subsecretários da SSOE e SSEIN). Elas tiveram o objetivo de analisar o entendimento sobre conhecimento e gestão do conhecimento que suportam as tomadas de decisões. Para tal, foi efetuada a codificação das questões. Foi utilizado o método de análise de conteúdo em um Quadro 9 contendo os itens abaixo relacionados:

- 1) Categoria: Refere-se ao tema da pesquisa
- 2) Subcategoria: Questões tratadas sobre o tema
- 3) Unidade de registro: Conteúdo de unidade de base
- 4) Unidades de Contexto: Questões aplicadas e suas correspondentes respostas dos questionados

5) Enumeração: Empregaram-se os sinais para as respostas dos servidores: + quando positivo (se confirmarem a unidade de registro); - quando negativo (contrários a unidade de registro); 0 quando neutro (quando os gestores responderem de forma incompleta ou superficial).

6) Foram 7 (sete) gestores que responderam às duas questões abertas. Eles receberam identificação de número G1 (um) até G7 (sete). Os respondentes não foram identificados com suas subsecretarias e nem com os departamentos.

O Quadro 10 apresenta as perguntas e respostas dos gestores sobre as questões abertas do questionário

Quadro 10 – Codificação das questões abertas do questionário (continua)

Categoria	Subcategoria	Unidade de registro	Unidades de Contexto	Enumeração
Gestão do conhecimento	Entendimento sobre GC	<p>Angeloni, Teixeira e Reis (2008), a Gestão do Conhecimento é “um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”.</p> <p>Batista (2012) Gestão do conhecimento é um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para desenvolvimento brasileiro</p>	<p>Questão 16: O que você entende sobre gestão do conhecimento?</p> <p>G 1 - “É a capacidade de troca de informações, aprendizado, experiências, instrumentos que a instituição proporciona e investe”.</p> <p>G 2 - “oportunidade de troca de informações entre os servidores, promovendo o crescimento linear de toda a equipe, obviamente coordenada pelo responsável pelo setor/departamento”.</p> <p>G 3 - “São os processos de guarda, compartilhamento e difusão de dados, informações, e do histórico do órgão”.</p> <p>G 4 - “É uma ferramenta de gestão para a troca de conhecimento”.</p> <p>G 5 - “consiste na produção e transferência de conhecimentos e experiências profissionais no âmbito de determinada instituição, com vistas à efetivação dos princípios Diretivos da Administração Pública”.</p> <p>G 6 - “Como uma estratégia inserida nas empresas públicas e privadas e na vida das pessoas. Uma maneira de estruturar as atividades organizacionais. Um tipo de gestão que se preocupa com as condições de organização, partilha de conhecimento, localização”.</p> <p>G 7 - “Que o conhecimento deve ser compartilhado para melhor desempenho das atividades”.</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>-</p>

Conhecimento	<p>Importância do conhecimento.</p> <p>Gonçalves (2010, p. 28) “Importante destacar que quem detém o conhecimento são as pessoas, grupos ou organizações. Conhecimento implica na utilização das informações para tomada de decisões”.</p> <p>Nonaka e Takeuchi (2008, p. 39), “Em uma economia onde a única certeza, é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”.</p> <p>Davenport e Prusak (2003, p. 6) afirmam: “Uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.</p>	<p>Questão 17: Qual a importância do conhecimento para a tomada de decisão?</p> <p>G 1 - “o conhecimento proporciona maior aprendizado, que são o eixo norteador para a tomada de decisão”.</p> <p>G 2 - “fundamental para que se erre menos possível nas atividades laborais do dia-a-dia”.</p> <p>G 3 - “Qualquer decisão tem que ser precedida do conhecimento necessário, na medida da complexidade daquela”.</p> <p>G 4 - “Ter conhecimento me subsidia segurança nas tomadas de decisão. Me permite analisar com mais claresa os problemas, as possíveis soluções e melhores estratégias”.</p> <p>G 5 - “Eficiência, segurança e celeridade”.</p> <p>G 6 - “Para uma empresa crescer, um serviço público funcionar em sua melhor capacidade e uma pessoa viver melhor é necessário conhecimento, ter domínio em determinada areas, visando redução de gastos, tempo de execução, investimento intelectual”.</p> <p>G 7 - “garantia de que estará fazendo o trabalho dentro da legalidade”.</p>	<p>+</p> <p>0</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>--</p> <p>--</p> <p>--</p>
--------------	---	--	---

Em relação à questão 16 (O que você entende sobre gestão do conhecimento?), as respostas dos gestores estavam dentro do contexto, conforme a literatura.

Na questão 17 (Qual a importância do conhecimento para a tomada de decisão?) os G1, G3 e G4 responderam exaltando o aprendizado para a tomada de decisão. O G2 não respondeu conforme a literatura, dessa forma recebeu assinalamento nulo (0).

O gestor G5 respondeu resumidamente “Eficiência, segurança e celeridade”, mas não ficou nítida qual a importância do conhecimento para a tomada de decisão.

Para o gestor G6, o conhecimento proporciona redução de gastos, tempo de execução e investimento intelectual. Embora tenha respondido o que o conhecimento possa proporcionar, este não garante os benefícios citados pelo gestor.

Verificou-se que os gestores têm entendimento sobre a gestão do conhecimento, mesmo não sendo muito claro, mas as respostas estão dentro do contexto da definição da literatura utilizada nessa pesquisa para gestão do conhecimento.

No que concerne à pergunta sobre a importância do conhecimento para tomada de decisão, alguns gestores responderam dentro do contexto (G1, G3 e G4), um respondeu nulo G2 e os demais responderam de forma negativa.

Percebe-se que grande parte dos gestores estão conscientes sobre o conceito e a importância do conhecimento para o desenvolvimento de suas atividades na SSJF.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento se revela como um recurso importante para atualidade. As práticas de gestão do conhecimento contribuem para a retenção e compartilhamento do conhecimento nas organizações. Dessa forma, é importante a conscientização dos gestores sobre necessidade da política de implantação de práticas de gestão do conhecimento nas entidades.

O estudo mostrou que as respostas apresentadas no questionário respondem ao problema da pesquisa, que foi: qual a percepção dos colaboradores sobre as práticas de gestão do conhecimento adotadas atualmente na secretaria de saúde do município de Juiz de Fora - MG?

Em relação ao objetivo, que era o de avaliar a utilização das ferramentas e práticas de gestão do conhecimento pelos colaboradores na Secretaria de Saúde de Juiz de Fora (MG), os resultados demonstraram que existe representatividade de todas as práticas questionadas, porém há uma necessidade de maior divulgação dessas práticas.

No concerne ao objetivo específico de identificar as práticas de gestão do conhecimento presentes na Secretaria de Saúde de Juiz de Fora (MG), percebidas pelos entrevistados, verificou-se que os servidores utilizam as práticas de modo geral; todavia, não há unanimidade quanto à percepção dessas práticas.

Sobre o segundo objetivo específico, que é identificar os principais recursos técnicos ou estratégicos para compartilhamento das práticas de gestão do conhecimento, percebeu-se que os servidores reconhecem a importância das práticas; porém, não estão utilizando de maneira efetiva. Dessa forma seria recomendável um maior esclarecimento sobre essas práticas aos servidores dessas subsecretarias.

Finalmente, em relação ao objetivo específico número três que foi o de analisar a percepção dos gestores sobre a importância do conhecimento para tomada de decisão na Secretária de Saúde de Juiz de Fora (MG), verificou-se que todos têm consciência da importância do conhecimento para tomada de decisão e entendem sobre conceito de gestão do conhecimento.

Em relação ao resultado alcançado na pesquisa, verificou-se que as práticas de gestão do conhecimento estão presentes nas subsecretarias, objeto desse estudo. Nota-se que 50% dos servidores da SSOF são concursados e 13% terceirizados, nesse questionamento torna-se viável a adoção das práticas de gestão do conhecimento, uma vez, que os servidores terceirizados poderão deixar suas funções após o término do contrato entre a empresa

contratada e a Secretaria de Saúde. No que concerne ao tempo de trabalho e o nível do cargo dos respondentes, a maior parte, 69%, tem mais de 10 anos e possuem cargo de nível técnico, sendo que somente 25% estão em cargos de nível superior. Sobre o tempo que os servidores estão na última função, identificou-se que aproximadamente 70% já estão na função há mais de três anos.

Na pergunta relacionada com o grau de escolaridade, tem-se ponto positivo nesse quesito, já que 88% dos respondentes possuem curso superior e pós graduação, demonstrando que, embora, 69% dos servidores estejam em cargos de nível assistente, os mesmos possuem curso superior. 50% dos respondentes afirmaram que estão na faixa etária entre quarenta e um anos até sessenta anos; percebe-se que a necessidade da utilização das práticas de gestão do conhecimento, uma vez, que a experiência adquirida desses servidores deverá ser repassada para os seus sucessores.

Sobre a prática “disponibilização de espaços virtuais”, que tem a finalidade de capacitar os servidores por meio de vídeos, portais, verificou-se que somente dois funcionários responderam que existem esse espaço virtual, sendo que 88% não utilizam dessa ferramenta ou raramente utilizam. Um ponto positivo quanto á utilização das práticas diz respeito a “revisão de aprendizagem” onde, os servidores trocam conhecimento durante a execução das atividades. As respostas foram 31% frequentemente e 69% sempre utilizam dessa ferramenta.

Na subsecretaria SSEIN, observou-se que 53% são concursados e 33% terceirizados. Na comparação com a subsecretaria SSOF, há 14% comissionados contra 33% dos respondentes da subsecretaria SSOF. Em relação ao tempo de trabalho na SSJF notou-se que somente 46% têm mais de cinco anos. No que se refere ao nível do cargo ocupado pelos servidores da SSEIN, 53% são de nível assistente e 18% superior.

Quando questionados sobre o tempo de trabalho na última função, percebe-se uma distribuição semelhante entre as respostas, com exceção, dos que estão há mais de 10 anos na função, que representam somente 8%. Sobre a faixa etária notou-se que 65% estão entre trinta e um anos até cinquenta anos, e, somente 6% acima dos cinquenta anos.

Em relação à prática “café do conhecimento” identificou-se uma adoção maior entre os respondentes, uma vez que 46% utilizam dessa prática frequentemente e 6% sempre a utilizam.

Em relação a prática onde a SSJF disponibiliza vídeos para capacitação dos servidores, notou-se ser muito pouco utilizada, pois 67% afirmaram que não utilizam dela, e nenhum servidor declarou que utiliza essa ferramenta sempre. Essa ferramenta possibilita redução de

custos de treinamentos e viagens, já que os servidores não precisam se deslocar para capacitação. Além disso, verificou uma baixa utilização sobre as práticas de capacitação por outro profissional; treinamento e palestras sobre assuntos do próprio departamento, bem como, a disponibilização de espaços físicos e virtuais.

Identificou-se que a prática “revisão de aprendizagem” é utilizada em grande escala pelos respondentes, onde, 70% responderam que usam frequentemente e sempre. Essa prática têm como objetivo a troca de conhecimento na execução de atividades, ou seja, os participantes aprendem com o fracasso e com o sucesso.

Acredita-se que uma maior divulgação de conceitos e aplicação de práticas de gestão do conhecimento nas subsecretaria estudadas possa dar maior visibilidade das práticas já existentes e sendo utilizadas, porém, não esclarecidas pelos servidores. Nessa perceptiva, seria importante a capacitação dos servidores no que diz respeito às práticas de gestão do conhecimento, já que essas práticas favorecem o compartilhamento e retenção do conhecimento nas organizações.

O objetivo dessa pesquisa é estimular outros estudos sobre o tema gestão de conhecimento e suas práticas nas organizações em outras secretarias tanto do município de Juiz de fora, quanto em outros órgãos municipais

Estudos futuros desta natureza são sugeridos para as secretarias estaduais, federais e demais entidades da Administração Pública, já que o conhecimento é a principal matéria prima dos gestores dentro das organizações, que, ao contrário dos ativos tangíveis, aumentam com o uso, favorecendo as entidades que o administram.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte, 2005.

AMADO, N. Tecnologias na aprendizagem da matemática: Mentoring, uma estratégia para a Formação de Professores. *Educ.Matem. Pesq.* São Paulo. v.17, n.5, pp. 1013 – 1039, 2015.

AMARANTES, P. E. *O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em uma empresa do setor público de tecnologia da informação*. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional Gestão da Informação) - Universidade Fumec de MG. Belo Horizonte. MG.

AMORIM, F. B; TOMAÉL, M. I. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v. 8, n. 2, p. 01-22, jan./jun. 2011.

ANGELIS, C.T. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA: *Revista do serviço público*. Brasília.v. 62, n2, p. 137-166, abr. 2011. Disponível em: <http://respoistorio.enap.gov.br/handle/1/1591>. Acesso em 20 dez. 2018.

ANGELONI, M. T.; TEIXEIRA, F. L. M.; REIS, E. S. *Portal do conhecimento: integrando estratégias, pessoas e informações*. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

APO Asian Productivity Organization. *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*. Tokyo, ISBN: 92-833-7093-7 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/tNQdk3>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

ARANTES, B. M. *A tradução do conhecimento nas práticas de promoção da saúde*. 2014. Dissertação. (Mestrado em Odontologia) - Universidade Federal de Goiás. Goiânia. GO. 2014.

BANCO MUNDIAL. *O relatório do desenvolvimento mundial 1998/1999: conhecimento para o desenvolvimento*. Brasília: 1999.

BARBOSA, R. R., PAIM, I. Da GRI à gestão do conhecimento. In: PAIM, ISIS. (org.). - *A Gestão da Informação e do Conhecimento*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003.

BATISTA, F. F. *Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*, 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 15 de Nov. 2018. Texto para discussão nº. 1022.

BATISTA, F. F. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para introduzir resultados em benefício ao cidadão*. Brasília: IPEA, 2012. p. 132.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F.F; TERRA, J.C.C. *Gestão do Conhecimento na administração pública*. Texto para discussão nº. 1095, 2005. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

BATISTA, F.F; QUANDT, C., O. *Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento*. Texto para discussão 2120. Brasília. 2014.

BAX, M.P., PARREIRAS, F. S. *Gestão de conteúdo com softwares livres*. In: KMBrasil, 2003, São Paulo. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/238098310_GESTAO_DE_CONTEUDO_COM_SOFTWARES_LIVRES>. Acesso em: 23 maio 2018.

Bergeron, B. *Essentials of knowledge management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. 2003.

BEVILACQUA, T. S. *Modelo visual do sistema de saúde orientado à gestão do conhecimento: Diagrama da Saúde*. 2016. Dissertação — (Programa de Pós-Graduação em Engenharia Biomédica), Universidade Federal do ABC São Bernardo do Campo. 2016.

BOBBIO, N.; *Direita e esquerda: razões e significados de uma distinção política*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: UNESP, 2001.

BRAGA, Ascensão. *A gestão da informação*. Disponível em: <http://www.arquivar.com.br/espaco_profissional/sala_leitura/artigos/Gestao_da_Informacao.p df>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T.A., *Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE-Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15. Jan/mar.2001.

BRASIL. DECRETO N.º 8176. 25 de mar de 2004. Regulamenta a organização e as atribuições da Diretoria de Administração e Recursos Humanos – DARH, instituída pela Lei n.º 10.000, de 08 de maio de 2001, dá outras providências e revoga integralmente o Decreto n.º 7251, de 04 de janeiro de 2002.

_____. DECRETO N.º 12.021. 07 de jul de 2014. Regulamenta a organização e as atribuições da Secretaria de Saúde - SS, instituída pela Lei n.º 10.000, de 08 de maio de 2001.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Instrumento para a avaliação da gestão pública. Ciclo 2007. Disponível em: <<http://goo.gl/G3or09>>. Acesso em: 2 fev. 2018.

_____. Constituição Federal de 1988. Brasília: [s.n.], 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 06 de jan. 2018.

_____. Lei n. 12.527, de 18 de nov. de 2011. *Lei da informação*, Brasília,DF, nov 2011.

_____. Lei n. 10.000 - de 08 de maio de 2001. “*Dispõe sobre a Organização e Estrutura do Poder Executivo do Município de Juiz de Fora, fixa princípios e diretrizes de gestão e dá outras providências*”. 04 mai. 2001.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment. *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro p. 983-1006, jul./ago. 2014.

CAPUANO, E. A. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. *Ci. Inf., Brasília*, v. 37, n. 3, p. 18-37, set./dez. 2008.

CARVALHO, A. P. M. de; HEDLER, H.C.; ALONSO, L.B.N.; MARIZ, R.S. Uma aproximação à Gestão Social do Conhecimento: um estudo qualitativo sob a ótica de servidores da administração pública federal. *Revista GCTI.* 48-63. 2017. V1. n. 1. 2017

CARVALHO, F. C. A. *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Pearson, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. *Metodologia Científica*. 6ª ed. São Paulo: Pearson. 2010.

CHOO, C. W.. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003. 425p.

CICONE, P.A.; COSTA, C. K. F.; MASSUDA, E.M.; VERMELHO, S. C. S. D.; GIMENES, R. M. T. Gestão do Conhecimento em Organizações de Saúde: Revisão Sistemática de Literatura. *Revista Saúde e Pesquisa*, v. 8, n. 2, p. 379-388, maio/ago. 2015.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. *Revista do serviço público*, ano 55, n. 1 e 2, jan – jun 2004.

COELHO, T. R. ICT4D: *A inovação e o desempenho na perspectiva das capacidades de sem*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2014.

COLAUTO, R.D; BEUREN, I.M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. *Rev. adm. contemp.* V.7 n. 4 Curitiba Oct./Dec. 2003.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. *CPC 00 (R1) - Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro 2011a*. Disponível em: <http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/147_CPC00_R1.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *NBC TG 1000 (R1) – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas. Altera a NBC TG 1000*. Brasília, 1 de novembro de 2016. Disponível em: Acesso em: 04 fev. 2018.

COOMBS, R; HULL, R; PELTU, M. *Knowledge Management Practices for Innovation: na audit tool form improvement*. International Journal of Technology Management , v. 20 n 5-8, p 633-656. 2000. Disponível em HTTP://www.resarchgate..net/publication/247832044_Knowledge_management-practices_for_innovation_an_audit_tool_for_improvement.>Acesso 18 jan. 2018.

CRUZ, S.G., FERREIRA, M.M.F. Knowledge management in Portuguese healthcare institutions. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 69(3):461-8 CRUZ; FERREIRA.2016.

CUNHA, M. a. V. C. D.; MIRANDA, P. R. D. M.. *O Uso de TIC pelos Governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. O&S*, 20, 543-566. 2013.

DALKIR, K. *Knowledge Management in Theory and Practice*. USA. Elsevier, 2005. Disponível em <Elhttps://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>. Acesso em 02 fev. 2018.

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

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial.: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 256 p.2003.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. *The New Public Service: serving, not steering*. New York: M. E. Sharpe, 2003.

DOROW, P. F. *Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

DRUCKER, Peter P. F. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

EDVINSSON, L. *Long Range Planning*, V. 30, n. 3, p. 366 a 373, 1997.

ENGIDA, T. G.; BARDILL, J. . Reforms of the public sector in the light of the new public management: A cases of Sub-Saharan Africa. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 5, 1-7.2013.

FEIJÓ, P. H.; *Entendendo a Contabilidade Patrimonial Aplicada ao Setor Público: do Ativo ao Patrimônio Líquido*. 1. ed. Brasília: Gestão Pública, 2017.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; MONTIBELLER, F.G.; MITIDIERI, T. DA C. *Empreendedorismo na Era do Conhecimento*. São Paulo: Editora VB.2006.

FIDELIS, J. ; REZENDE, D. A. Contribuições estratégicas do planejamento na gestão municipal: um estudo de caso. *RIC — Revista de Informação Contábil*, v. 2, n. 2, p. 122-140, abr./jun. 2008.

GAERTNER GROUP. Tecnologia da informação, administração do conhecimento e tecnologia: chave do sucesso. Encarte especial da Revista Exame, n. 669, ago. 1998.

GARCIA, E.; D'ELIA, E. S. *Secretária executiva*. 1 ed. São Paulo: IOB Thomson, 2005.
GARIBA JÚNIOR, Maurício. Um modelo de avaliação de cursos superiores de tecnologia baseado na ferramenta benchmarking. Dissertação (Engenharia de Produção). Universidade de Santa Catarina. 2005.

GARRAFONI JUNIOR, A.; SANTADE, H. O.; PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. CRM: Conceitos e Métodos de aplicação no Marketing de relacionamento. *Revista Gestão Industrial*. v. 01, n. 03. p. 013-023, 2005.

GASPAR, M. A.; SANTOS, S. A. dos; DONAIRE, D.; KUNIYOSHI, M. S.; PREARO, L. C. *A Influência das Práticas de Gestão do Conhecimento na Eficácia Organizacional: Um Estudo em Empresas Atuantes na Indústria de Software no Brasil*. V encontro de estudos em estratégia. Porto Alegre. 2005.

Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência competitiva: como transformar a informação em um negócio lucrativo*. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GONÇALVES, S. F. R. *Gestão do Conhecimento: Análise de Práticas e Ferramentas no âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais*. 2010. Dissertação (Administração) - Faculdade Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo. 2010.

GOVERNO DE MINAS GERAIS. Manual para o Gestor Municipal da Saúde. 2009.

Disponível em: <

<http://www.saude.mg.gov.br/images/documentos/Manual%20do%20Gestor.pdf>> Acesso em 22 ago. 2018.

HATCHUEL A.;WEIL, B., "C-K Theory: Notions and Applications of a Unified Design Theory", Proceedings of the Herbert Simon International Conference on " Design Sciences ", Lyon. 2002.

IZQUIERDO, A. C. & Hercules, M. R. La gestion del conocimiento: creando competitividad en la nueva economia. *Nueva Economía y Empresa*, 791, 77-91. 2001.

KHANGHAHI, M. E. On the Relationship between Teamwork and Supporting Knowledge Management. *Science Journal of Business and Management*. Vol. 2, No. 5, p. 123-130. 2014. KING W. R. (Ed.). (2009). *Knowlwdge management and organization learning*. Springer. 2009.

KRAEMER, M.E.P. A Universidade do Século XXI rumo ao desenvolvimento sustentável. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*. v. 3, n. 2, nov./2004.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistema de informações gerenciais : administrando a empresa digital*. 5 ed. São Paulo. Prentice Hall. 2004.

LAURINDO, A. M. *Gestão estratégica do conhecimento: Investigação das práticas de gestão do conhecimento nas ações de planejamento de indústrias paranaenses*. Dissertação (Engenharia de Produção). Curitiba. 2013.

LAURINDO, A. M.; CAMARGO, M. D.; ROCHA, E.G. Práticas de gestão do conhecimento no SENAI/SESI Paraná. Uma abordagem empírica relacionada  competitividade. *Administrao de empresas em revista*. v.17, n. 18 . 2017.

LE COADIC, Yves-François. *A ciência da informação*. 2 ed. Brasília: Briquet de Lemos, . Tradução: Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes. 2004.

LEUCH, V. *Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte do campos gerais*. Dissertação (Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica do Paraná. Ponta Grossa. 2006.

LIMA, P. B. S. M.; VASCONCELOS, M. C. . L.; NEVES, J. T. R.; DUFLOTH, S.C. A gestão do conhecimento no setor público: um diagnostico preliminar sobre práticas e ferramentas utilizadas no instituto mineiro de agropecuária - IMA. *E&G Economia e Gestão*, v. 15, n. 41, Out./Dez. 2015.

LOPES, R. C. C. *Acesso a dados financeiros da gestão de saúde pública: uma analise do sitio do DATASUS*. Dissertação - Universidade Estadual Paulista. Marília. 2014.

LUNDEVALL, B.. *Políticas de Inovação na Economia do Aprendizado*. In: Parcerias Estratégicas, n. 10, p. 200-218, 2001.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução: Lene Belon Ribeiro; Mônica Stefani. Revisão técnica: Janaína de Moura Engracia Giraldi. 6ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, P.P. Identificação das ferramentas e técnicas da gestão do conhecimento para a promoção do sucesso de projetos do governo eletrônico. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do conhecimento). Centro tecnológico. Florianópolis. 2018

MELO, A. R. A.; SILVA, S. C. A.; ARAÚJO, A. C. C.; QUEIROZ, C. T. A. P. Diagnóstico das práticas de gestão do conhecimento no setor hospitalar. *Qualit@s Revista Eletrônica*. V. 8. n.1. 2009.

MENDES, C. G. *Transferência do conhecimento em empresas de base tecnológica*. Dissertações (Mestrado Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Universidade Fumec. Belo Horizonte. 2014.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em < <http://portalms.saude.gov.br/index.php/sistema-unico-de-saude/sistema-unico-de-saude>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional como forma de preservação do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 147-169, jul./dez. 2015.

NEVES, F. de S.; SILVA, M. F. J. da. *Uma reflexão sobre o novo modelo de cargos comissionados do estado: flexibilidade com foco em resultados*. Pôster Sessão Meritocracia e cargos comissionados apresentado no Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília, DF, Brasil, 2. 2009.

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

NONAKA I; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

- OCDE , Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Brasília: OCDE/FINEP, 2005.
- OLIVEIRA, L. P. Contribuição integrada entre gestão documental e inteligência competitiva nas organizações. *Revista Acesso Livre*. N. 5. Jan - jun. 2016.
- OLIVEIRA, C.; MOURA, S. P.; SOUZA, E. R. Tic's na educação: a utilização das tecnologias da informação e comunicação na aprendizagem do aluno. *Revista Eletrônica do Curso de Pedagogia da PUC Minas*. v. 9, n. 2. 2017.
- PAIVA, Carlos Henrique Assunção; TEIXEIRA, Luiz A. *Reforma sanitária e a criação do Sistema Único de Saúde: notas sobre contextos e autores*. História, Ciências, Saúde – Manguinhos, Rio de Janeiro, v.21, n.1, jan.-mar, p.15-35. 2014.
- PEREIRA, J. M.. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- PERROTI, E. *Estrutura organizacional e gestão do conhecimento*. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- Portal GED. Disponível em <http://www.tech3brasil.com.br/ged>. Acesso em 20 de jul. 2018
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business. *Revista Produção. Florianópolis*. V. 5 n. 1. mar de 2005.
- REIS, V. DOS. *Gestão do conhecimento e cultura organizacional: um estudo de caso na Fiocruz-Bahia*. Dissertação (Mestrado Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães) - Fundação Oswaldo Cruz, Recife. 2007.
- RODRIGUES, C.; BLATTMAN, U. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. *Perspect. ciênc. inf.* vol.19 no.3 Belo Horizonte Jul/Set. 2014.
- RODRIGUES, H.T.; ANTUNES, A. M. S.; DUTRA, L.E.D. Análise de propostas de modelos de gestão direcionados para o conhecimento. *R.Adm.*, São Paulo, v.38, n.1, p.66-76, jan./fev./mar. 2001.
- RODRIGUEZ, M. V. R. *Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2010.
- ROSENBERG, G.; OHAYON, P.; BATISTA, F. F. Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde no Brasil: diagnóstico de práticas. *Revista do Serviço Público*. V. 59. n. 1. Jan – Mar. 2008.
- RUGGLES, R. *The state of the notion: knowledge management in practice, California Management Review*, v. 40, n.3, p. 80–89. 1998.

SANTANA, R. C. G. Ciclo de vida dos dados e o papel da ciência da informação. XIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. GT 8: Informação e Tecnologia Comunicação Oral. UNESP. 2013.

SANTANA, R. C. G.; SANTOS, P. L. V. A. C. Transferência da informação: análise para valoração de unidades de conhecimento. *Datagramazero*, v. 3, n. 2, 2002.

SANTOS, S. A. dos (Org.). Gestão do conhecimento: Institucionalização e práticas nas empresas e instituições. 2007. Maringá: Unicorpore. 2007.

SCHLESINGER, C. C. B.; REIS, D. R. dos; SILVA, H. F. N.; CARVALHO, H. G.; SUS, J. A. L.; FERRARI, J. V.; SKROBOT, L. C.; XAVIER, S. A. P. Gestão do conhecimento na Administração Pública. Curitiba. 2008.

SECRETARIA DO TESOUREO NACIONAL. *Manual de contabilidade aplicada ao setor público* : aplicado à União e aos Estados, Distrito Federal e Municípios / Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional. – 7. ed. – Brasília. 2017

SILVA, M.R.P. *Tecnologias para a difusão de conhecimentos em saúde na era da informação*. Uma proposta de trabalho para um hospital. Dissertação (Mestrado Medicina) - Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto. 2016.

SOUZA, C. S. de. *O papel do controle interno na gestão dos gastos municipais*. Curitiba: FAE, 2008.

STEWART, Thomas A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday, 1997.

STRAUHS, F. R.; PIETROVISCK, E. F. ; SANTOS, G. D.; CARVALHOS, H. G. de; PIMENTA, R. B.; PENTEADO, R. S. *Gestão do Conhecimento nas Organizações*. Curitiba. Aymarã Educação. 2012.

SVEIBY, Karl E. *A nova riqueza das organizações - gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade In: TARAPANOFF, Kira (Org.) *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT, 2006. p.19-36.

TAURION, C. *Computação em Nuvem. Transformando o mundo da Tecnologia da Informação*. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

TEIXEIRA, A. V.; FREITAS DUARTE, M. C.; LAURINDO A., M. *Engineering Information: conceptual elements related information management and information systems*, Barcelona: EDULEARN14 Proceedings, 2014.

TURBAN, E.; KING, D.; ARONSON, J. E.; SHARDA, R. *Business Intelligence Um enfoque gerencial para a inteligência do negócio*. Porto Alegre. Bookmam. 2010.

VASCONCELOS, M. C. R. L. de. *Cooperação Universidade Empresa na Pós Graduação: Contribuição para a Aprendizagem, a Gestão do Conhecimento e a Inovação na Indústria*

Mineira. Tese (Doutorado Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2000.

VERGARA, S. C. *Métodos de Coleta de Dados no Campo*. 2º Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

WALDO, D. *O estudo da administração pública*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1971.

WIIG, K. M. Knowledge Management Where Did It Come From and Where Will It Go? *Journal of Expert Systems with Applications*, v.13, n. 1, p 1-14. 1997.

WIJAYA, S.; SPRUIT, M.; SCHEPER, W.; VERSEDAAL, J. *Web 2.0-based webstrategies for three different types of organizations*. *Computers in Human Behavior*, v. 27, n. 4, p. 1399–1407. doi: 10.1016/j.chb.2010.07.041, 2011.

WIRTZ, B. W.; SCHILKE, O.; ULLRICH, S. Strategic development of business model. Implication of the web 2.0 for creating value on the internet. *Longe Range Planning*, v. 43, p. 272-290, 2010.

APÊNDICE A- Carta de Apresentação

Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Centro de Ciências Sociais
Faculdade de Administração e Finanças
Mestrado em Ciências Contábeis

Rio de Janeiro, 08 de Novembro de 2017.

Prezado Senhor.

Por meio desta apresentamos a mestrandia **JÚLIO CÉSAR MENDES**, do último semestre do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, devidamente matriculada nesta Instituição de ensino, que está realizando a pesquisa intitulada “**Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas na Secretaria de Saúde do Município de Juiz de Fora – MG**”.

Esta pesquisa tem como objetivo Contribuir para o entendimento da utilização das práticas de gestão do conhecimento utilizadas na Secretaria Municipal de Saúde do município de Juiz de Fora - MG.

Na oportunidade, solicitamos autorização para que realize a pesquisa através da coleta de dados, questionário presencial e individual, com os servidores desta Secretaria Municipal de Saúde de Juiz de Fora

Queremos informar que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas participantes.

Uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento da pesquisadora em possibilitar, aos participantes, um retorno dos resultados da pesquisa. Solicitamos ainda a permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa, preservando sigilo e ética, conforme termo de consentimento livre que será assinado pelo participante. Esclarecemos que tal autorização é uma pré-condição.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento desta futura profissional e da iniciação à pesquisa científica em nossa região.

Atenciosamente,

.....
PROF. DR. DÉRCIO SANTIAGO DA SILVA JUNIOR
Professor Orientador

.....
Profa. Dra. ANDREA PAULA OSÓRIO DUQUE
Professora Coorientadora

Nada a opor

Eu,, não tenho nada a opor da realização da pesquisa **“Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas na Secretaria de Saúde do Município de Juiz de Fora – MG”**. coordenada pelos professores Drs. Dércio Santiago da Silva Júnior e Andréa Paula Osório Duque, na Secretaria Municipal de Saúde de Juiz de Fora (MG).

APÊNDICE B – Questionário Aplicado



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Mestrado em Ciências Contábeis

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “**Práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas à Administração Pública: Estudo de caso da Secretaria de Saúde de Juiz de Fora – MG**”. Neste estudo pretende-se Avaliar a utilização das ferramentas e práticas de gestão do conhecimento pelos colaboradores na Secretaria de Saúde de Juiz de Fora (MG).

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Estimamos cerca de 05 minutos para responder este questionário.

Agradecemos a sua participação.

Mestrando: Julio Cesar Mendes

Orientador: Prof. Dr. Dércio Santiago da Silva Junior

Coorientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Osório Duque

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu aceito participar dessa pesquisa:

() Concordo

() Discordo.

Assinatura do respondente: _____

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2018.

I - CONHECIMENTO TÉCNICO

1) Você participa de grupo/equipe de trabalho, que tem a finalidade de implantar novos projetos e/ou atividades para algum departamento?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

2) Você já contribuiu com alguma idéia nova para desenvolvimento de atividade e/ou projeto?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

3) Você participa de “rodas de conversa” cujo o objetivo é refletir, desenvolver e compartilhar conhecimento?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

4) A Secretaria da Saúde disponibiliza vídeos, na internet ou portais, para capacitação das suas funções?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

5) Você tem o hábito de trocar experiências informalmente com outros servidores que executam atividades iguais as suas?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

6) Você recebe capacitação/treinamento por outro servidor quando assume uma atividade nova?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

7) Você participa de treinamentos e/ou palestras sobre assuntos do seu departamento/supervisão?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

8) A Secretaria de Saúde disponibiliza espaços físicos para debates, trocas de experiências ou reuniões do seu departamento?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

9) A Secretaria de Saúde disponibiliza programas/software que possibilitem o desenvolvimento de suas atividades com outros grupos de trabalho (interno ou externo)?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

10) Quando você tem dúvidas sobre uma atividade, procura informações com outros profissionais através de alguma ferramenta tecnológica?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

Quais ferramentas:

- Intranet
- E-mail
- Vídeo conferencia
- Aplicativos celular
- Outros: _____

11) Para a execução de atividades complexas ou de difícil solução, é possível encontrar arquivos/manuais anteriores, para solucionar as dúvidas?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

12) Você tem o hábito de trocar experiências durante a execução de atividades consideradas complexas?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

13) O seu departamento/supervisão promove debate/conversa sobre atividades e/ou projetos que já foram executados?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

14) Você participa de curso/treinamento sobre capacitação profissional?

- Não
- Raramente
- Frequentemente
- Sempre

15) O que você entende sobre Gestão do Conhecimento?

16) Qual a importância do conhecimento para tomada de decisão?

II - PERFIL DO SERVIDOR

17) Qual o vínculo você possui com a Secretaria de Saúde?

- concursado
- comissionado
- terceirizado
- outros: _____.

18) Quanto tempo você trabalha na Secretaria de Saúde?

- de 3 meses até 1 ano
- de 1 ano até 3 anos
- de 3 anos até 5 anos
- de 5 anos até 10 anos
- Acima de 10 anos

19) Qual o nível do cargo que você ocupada?

- Assistente
- Técnico
- Superior
- outros: _____.

20) Há quanto tempo está trabalhando na função que está ocupando ultimamente?

- até 1 ano
- de 1 ano até 3 ano
- de 3 ano até 5 anos
- de 5 anos até 10 anos
- mais de 10 anos

21) Qual o grau de escolaridade?

- Ensino médio
- Curso técnico
- Curso superior
- Pós graduação
- outros: _____

22) Qual é sua faixa etária?

- até 30 anos
- de 31 anos até 40 anos
- de 41 anos até 50 anos
- de 51 anos até 60 anos
- mais de 61 anos