



## QUEM DISSEMINA SABER APRENDE COM O CONHECIMENTO QUE CONSTRÓI? UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DO NORDESTE DO BRASIL

**Ahram Brunni Cartaxo de Castro**

Mestre em Administração pela Universidade Potiguar, Brasil.  
Administrador do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do  
Rio Grande do Norte, Brasil.  
E-mail: [brunnicastro@hotmail.com](mailto:brunnicastro@hotmail.com)

**Lydia Maria Pinto Brito**

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará, Brasil.  
Professora da Universidade Universidade Potiguar, Brasil.  
E-mail: [lydiampbrito@yahoo.com.br](mailto:lydiampbrito@yahoo.com.br)

**Jedidja Hadassa de Santana Varela**

Especialista em Terapia Cognitivo Comportamental pela Universidade  
Federal do Rio Grande do Norte, Brasil. Professora do Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Brasil.  
E-mail: [jhadassa1@hotmail.com](mailto:jhadassa1@hotmail.com)

### Resumo

Gerir o conhecimento ainda é um desafio para as organizações contemporâneas já que o conhecimento não se limita a temporalidade ou ao espaço geográfico e, reside nas pessoas. A administração pública também passa por esse desafio, principalmente, devido à saída de profissionais experientes em processo de aposentadorias e remoções. Diante disso, a questão principal de pesquisa é: na percepção de gestores de organizações públicas do Nordeste do Brasil, como as organizações aprendem? Esta pesquisa se justifica pela possibilidade de levantar medidas quantitativas que permitam observar onde estão as lacunas à aprendizagem organizacional, quais os caminhos percorridos que trouxeram resultados, bem como, compreender as estratégias que as organizações utilizam para viabilizar o aprendizado do conhecimento. O objetivo geral é verificar a partir da percepção de gestores de organizações públicas do Nordeste do Brasil como elas aprendem. Optou-se por um estudo de casos múltiplos e de campo, de abordagem quantitativo-descritiva. Os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas. Os resultados sinalizam uma contradição: organizações que disseminam saberes para os produtores rurais e para a academia na área de saúde (universidade), não possuem internamente estratégias de facilitação da disseminação e aprendizagem do conhecimento sobre sua competência essencial. Além disso, os resultados demonstram que a aprendizagem organizacional ainda não é uma lição consolidada em organizações públicas do Nordeste do Brasil, e os avanços encontrados seguem a tendência dos estudos da área.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional. Organizações Públicas. Estudo de múltiplos casos.

### **WHO SPREAD TO KNOW, LEARN WITH THE KNOWLEDGE THAT BUILDS? A STUDY OF MULTIPLE CASES OF PUBLIC PERCEPTION OF MANAGERS**

### **Abstract**

*Managing knowledge is still a challenge for contemporary organizations, since knowledge is not limited to temporal or geographic space and resides in people. The government also passes through this*

*challenge, mainly due to the departure of experienced professionals in the retirement and removal process. Therefore, the main research question is: in the perception of managers of public organizations of Northeast Brazil, how organizations learn? The research is justified by the possibility of lifting quantitative measures to observe where the gaps in organizational learning and traversed paths that brought results are, well, understand the strategies that organizations use to facilitate learning of knowledge. The overall objective is to verify the perception of managers of public organizations in the Northeast of Brazil as they learn. We opted for a multiple case study and field of quantitative- descriptive approach. Data were tabulated in spreadsheets. The results indicate a contradiction: organizations that disseminate knowledge to farmers and to the gym in healthcare (university), lack internally enabling strategies of learning and dissemination of knowledge on its core competence. Furthermore, the results show that organizational learning is still no consolidated lesson in public organizations of Northeast Brazil, and advances found follow the trend of area studies.*

**Keywords:** Organizational Learning. Public Organizations. Study of multiple cases.

## 1 INTRODUÇÃO

Gerir o conhecimento ainda é um desafio para as organizações contemporâneas já que o conhecimento não se limita a temporalidade ou ao espaço geográfico e, reside nas pessoas. Além disso, muitas vezes, as organizações não dispõem de ferramentas ou métodos que facilitem a disseminação do conhecimento, ou que os incentive, oportunizando-se assim o “não saber”.

O serviço público também passa por esse desafio, pois, existem organizações públicas que ainda mantêm características da Administração Clássica, na qual o conhecimento é armazenado sob a forma de padrões de comportamento regulares e previsíveis – rotinas de trabalho, e as experiências e os julgamentos das pessoas não são encarados como fontes de novos conhecimentos. Além disso, muitas organizações públicas ainda possuem estruturas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que acabam gerando “feudos” do conhecimento os quais dificultam o compartilhamento voluntário de informações entre os servidores, entre departamentos; e, sofrem, ainda, com a saída de profissionais experientes da organização via os processos de aposentadorias e remoção.

Diante disso, a questão principal de pesquisa é: na percepção dos gestores de organizações públicas do Nordeste do Brasil, como as organizações aprendem?

Esta pesquisa se justifica pela possibilidade de levantar medidas quantitativas que permitam observar onde estão as lacunas à aprendizagem organizacional, quais os caminhos percorridos que trouxeram resultados, bem como compreender as estratégias que as organizações da administração pública utilizam para viabilizar o aprendizado do conhecimento.

O objetivo geral é verificar a partir da percepção de gestores de organizações públicas do Nordeste do Brasil como elas aprendem e, para a consecução desta pesquisa, optou-se por um estudo de casos múltiplos e de campo, de abordagem quantitativo-descritiva.

Além da introdução, o artigo explora no referencial teórico, a perspectiva conceitual sobre Gestão do Conhecimento com foco no modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002). Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O conhecimento passou a ser o eixo estruturante do desempenho das organizações. O conhecimento é a “Nova Riqueza das Organizações” segundo Sveiby (1998). Para Stewart:

[...] o conhecimento se tornou o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas, dos países. (STEWART, 1998, p. 11).

Para Lara (2004), Holanda, Scandolaro e Francisco (2009) a origem do conhecimento é a partir da intuição pessoal, das redes sociais que se estabelecem, informalmente, nos encontros casuais entre pessoas e na improvisação que desconhece procedimentos-padrão para descobrir melhores maneiras de se atuar.

Nas organizações, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6) o conhecimento “[...] costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também, em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”. Além disso, o conhecimento é claramente definido em procedimentos, relatórios, memorandos, apresentações de marketing e bases de dados, por exemplo, e “[...] sua transmissão se dá por intermédio de meios estruturados, como vídeos, livros, documentos, entre outros.” (TAVARES, 2010, p. 27).

Uma das razões para a valorização do conhecimento é que ele está próximo da ação mais do que os dados e das informações. Portanto, o “conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ações às quais ele leva”. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 7).

Autores como Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Stewart (1998); Sveiby (1998); Bukowitz e Williams (2002); Choo (2003); Lara (2004); Terra (2005); Brito (2008); Angeloni (2008); Schlesinger et al. (2008); King (2009); Tavares (2010); Strauhs et al. (2012); Shehzad e Khan (2013), entre outros, a partir do trabalho de Michael Polanyi sobre conhecimento pessoal, propuseram e/ou comentam sobre as duas dimensões referentes à forma do conhecimento organizacional: o conhecimento explícito e o tácito.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997); Lara (2004); Schlesinger et al. (2008); Silva, Sicsú e Crisóstomo (2009); Scoot (2011), o conhecimento explícito é o conhecimento articulado em linguagem formal, afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, descrições, manuais, banco de dados, comunicações visuais e sonoras. Ele caracteriza-se por ser compreensível para qualquer um que entende a simbologia na qual ele é transmitido, pode ser adquirido pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos.

Já o conhecimento tácito é chamado por Stewart (1998, p. 65) de conhecimento *soft*, pois “[...] é difícil explicá-lo ou até mesmo identificá-lo”. É o conhecimento pessoal incorporado à experiências de trabalho, às habilidades, *expertises*, envolve fatores intangíveis como crenças, valores, objetivos pessoais, conclusões, *insights*, *feeling*, palpites subjetivos, emoções, ideais, competências, raciocínio, modelos mentais, conclusões, gerações de idéias, opiniões, intuição, criatividade, etc. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; FIGUEIREDO, 2005; BRITO, 2005, 2008; ANGELONI, 2008; KING, 2009; TAVARES, 2010; SCOOT, 2011).

Portanto, “o segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69). O conhecimento tácito é oral. Ele é criado e compartilhado no bebedouro, por exemplo, e se dissemina quando as pessoas se encontram e dialogam, ou se empreendem num esforço sistemático para descobri-lo e torná-lo explícito. Levanta a necessidade das organizações estabelecerem condições facilitadoras para estimular que o conhecimento tácito seja socializado pelas pessoas.

No contexto organizacional o importante é que “o conhecimento tácito precisa se tornar explícito; o que não foi dito, precisa ser dito em voz alta; caso contrário, não pode ser examinado, aperfeiçoado ou compartilhado” (STEWART, 1998, p. 66), tendo em vista que o

conhecimento reside na mente das pessoas e é a partir das experiências e *expertises* incorporadas pelas pessoas que se produz aprendizagem organizacional.

Nesse sentido, Drucker (2000) atribuiu o termo “trabalhador do conhecimento” as pessoas que compartilham suas *expertises*, e, classificou que estes são o maior ativo de uma organização. O trabalhador do conhecimento é um executivo do conhecimento que sabe alocar o conhecimento para uso produtivo da mesma forma que o capitalista sabia alocar o capital para uso produtivo. Ou seja, sabe converter experiência em conhecimento e em informação, e maneja habilidades para distribuição e utilização deste conhecimento. Portanto, a aprendizagem organizacional é fruto da conversão do conhecimento tácito em explícito através dos trabalhadores do conhecimento no uso de suas habilidades no contexto do trabalho.

Logo, independente do setor econômico, o conhecimento passa a ser definido como essencial para o sucesso das organizações e se define como uma combinação de experiência, valores, informações e insights experimentados por uma pessoa que leva à incorporação e avaliação de novas experiências e outras informações, que são aperfeiçoadas com o uso (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; HOLANDA; SCANDOLARA; FRANCISCO, 2009; DIHL; HOLANDA; FRANCISCO, 2010).

Como consequente, as organizações estão sendo compelidas a melhorar e cuidar do conhecimento interno, existente na mente dos seus servidores, como um novo tipo de ativo empresarial. Os novos modelos de gestão, tais como Gestão em Rede, Gestão por Competência e, entre eles a Gestão do Conhecimento, se apresentam como parte de um processo articulado e intencional, destinado a sustentar ou promover o desempenho global da organização, com base no conhecimento, fazendo a organização agir de forma mais inteligente pela facilitação da criação, acumulação, desenvolvimento e uso do conhecimento de qualidade.

Essas mesmas mudanças e novos modelos de gestão, também se aplicam ao setor público, a diferença é que: as organizações privadas, se não inovarem, tendem a desaparecer com uma maior rapidez; enquanto que as organizações públicas são motivadas a buscar esse novo cenário para lidar com as pressões legítimas de uma sociedade cada vez mais exigente. Independente de qual seja a motivação, Batista et al. (2005); Schlesinger et al. (2008) colocam que as organizações públicas devem gerir o conhecimento para: tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que se tornem trabalhadores do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.

Segundo Batista et al. (2005); Batista (2006); Brito (2005, 2008); Santos Netto (2005); Terra (2005); Schlesinger et al. (2008); Pantoja e Borges-Andrade (2009); Takahashi e Fischer (2009); Moraes (2010); Oliveira (2010); Brandão e Borges-Andrade (2011); Bertolin, Zwick e Brito (2013); Brito, Oliveira e Castro (2012); Müller et al. (2012); Strauhs et al. (2012); Woszezenki et al. (2012); Wahyuningsih, Astuti e Musadieg (2013), em referência a estudos realizados sobre Gestão do Conhecimento em organizações públicas brasileiras, identificaram que não se trata de um modelo de ação consolidado ou uma lição totalmente aprendida; no entanto, as práticas que essas organizações tem desenvolvido, mesmo não associando ao termo Gestão do Conhecimento, algumas vezes, tem seus focos na melhoria do desempenho organizacional por intermédio da criação, retenção, compartilhamento e disseminação do conhecimento, bem como, nas questões relacionadas à cultura e estrutura organizacional,

treinamento e capacitação e a temas que tratam de *softwares* e desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação.

## 2.1 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional refere-se à maneira como as organizações constroem, suplementam, organizam e viabilizam conhecimentos e rotinas em torno de sua competência essencial. Isso demanda o desenvolvimento de culturas adaptativas que viabilizem a eficácia organizacional através da melhoria da utilização do conhecimento e das habilidades da força de trabalho (BRITO, 2008; SKERLAVAJ; SONG; LEE, 2010; SCOOT, 2011; RAKSHSH; AHMADI, 2011; SHEHZAD; KHAN, 2013; WAHYUNINGSIH; ASTUTI; MUSADIEQ, 2013).

Segundo Scoot (2011), a raiz da aprendizagem organizacional é a noção de que as organizações, através de seus membros, devem ser capazes de adquirir novos conhecimentos e agir sobre eles, renovando, assim, o contexto do qual a aprendizagem futura brotará.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 52):

O aprendizado consiste em dois tipos de atividade. O primeiro tipo é a obtenção de *know-how* a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes. O segundo tipo de aprendizado é o estabelecimento de novas premissas (ou seja, paradigmas, esquemas, modelos mentais ou perspectivas) com o objetivo de anular as existentes.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), nomeiam que a aprendizagem pode ser natural ou induzida. A aprendizagem natural, semelhante ao primeiro tipo de atividade referenciado por Nonaka e Takeuchi (1997), ocorre através da observação, imitação, tentativa e erro, busca de materiais escritos, contatos informais com outras pessoas etc., acontece no dia-a-dia do trabalhador, é pouco sistemática e segue um ritmo baseado em preferências, estilos e motivações pessoais. Complementarmente, a aprendizagem induzida, chamada por Nonaka e Takeuchi (1997) de segundo tipo, acontece em situações planejadas e estruturadas para facilitar a aprendizagem, a retenção e transferência, como ocorre nas situações de treinamento e desenvolvimento.

Nonaka e Takeuchi (1997), ainda colocam que, Peter Senge relatava que a organização que aprende tem a capacidade de aprendizado gerativo (atividade) e de aprendizado adaptativo (passividade) como fontes de vantagem competitiva. Para os autores, esse tipo de atividade nas organizações enfatiza sua maior capacidade de adaptação com o que está à sua volta. Assim, a adaptabilidade (aprender a aprender ou flexibilidade) seria o primeiro passo rumo às organizações que se comprometem com a aprendizagem e, aos poucos, ela poderia ser substituída pela aprendizagem transformadora, o que implicaria num raciocínio sistêmico e na aprendizagem em grupo.

Entende-se então, que a dupla atividade entre a aquisição de conhecimento natural e induzido, entre a capacidade de adaptabilidade e aprendizagem transformadora, é que proporciona o exercício da competência e inteligência coletiva dos trabalhadores do conhecimento nas organizações para responder ao seu ambiente interno (objetivos, planejamento, metas, resultados etc.) e externo (estratégia), renovando o conhecimento através do seu uso, e projetando a capacidade das organizações de criar o futuro que desejam.

Porém, para desenvolver uma organização que aprende, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 52) colocam que, os gerentes precisam ainda:

[...] estimular a maestria pessoal objetivando criar situações onde as pessoas explicitem e conduzam suas próprias vidas; mapear as idéias

predominantes no íntimo das pessoas no intuito de questioná-las, visando utilizá-las em prol da mudança dos saberes, crenças e normas da organização; desenvolver uma visão compartilhada, para que a empresa obtenha comprometimento dos colaboradores em prol dos objetivos da organização; praticar o “aprendizado em grupo” através da prática do diálogo; e adotar o “raciocínio sistêmico” que é responsável pela integração das demais disciplinas.

Não obstante, para Sveiby (1998); Tavares (2010) os processos, as estruturas e os estilos de gerenciar precisam mudar, dando lugar a uma organização descentralizada, com modelo processual, baseada em equipes, com espírito empreendedor e onde o conhecimento é disseminado; os profissionais especialistas precisam ser substituídos pelos multidisciplinares e autoprogramáveis – capazes de aprender a aprender e de transformar a informação obtida a partir do processo de aprendizado em conhecimento específico; e estimular a criatividade e o talento dos trabalhadores, além de: desenvolvimento de habilidades, que são adquiridas por treinamento e prática; fomento a educação formal, que envolve o conhecimento dos fatos e é adquirido pela informação; conhecimento das regras de procedimentos e habilidades de comunicação; socialização da experiência – adquirida pela reflexão sobre erros e sucessos passados; facilitação dos julgamentos de valor (percepções do que o indivíduo acredita estar certo); incentivo ou estabelecimento redes sociais – formadas pelas reações dos indivíduos com outros dentro de um ambiente e uma cultura. Isso passa, conforme Brito (2005), pela mudança de cultura organizacional e pela ressignificação da gestão de recursos humanos.

Segundo Choo (2003, p. 31-32) administrados os recursos e processos de gestão do conhecimento, as organizações podem ser capazes de:

[...] adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz; empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade; focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

E os principais resultados advindos da adoção de práticas voltadas para aprendizagem são: incremento da qualidade do planejamento operacional e estratégico; agilização do processo de tomada de decisão; eficiência na previsão de mudanças; encorajamento da inovação; eliminação do re-trabalho; implementação das práticas de GC; aumento da competitividade, melhoria do desempenho organizacional, soluções inovadoras e diferenciação (TERRA, 2005; BRITO, 2008).

Essas atitudes que as organizações estão empreendendo para o desenvolvimento da aprendizagem, refletem na construção das competências organizacionais (*core competências*) para lidar com os desafios da Sociedade do Conhecimento.

## 2.2 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) se apresenta como um modelo de gestão com um conjunto de técnicas e ferramentas que se ocupa dos processos gerenciais e de infra-estrutura física e digital os quais facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos individuais e coletivos (LARA, 2004; TERRA, 2005; KING, 2009; WAHYUNINGSIH; ASTUTI; MUSADIEQ, 2013).

Para Drucker (2000); Choo (2003); Brito (2005); Schlesinger et al. (2008); Tavares (2010); Strauhs et al. (2012), a GC exige integração, transdisciplinariedade e um processo

sistemático de descobrir, criar continuamente novos conhecimentos, mapear na sociedade, classificar, trazer para a organização, disseminar, multiplicar, recompensar e reter o conhecimento incorporando-o velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas – perpetuando-se a mudança no interior da organização.

É necessário haver com um esforço para usar e manter de forma sistemática, as inovações geradas, pelo conhecimento disseminado pelas pessoas, para fomentar a aprendizagem contínua.

### 2.3 Modelos de Gestão do Conhecimento

O Quadro 1 resume alguns dos principais modelos e contribuições dos autores, enfatizando suas características.

**Quadro 1** - Modelos de Gestão do Conhecimento e seus componentes

Autor do Modelo	Ano	Foco do Modelo
Nonaka e Takeuchi	1997	Viabilizar o processo de criação do conhecimento organizacional através da conversão do conhecimento tácito em explícito a partir de quatro etapas, sendo: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, que compõem o Espiral de Criação do Conhecimento, e a incorporação desse conhecimento no desenvolvimento de produtos, serviços e na tomada de decisão.
Davenport e Prusak	1998	Classificar os conhecimentos em: Mercado do Conhecimento (visa rastrear o local onde se encontra o conhecimento); Geração do Conhecimento (trata-se da interação no ambiente de trabalho para viabilizar a partilha de informações e sua incorporação às experiências, valores, normas etc.); Codificação do Conhecimento (trata da acessibilidade às diversas modalidades de conhecimento na organização); e, Compartilhamento do Conhecimento (proporcionar ambiência para trocar ideias e socialização do conhecimento tácito).
Stewart	1998	Adquirir, desenvolver e remodelar o capital intelectual da organização por meio da simulação. Trata-se de como descobrir, gerenciar e desenvolver o capital intelectual por meio da simulação.
Sveiby	1998	Desenvolver a aprendizagem organizacional a partir da transferência de conhecimento. Tem por base o ativo intangível da organização, ou seja, diz respeito à capacidade de competitividade, às competências dos colaboradores e à imagem da organização percebida pelos clientes, a partir dos seguintes componentes: Competência dos Funcionários, Estrutura Interna e Estrutura Externa.
Von Krogh, Ichijo e Nonaka	2001	Proporcionar uma atmosfera para o aprendizado e disseminação de informações através de condições capacitadoras, sendo: Recursos Humanos, Motivação de Funcionários, Treinamentos, Qualidade, Trabalho em Equipe, <i>Brainstorming</i> , entre outras estratégias.
Bukowitz e Williams	2002	Estruturar os processos de GC com base no DGC (Diagnóstica de Gestão do Conhecimento), que se divide em dois processos: Tático (seções – Obtenha; Utilize; Aprenda; Contribua), e Estratégico (seções – Avalie; Construa/Mantenha e Descarte).
Choo	2003	Usar a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões, através da Mudança Ecológica, Interpretação, Seleção de Conhecimento e Retenção de Conhecimento.
Terra	2005	Avaliar a GC considerando-se as dimensões da prática gerencial. Elementos construtivos: Metas de Conhecimento, Identificação, Desenvolvimento, Compartilhamento e Distribuição, Utilização, Preservação e Avaliação do

		Conhecimento.
Leite e Costa	2007	Estruturar os processos de comunicação científica através das seguintes etapas Identificação/Mapeamento, Aquisição, Armazenagem/Organização, Compartilhamento e Criação.

Fonte: Adaptado de Brito, Oliveira e Castro (2012); Leite e Costa (2007).

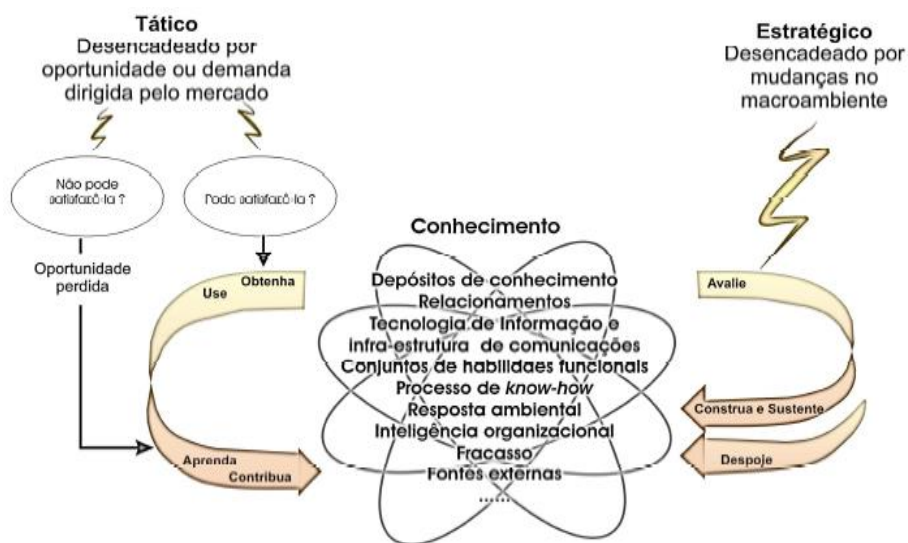
Diante desses modelos, considerando-se o objetivo desse trabalho, optou-se pela abordagem das autoras Bukowitz e Williams (2002) que propõem, o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) como ferramenta de verificação da estrutura do processo de GC nas organizações. Além disso, o modelo possibilita a criação de uma medida de base que pode ser utilizada para rastrear o desempenho das organizações.

As autoras Bukowitz e Williams (2002) colocam que o modelo que desenvolveram é fruto das compreensões diárias, criadas à medida que as organizações têm novas experiências, pois são capazes de aprender e apreender novos conhecimentos, reter, adaptar, descartar etc.

O DGC tem sua estrutura montada com a preocupação de fornecer um conjunto de ferramentas e caminhos para a GC, a partir de uma série de desafios divididos em Sete Seções (Obtenha, Use, Aprenda, Contribua, Avalie, Construa/Sustente e Despoje), que são estruturadas em dois processos (Tático e Estratégico), conforme a Figura 1.

O modelo “[...] assume a posição de que existe um processo para gerar, construir e obter valor do conhecimento. [...] Examina tanto o processo quanto as condições ambientais pelas quais as organizações geram riqueza a partir do seu capital intelectual e do conhecimento.” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 18).

Figura 1 - Estruturação do processo de gestão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002)

Portanto, é um modelo desenvolvido para provocar o pensamento sobre os elementos que possam envolver e serem combinados para criar uma abordagem exitosa da GC, a partir das mudanças desencadeadas pelo micro e macro ambiente.

O DGC pode ser utilizado para mapear alguns caminhos que já foram utilizados pelas organizações e que produziram benefícios preeminentes na criação de valor através da GC, além disso, pode proporcionar a elaboração de programas de ação específicos para o aprimoramento de cada seção do processo de GC em nível organizacional, prestar suporte à tomada de decisão etc. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; SILVA; SICSÚ; CRISÓSTOMO, 2009).



No caso desse estudo, que se deteve apenas na Seção Aprenda do modelo, tem-se que essa seção faz parte do processo tático da GC. O processo tático, segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 24), refere-se à “[...] utilização do conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado.” Ou seja, trata da forma como as pessoas lidam diariamente com o conhecimento utilizando-o como ferramenta para criar valor, resolver seus próprios problemas, aprender e repassar o que aprenderam para os demais, possibilitando que todos possam contribuir agregando valor para a organização.

A Seção Aprenda, é a fase que trata da aprendizagem individual e organizacional. Portanto, carece do reconhecimento formal do valor do desenvolvimento dos recursos humanos, através da educação corporativa; do desenvolvimento de lideranças; da identificação das formas de aprendizagem no cotidiano; e da integração dos mecanismos de reflexão no hábito da atividade laborativa. Segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 26):

[...] o desafio é encontrar formas de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham. Isso significa resistir à mentalidade de crise que sempre coloca as necessidades de curto prazo acima do engajamento em uma reflexão estruturada que tem potencial para dar retorno a longo prazo.

As autoras ainda explicam que:

A aprendizagem é importante para a organização porque (...) ela é o passo de transição entre a aplicação de ideias e a geração de ideias novas. Apresenta-se como uma alavanca que pode alçar o valor potencial de uma solução local exitosa ou fracassada em uma ideia com implicações globais. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 146).

Portanto, faz-se necessário entender e aprender com algumas ações que afetam os resultados no trabalho diário, para melhorar os resultados futuros.

Nesse contexto, a atividade das organizações deve ser a de proporcionar ambiente para se entender os diversos estilos de aprendizagem e integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham. Além disso, desenvolver líderes da gestão do conhecimento, permitir “tempo para refletir sobre as experiências e considerar o seu possível valor em outro lugar” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 146), “criar uma memória organizacional e uma capacidade para reconhecer e aprender tanto com o fracasso quanto com o sucesso.” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 145).

A consolidação desta pesquisa pode ser melhor compreendida por meio dos procedimentos metodológicos e da análise dos resultados que se seguem.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa quanto à forma de abordagem do problema foi classificada como quantitativa (GIL, 2006), já que envolve métodos estatísticos com quantificação de variáveis com o objetivo de obter respostas para a questão de pesquisa. Quanto aos procedimentos técnicos, conforme Yin (2010) a pesquisa é classificada como pesquisa de campo e como estudo de casos múltiplos, pois oportuniza a comparação entre unidades distintas estudadas, para permitir o aprofundamento na interpretação dos fatos, explicações inerentes e conclusões envolvendo-se as unidades pesquisadas. Utilizou-se do método descritivo, que conforme Gil (2006); Vergara (2007) permitiu a descrição das características da amostra pesquisada e o estabelecimento de relações entre as variáveis da pesquisa.

A população compreendeu gestores envolvidos nos níveis operacional, tático e estratégico das organizações estudadas, conforme descrito no Quadro 2. A percepção dos gestores públicos nesse contexto se reveste de importância, pois são eles os responsáveis por perceber o conhecimento tático dos trabalhadores da linha de frente, captá-lo, incorporá-lo e disseminá-lo na organização de modo que todos aprendam. Portanto, os gestores públicos conhecem o fluxo da informação e do conhecimento, bem como o utilizam para tomada de decisão.

Pretendia-se com a pesquisa realizar um senso, no entanto, em duas das organizações pesquisadas, devido a viagens a trabalho e afastamentos dos servidores/funcionários, como por exemplo, para gozo de férias ou licença para tratamento de saúde, nem todos participaram da pesquisa.

**Quadro 2** – População e representatividade dos respondentes

Organização	Sujeitos da pesquisa	Universo	Amostra	% Amostra	Período de coleta dos dados
Organização 1 (O1)	Diretores	3	2	5,00	Janeiro a março do ano de 2011
	Coordenadores	28	25	62,50	
	Chefes	9	9	22,50	
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>90,00</b>	
Organização 2 (O2)	Diretores	2	2	2,00	Agosto a Outubro de 2011
	Gestores	22	22	22,00	
	Chefes	76	76	76,00	
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>	
Organização 3 (O3)	Gerentes	2	2	6,67	Agosto de 2012
	Supervisores	3	3	10,00	
	Compradores	25	25	83,33	
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>	
Organização 4 (O4)	Diretores	3	3	15,80	Maio a Julho de 2013
	Coordenadores	16	15	78,90	
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>94,70</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores

Os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados para atingir os objetivos desse estudo foram: um questionário de levantamento de dados pessoais e profissionais, e o questionário desenvolvido e metodologicamente validado por Bukowitz e Williams (2002), especificamente a Seção Aprenda do modelo, que busca identificar como as organizações aprendem.

O questionário é composto por uma lista de 20 (vinte) afirmações. Para cada pergunta do questionário as autoras adotam uma escala de respostas gradativas com intensidade crescente de 1 a 3 pontos, variando de fraco a forte, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1** - Escala de avaliação em ordem crescente

<b>Pontuação das respostas obtidas pelo instrumento de coleta de dados</b>
Fortemente descritiva (Fs) = <b>3</b>
Moderadamente descritiva (Ms) = <b>2</b>
Fracamente descritiva (Fr) = <b>1</b>

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002)

De acordo com as autoras, a interpretação da pontuação dos resultados do DGC acontece obedecendo ao critério: quanto maior o percentual obtido nas respostas, melhor o

desempenho de um passo específico no processo de Gestão do Conhecimento. Para calcular o resultado da Seção Aprenda e também sua média, utilizou-se o seguinte método:

**Figura 2 – Método para cálculo por Seção**

Somatório do número Fs	=		x 3 =	
Somatório do número Ms	=		x 2 =	
Somatório do número Frs	=		x 1 =	
A sua pontuação				
Pontuação total possível				60
A sua Pontuação percentual (a sua pontuação dividida por 60)				
				% para cada seção

Fonte: Autoria própria

Portanto, para os *scores* atribuídos (“Fs”=3, “Ms”=2 e “Fr”=1) soma-se o total de “Fs” e multiplica por três; o total de “Ms” e multiplica por dois e o total de “Fr” multiplica por um. A pontuação encontrada foi dividida pela pontuação máxima para a seção (60 pontos que corresponde a 20 afirmações x 3) e aplicado o percentual. Sendo possível adaptar a leitura dos dados de acordo com o número de participantes da pesquisa.

A estratégia utilizada para a aplicação e coleta do instrumento de pesquisa foi solicitação via e-mail, além de entrega e recebimento pessoal. Os dados coletados foram tabulados em planilhas eletrônicas, obtendo-se os cruzamentos entre as variáveis de interesse para análise, que são apresentadas em tabelas com a média percentual.

Bukowitz e Williams (2002) adotam como padrão aceitável de gestão do conhecimento uma pontuação média, para cada seção de 30 a 70%.

Para aprofundamento da análise da Seção Aprenda utilizou-se dos indicadores de Gestão do Conhecimento atribuídos às questões do instrumento de pesquisa conforme Brito, Oliveira e Castro (2012). A partir do instrumento de coleta de dados (questionário testado e validado metodologicamente) os autores desenvolveram uma escala de avaliação para o Domínio Cognitivo Seção Aprenda através de Itens Avaliativos Específicos (Indicadores de Gestão do Conhecimento) construídos a partir da literatura pesquisada, que foram transformados em uma escala de valores adequada para análise e mensuração.

**Quadro 3 - Distribuição dos itens da pesquisa avaliativa segundo os indicadores de Gestão do Conhecimento**

Itens Avaliativos Específicos (Indicadores de Gestão do Conhecimento)	Domínio Cognitivo
	Seção Aprenda
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/ Política de Gestão do conhecimento	1,10,12,15
Compartilhamento do conhecimento/ Comunicação/ Relacionamento	19
Processo decisório	2,6,8,17,18,20
Simulação/ jogos/ inovação/ resolução de problemas	4,11,13,16,20
Parceria	3,9
Avaliação do conhecimento	5,7,9,14

Fonte: Brito, Oliveira e Castro (2012)

Portanto, a pontuação obtida na pesquisa avaliativa foi padronizada para uma escala Likert de variação de 0 a 6 pontos, onde o valor 0 corresponde a resposta obtida no item do questionário como “fracamente descritiva”, o valor 3 corresponde a resposta obtida como “moderadamente descritiva” e o valor 6 como “fortemente descritiva”. O intuito da transformação das pontuações de Fs=3, Ms=2 e Fr=1 para a pontuação padronizada de Fs=6, Ms=3 e Fr=0 foi facilitar a análise dos valores médios finais obtidos pela pesquisa, em categorias de estudo mais adequadas para avaliação, conforme Tabela 2.

**Tabela 2** – Escala padronizada de avaliação em ordem crescente por categorização

Escala de valores	Descrição	Categorização
0 -2	Maior ou igual a 0 e menor que 2	FRACO
2 -4	Maior ou igual a 2 e menor que 4	MODERADO
4 -6	Maior ou igual a 4 e menor ou igual a 6	FORTE

Fonte: Autoria própria

Definida a pontuação padronizada das respostas obtidas na pesquisa e os itens avaliativos específicos de cada domínio cognitivo, foi obtido o valor escalar médio em cada domínio conforme descrito pela formula abaixo:

$$MÉDIA_j = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ij}}{n}$$

Onde:

$MÉDIA_j$  = valor médio escalar do domínio cognitivo "j"

$x_{ij}$  = pontuação padronizada obtida na resposta do item avaliativo "i" do domínio cognitivo "j"

$n$  = número de itens avaliados

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

A Organização 1 (O1) é uma instituição pública de educação não-formal fundada em 1955 que atua com assistência técnica e extensão rural, tem como intuito executar políticas públicas que beneficiam as famílias dos agricultores. Sua missão é contribuir para a promoção do agronegócio e do bem-estar da sociedade, através do serviço com qualidade para o desenvolvimento sustentável. Trata-se de uma alternativa diante das dificuldades de construir uma educação escolar para sociedade rural. Portanto, priorizou-se a educação não-escolar (não-formal), por meio dos servidores públicos da extensão rural – denominados extensionistas rurais, cujo conhecimento e prática em diversos assuntos (agricultura, pecuária, economia, educação, nutrição etc.), possibilitavam dirimir questões do interesse dos agricultores (CASTRO, 2011).

A Organização 2 (O2) é um hospital universitário público, fundado em 1955, que busca promover o desenvolvimento das comunidades através da produção do conhecimento que contribua com a qualidade da Educação e da Saúde, a formação de profissionais de saúde, o intercâmbio científico e técnico com instituições congêneres nacionais e estrangeiras, a extensão de serviços à comunidade numa perspectiva de troca de saberes integrada à política do Sistema Único de Saúde etc. Sua missão é gerar, sistematizar e socializar o conhecimento e saber produzidos nas áreas de saúde e áreas afins, com atuação nas áreas de cirurgia

experimental, medicina nuclear, medicina familiar e comunitária, clínica médica, clínica cirúrgica e psicofarmacologia (OLIVEIRA, 2011).

A Organização 3 (O3) é uma empresa de economia mista do ramo de energia, com atuação em 28 países, fundada em 1953 e busca aliar a expansão dos negócios ao compromisso com o desenvolvimento sustentável. Sua missão é atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacionais e internacionais, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua (GALVÃO, 2012).

A Organização 4 (O4), é um Campus de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologias, fundado em 2009, que tem entre seus objetivos: ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos; ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais; realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade; desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho; e ministrar em nível de educação superior, conforme a Lei 11.892 (BRASIL, 2008). Sua função social é promover educação científico-tecnológico-humanística visando à formação integral do profissional-cidadão (CASTRO et al., 2013).

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

### 5.1 Caracterização dos respondentes

Na O1 a maioria dos respondentes são mulheres, casados, com faixa etária predominante acima de 35 anos, têm escolaridade igual ou acima do ensino superior, a maior concentração está na capital do Estado, apresentam mais de cinco anos de experiência na função, e ocupam funções de gerência e chefia.

Na O2 a maioria dos respondentes era do sexo feminino, casadas ou vivem em união estável, com faixa etária predominante de 41 a 50 anos e em sua maioria apresentavam curso de especialização em nível *lato sensu*, e a maioria delas ocupava o cargo de chefia com 6 a 10 anos de experiência na atividade.

Na O3 a maioria dos respondentes era do sexo masculino, com faixa etária maior que 51 anos, casados, predominantemente com formação em nível de graduação e ocupavam o cargo de gestor de compras. Entre os respondentes, considerando-se a faixa etária aferida, tem-se que 50% deles adquirem tempo para aposentadoria nos próximos quatro anos e 17% já estão aposentados, mas continuam trabalhando na organização.

Na O4, a maioria dos respondentes é do sexo masculino, com faixa etária entre 18 e 33 anos e com escolaridade de nível superior. A maioria deles ocupava Função Gratificada de Coordenação com, em média, um ano de experiência na função.

### 5.2 Diagnóstico da Seção Aprenda

A partir da análise dos dados da Seção Aprenda, utilizando-se a metodologia do DGC, foi possível perceber que, apesar de todas as organizações estarem no considerado padrão aceitável de Gestão do Conhecimento, conforme Bukowitz e Williams (2002), para as O1 e O2, é baixo seu desempenho quanto a aprendizagem do conhecimento, pois alcançaram intensidade de 33,1% e 32,2% respectivamente, revelando-se que, para essas organizações é difícil encontrar formas de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas

trabalham, comprometendo-se a aprendizagem tanto individual quanto organizacional. Por outro lado as O3 e O4 tiveram um desempenho melhor, pois atingiram quase o padrão máximo aceitável estipulado por Bukowitz e Williams (2002). Significa que, as O3 e O4 podem estar empreendendo ações de aprendizagem organizacional de êxito, tais como: reconhecimento formal do valor do desenvolvimento de recursos humanos, através da educação corporativa; desenvolvimento de lideranças; identificação das formas de aprendizagem no cotidiano; e integração dos mecanismos de reflexão no hábito da atividade laborativa.

**Tabela 3** - Resultado geral dos percentuais obtidos por Organização

Seção	O1	O2	O3	O4
Aprenda	3,1	2,2	5,0	5,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Em seguida tem-se a distribuição dos Indicadores de Gestão do Conhecimento construídos para o aprofundamento da análise dos dados da Seção Aprenda do DGC.

#### 5.2.1 Indicadores de Gestão do Conhecimento: Seção Aprenda

A partir dos dados da pesquisa, conforme Tabela 4, foi possível perceber quanto ao indicador “Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento” que, de forma “moderada” a O3, e de forma “forte” a O4, buscam promover a interação e a responsabilidade entre as pessoas pelo compartilhamento do conhecimento, favorecendo-se, em parte a cultura de companheirismo, cooperação e complementariedade, de modo que seja mais fácil aprender uns com os outros. O resultado da O4 pode ser explicado pelo fato da organização estar em processo de consolidação, ou seja, trata-se de uma instituição com apenas 4 anos de atuação e que seus gestores são os que apresentaram a menor faixa etária, bem como, são os menos experientes em função de gestão (em média 1 ano de atuação), revelando-se a prática do trabalho em equipe como forma de aprender uns com os outros sobre o funcionamento da organização, mesmo que essa prática – trabalho em equipe, não seja conscientemente considerada como um prática de gestão do conhecimento.

Por outro lado, as O1 e O2 apresentaram um desempenho “fraco” no indicador referenciado anteriormente. Conforme Davenport e Prusak (1998); Stewart (1998), significa que o conhecimento que costuma estar embutido em documentos, repositórios, em rotinas, processos e práticas e normas organizacionais pode não estar sendo disseminado para provocar a aprendizagem tanto em nível individual como organizacional. Além disso, estas organizações podem não está se preocupando em estruturar meios e/ou ferramentas para facilitar a aprendizagem organizacional (TAVARES, 2010). Consequentemente, tomadas de decisão nas O1 e O2, que são organizações da área de assistência técnica e extensão rural e de saúde, respectivamente, podem estar comprometidas, pois o conhecimento que as baseia pode não gerar o significado desejado e a inovação.

Quanto ao indicador “Parcerias”, percebeu-se que as O1 e O2 de forma fraca utilizam de alianças de colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes, para produzir aprendizagem mútua; enquanto que as O3 e O4, de forma moderada viabilizam parcerias. Conforme, Stewart (1998), nesse contexto, somente estas últimas estariam atentas que seu sucesso em uma economia baseada no conhecimento também depende de novas habilidades, entre elas a de aprendizagem contínua a partir do relacionamento com fornecedores, parceiros, clientes etc.

Conforme, Nonaka e Takeuchi (1997), a atividade de parcerias pode ser geradora de novas experiências para os trabalhadores e para as organizações, já que viabiliza o compartilhamento do conhecimento tácito que é o conhecimento incorporado às experiências de trabalho, desenvolvendo-se as habilidades dos trabalhadores e conseqüentemente as *core* competências organizacionais. Os autores ainda reforçam que a aquisição de novas experiências é o segredo para a aquisição de novos conhecimentos tácitos que podem ser incorporados e externalizados nas organizações de modo que gerem mais aprendizagem.

Portanto, de acordo com Brito (2005), as O3 e O4 podem estar proporcionando o exercício da competência e inteligência coletiva dos trabalhadores do conhecimento nas organizações, para responder ao seu ambiente interno (objetivos, planejamento, metas, resultados etc.) e externo (estratégia), proporcionando um perfil hábil em aprender a aprender para estas organizações.

**Tabela 4** - Indicadores de gestão do conhecimento da Seção Aprenda

Indicadores de Gestão do Conhecimento	de	Score em %											
		Fs				Fr				Ms			
		O1	O2	O3	O4	O1	O2	O3	O4	O1	O2	O3	O4
Processos de gestão do conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do conhecimento		5,6	3,0	20,2	33,4	66,7	55,0	24,1	9,7	27,8	42,0	55,6	56,9
Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/Relacionamento		8,3	13,0	38,7	61,1	36,1	58,0	16,1	22,3	55,6	29,0	45,1	16,7
Processo decisório		8,3	6,0	18,9	37,9	52,8	52,0	24,1	13,8	38,9	42,0	56,9	48,1
Simulação/jogos/Inovação/resolução de problemas		11,1	6,0	25,8	35,6	50,0	60,0	25,1	20,0	38,9	34,0	49,1	44,5
Parceria		16,7	16,0	20,9	30,6	55,6	72,0	38,7	16,7	27,8	12,0	40,3	52,8
Avaliação do conhecimento		16,7	7,0	25,1	33,3	50,0	56,0	32,2	6,9	33,3	37,0	42,7	59,7

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

A análise do indicador “Processos de Gestão do Conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do Conhecimento”, revelou que de forma fraca as O1 e O2 refletem sobre os erros, fracassos, problemas e discordâncias das experiências vivenciadas, inibindo-se a oportunidade de aprender a partir da reconstrução dos processos de gestão do conhecimento no ambiente organizacional.

Portanto, segundo Nonaka e Takeuchi (1997); Stewart (1998); Lara (2004), de forma fraca essas instituições realizam a tarefa econômica mais importante dos indivíduos nas organizações – encontrar e estimular o capital intelectual, compartilhá-lo e incorporá-lo a produtos serviços e na tomada de decisão, compartilhar e discutir sobre suas experiências para projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo, que conseqüentemente pode estar inibindo a aquisição de conhecimento tácito a partir da reflexão dos erros e insucessos do passado. Apenas as O3 e O4, de forma moderada, desenvolvem esse passo da aprendizagem organizacional.

A mesma tendência é constatada pela análise do indicador “Simulação/Jogos/Inovação/Resolução de problemas”, pois apenas as O3 e O4 demonstraram que, de forma moderada, desenvolvem esse passo da aprendizagem organizacional; enquanto

que as O1 e O2, de forma fraca utilizam de jogos e simulações para entender melhor como os fatos acontecem no contexto organizacional e de forma fraca utilizam uma experiência do passado sobre a impressão coletiva para prever ações futuras e para favorecer a aprendizagem mútua.

De acordo com Holanda, Scandolaro e Francisco (2009) levanta-se uma preocupação com o futuro das O1 e O2, pois não estão sendo capazes de utilizar de práticas lúdicas para entender e aprender com algumas ações que afetam os resultados no trabalho diário. Essa compreensão se aproxima da Escola Clássica da administração que não percebia as experiências e os julgamentos das pessoas como fontes de novos conhecimentos. Isso explica porque muitas vezes as organizações não percebem que desenvolvem práticas de gestão ou geração do conhecimento, além disso, provoca a incapacidade de realizar o planejamento, pois o planejamento exige experiência e conhecimento acumulado internamente para ser aperfeiçoado, inibindo-se a aprendizagem (STEWART, 1998).

Os resultados do indicador “Simulação/Jogos/Inovação/Resolução de problemas”, ainda revelam que as O1 e O2 de forma fraca possuem a capacidade de criar o futuro que desejam, pois pouco refletem sobre o seu desempenho a partir de um conjunto de indicadores e medidores de aprendizagem organizacional, planejam e implementam ações para se mover da situação atual para a desejada (TAVARES, 2010).

Quanto aos resultados do indicador “Avaliação do Conhecimento” ainda corroboram com os encontrados nos dois últimos indicadores, revelando-se que de forma fraca além das O1 e O2 refletem de forma fraca sobre as experiências de trabalho, também refletem de forma fraca sobre o conhecimento que consegue aprender através da interação entre as pessoas. Isso repercute diretamente, de forma negativa, no ajuste do sistema organizacional e na eficiência organizacional, conseqüentemente influenciando o resultado do indicador “Processo Decisório”, já que os dados da pesquisa demonstraram que de forma fraca as O1 e O2 entendem como os fatos acontecem. Portanto, pouco aprendem para resolver as situações diferentes do dia a dia organizacional.

Assim, percebeu-se que apenas as O3 e O4 aprendem, de forma moderada, principalmente quando refletem sobre seus erros, fracassos, problemas e discordâncias das experiências vivenciadas, viabilizando-se de forma moderada a oportunidade de aprender a partir da reconstrução dos processos de gestão do conhecimento no ambiente organizacional. Bem como, buscam moderadamente entender como os fatos acontecem para resolver as situações diferentes do dia a dia organizacional.

Em contrapartida, verificam-se dificuldades a serem superadas nas O1 e O2 quanto aos avanços registrados nas O3 e O4, e quanto a utilização das parcerias para gerar aprendizado, a utilização de processos reflexivos sobre erros e fracassos das experiências organizacionais através de simulações e jogos, por exemplo. Ainda se apresentou de forma fraca, a avaliação do conhecimento construído através da interação entre as pessoas, o que pode prejudicar o entendimento de como acontecem os fatos na instituição; e a aprendizagem sobre como resolver os problemas do dia-a-dia organizacional.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A GC tem se destacado como estratégia capaz de produzir diferenciação e sustentabilidade organizacional pela sua capacidade de inovação quando incorpora aos processos, produtos, serviços e na tomada de decisão, o conhecimento, seja no setor privado quanto público, por isso, considerando-se que este estudo aborda instituições públicas de elevada importância social (áreas de educação, saúde e energia) cujo principal recurso é o conhecimento, esperava-se encontrar nos resultados da pesquisa, de forma contundente, a presença de estratégias de disseminação e facilitação da aprendizagem organizacional.



Porém, a partir da análise dos dados da Seção Aprenda do DGC e dos Indicadores de Gestão do Conhecimento à luz da revisão teórica, percebeu-se que: principalmente para as O1 e O2 é difícil encontrar formas de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham, essas organizações não utilizam dos caminhos já percorridos, ou seja, dos documentos, rotinas e processos, erros do passado e experiências vivenciadas para disseminá-los para que os demais trabalhadores na organização aprendam com eles, talvez por que não perceba que as rotinas, fluxogramas, processos, são frutos do conhecimento tácito dos trabalhadores, comprometendo a aprendizagem tanto individual quanto organizacional. Além disso, não utilizam das parcerias para viabilizar a aprendizagem sobre sua *expertise* de trabalho. As O1 e O2 podem não estar preparadas para os benefícios da aprendizagem organizacional, pois enxergam esse contexto com as lentes do passado – lentes da Administração Clássica.

Nesse contexto, percebe-se que a Gestão do Conhecimento que se encarrega dos processos de classificar, trazer para a organização, disseminar, multiplicar, recompensar e reter o conhecimento incorporando-o velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas, não está formalizada, nem é um modelo de gestão planejado e consciente para as O1 e O2. Portanto, não é a estratégia utilizada para perpetuar a mudança no interior dessas organizações.

Os resultados sinalizam uma contradição: organizações que disseminam saberes para os produtores rurais e para a academia (universidade), não possuem internamente estratégias de facilitação da disseminação e aprendizagem do conhecimento sobre sua competência essencial.

Por outro lado, as O3 e O4 demonstraram empreender de forma forte ou moderada a aprendizagem organizacional, e seu foco está no reconhecimento formal do valor do desenvolvimento de recursos humanos, através da educação corporativa; desenvolvimento de lideranças; identificação das formas de aprendizagem no cotidiano; utilização de jogos e simulações para refletir sobre seus erros e fracassos e para prever o futuro; integração dos mecanismos de reflexão no hábito da atividade laborativa; promoção da cultura de disseminação do conhecimento; realização de parcerias. Nesse contexto, revela-se que: paradoxalmente, a *expertise* dessas organizações pode estar relacionada com a área em que atuam, pois é altamente competitiva e geradora de novos conhecimentos, à experiência dessas organizações no mercado, pois a O3 é a que foi fundada a mais tempo do que as demais e tem atuação capilarizada em vários países, bem como, também conta com a experiência de seus funcionários; enquanto, por outro lado, a O4 que é a que foi fundada a menos tempo, tem seus servidores com menos experiência, em comparação com os demais, e não é capilarizada, no entanto, desenvolve uma cultura de cooperação e complementariedade.

Os resultados encontrados demonstram que, a aprendizagem organizacional ainda não é uma lição consolidada em organizações públicas do Nordeste do Brasil, e apenas as O3 e O4 seguem a tendência dos estudos encontrados na área, pois autores da área, em estudos com organizações públicas que afirmaram ter instituído a Gestão do Conhecimento, entre elas: Instituições Federais de Ensino Superior, Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Marinha do Brasil e Prefeitura de Curitiba, perceberam que a principal lição aprendida tem seu foco na melhoria do desempenho organizacional por intermédio da criação, retenção, compartilhamento e disseminação do conhecimento, bem como nas questões relacionadas à cultura e estrutura organizacional, treinamento e capacitação e temas que tratam de *softwares* e desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação.

Revela-se então, que, tanto nas pesquisas realizadas por autores da área, quanto nos resultados encontrados neste estudo, a Gestão do Conhecimento ainda é um desafio para as organizações públicas, já que estas organizações se encontram ainda no estágio inicial do

processo de GC (aprendizagem), que vai até o descarte/despojamento do conhecimento que não agrega mais valor.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações e Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia: Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANGELONI, Maria T. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BATISTA, Fábio F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: [s.n.], 2005. (Texto para discussão nº 1095). Disponível em: [http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000229v001relatorio\\_ipea.pdf](http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000229v001relatorio_ipea.pdf). Acesso em: 20 nov. 2013.

BATISTA, Fábio Pereira. O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes). Brasília, DF: IPEA, 2006. (Texto para discussão, 1181). Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/pub/td/2006/td\\_1181.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/2006/td_1181.pdf). Acesso em: 21 nov. 2013.

BERTOLIN, R. V., ZWICK, E., BRITO, M.J. Aprendizagem Organizacional Socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 47, n. 2, p. 493-513, mar./abr. 2013.

BORGES FILHO, José W. M. O Ambiente informacional: Estudo de caso no DERT. Monografia (Monografia de Especialização). Fortaleza: UFC, 2002.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 24, n. 3, p. 448-457, 2011.

BRASIL. Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008: Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em: 20 nov. 2013.

BRITO, Lydia M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. **Cadernos de Educação**, Pelotas, p. 203-225, jul./dez. 2008.

BRITO, Lydia M. P.; OLIVEIRA, Patrícia W. S. de Oliveira; CASTRO, Ahiram B. C. de. Gestão do Conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, set./out. 2012.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

CASTRO, Ahiram B. C. **Gestão do Conhecimento**: um estudo em uma organização pública de Assistência Técnica e Extensão Rural. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar (UNP), Natal, 2011.

CASTRO, Ahiram B. C. et al. Desenvolvimento de Trabalhadores do Conhecimento para inovação: Um Estudo de Caso em uma Organização da Administração Pública. In: ENCONTRO DE GESTÃO SOCIAL DO PET -GESPET, 2., 2013, Mossoró. **Anais...** Mossoró: [s.n.], 2013. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/OB6yeGaRsxPrQQzR0dzRhcURpN3c/edit?pli=1>. Acesso em: 20 nov. 2013.

CHOO, Chun W. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DIHL, Winicyus; HOLANDA, Lucyanno M. C. de; FRANCISCO, Antonio C. de. A utilização do método de diagnóstico para a gestão do conhecimento: estudo de caso numa empresa incubada (ALFA). **Revista Eletrônica FAFIT/FACIC**, São Paulo, v.1, n.1, jan./jun. 2010.

DRUCKER, Peter F. **Aprendizado organizacional**. São Paulo: Campus, 2000.

FIGUEIREDO, Saulo P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GALVÃO, Alcêdo P. **Gestão do Conhecimento em empresa internacional de energia**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2012.

GIL, A. Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HOLANDA, Lucyanno M. C. de; SCANDOLARA, Neudi L.; FRANCISCO, Antonio C. de. Diagnóstico de gestão do conhecimento (DGC): ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 2009, Paraná. **Anais...** Paraná: [s.n.], 2009. p. 1-12. Disponível em: [http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2009/CONGRESSOS/Nacionais/2009%20-%20SIMPEP/XVI\\_SIMPEP\\_Art\\_1\\_a.pdf](http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2009/CONGRESSOS/Nacionais/2009%20-%20SIMPEP/XVI_SIMPEP_Art_1_a.pdf). Acesso em: 10 ago. 2011.

KING, William R. Knowledge Management and Organizational Learning. **Annals of Information Systems** 4, University of Pittsburgh, 2009. Disponível em: [http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf). Acesso em: 15 out. 2013.

LARA, Consuelo R. D. de. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobre, 2004.

LEITE, Fernando C. L.; COSTA, Sely M. de S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a07v36n1.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2013.

MORAES, V. V. **Trocando o pneu com o carro andando: aprendizagem no trabalho de novos prefeitos (as) e Secretários (as) Municipais**. Brasília: UNB, 2010.

MÜLLER, Isabel R. F. et al. Desaprendizagem Organizacional: um Estudo em Empresas Calçadistas do Vale do Rio Tijucas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt->

[BR&q=Desaprendizagem+Organizacional%3A+um+Estudo+em+Empresas+Cal%C3%A7adistas+do+Vale+do+Rio++Tijucas&btnG=&lr=](#). Acesso em: 20 nov. 2013.

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

OLIVERIA, Elvira F. de A. **Gestão do Conhecimento no Serviço Público**: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.

OLIVEIRA, Josicleide A. de. **Gestão do Conhecimento**: um estudo de caso em um hospital universitário e de ensino. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2011.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em Diferentes ocupações Profissionais. **Administração Contemporânea Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 41-62, jan./abr. 2009.

RAKSHSH, Pegah; AHMADI, Ebadollah. Creativity, organizational learning, and operation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION AND MANAGEMENT TECHNOLOGY, 2., 2011, Singapore. **Proceedings...** Singapore: IACSIT Press, 2011.

SANTOS NETTO, João P. **Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas**: Estudos de Casos Múltiplos. 256 f. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SCHLESINGER, Cristina C. B. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. [S.l.]: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SCOOT, Brenda B. Organizational Learning: A Literature Review. **Queens University**, p. 1-24, jan. 2011. Disponível em: <http://irc.queensu.ca/sites/default/files/articles/organizational-learning-a-literature-review.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2013.

SHEHZAD, Rizwan; KHAN, Muhammad N. A. Integrating Knowledge Management with Business Intelligence Processes for Enhanced Organizational Learning. **International Journal of Software Engineering and Its Applications**, v. 7, n. 2, March, 2013. Disponível em: [http://www.sersc.org/journals/IJSEIA/vol7\\_no2\\_2013/7.pdf](http://www.sersc.org/journals/IJSEIA/vol7_no2_2013/7.pdf). Acesso em: 25 nov. 2013.

SILVA, Ricardo J. A.; SICSÚ, A. B; CRISÓSTOMO, A. P. Identificação de processos de conhecimento: estudo multicaso em APL de calçados de Campina Grande. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 5, Edição Especial, p. 189-215, 2009. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/view/483>. Acesso em: 21 nov. 2013.

SKERLAVAJ, Miha; SONG, Ji H.; LEE, Youngmin. Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. **Journal Expert Systems with Applications**, v. 37, p. 6390-6403, 2010. Disponível em: <http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English%20Translated%20Articles/English/Innovation%20Management/Organizational%20learning%20culture,%20innovative%20culture%20and%20innovations%20in%20South%20Korean%20firms.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2013.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, Faimara do R. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

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

TAKAHASHI, Adriana R. W.; FISCHER, André L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional: um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 5, 2009. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/288>. Acesso em: 01 jul. 2013.

TAVARES, Wolmer R. **Gestão do conhecimento: educação e sociedade do conhecimento**. São Paulo: Ícone, 2010.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WAHYUNINGSIH, Andilala; ASTUTI, Endang S.; MUSADIEQ, M. Al. The Effect of Organizational Learning on Knowledge Management, Capability and Performance of Organization. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, v. 3, n. 5, p. 159-169, 2013. Disponível em: [http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%203\(5\)159-169,%202013.pdf](http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%203(5)159-169,%202013.pdf). Acesso em: 25 nov. 2013.

WOSZEZENKI, Cristiane R. et al. Mapeamento das publicações acadêmico-científicas sobre desaprendizagem organizacional. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, 23., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2012. Disponível em: <http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/sbie/2012/0038.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

---

Artigo recebido em 27/11/2013 e aceito para publicação em 14/07/2014

---