

A PRÁTICA DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Fabricio Ziviani¹

Fundação Dom Cabral
contato@fabricioziviani.com.br

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro²

Universidade FUMEC
jurema.nery@fumec.br

Fábio Corrêa³

Universidade FUMEC
fabiocontact@gmail.com

Renata Costa Ferreira⁴

Universidade FUMEC
renatacosta.ferreira@hotmail.com

Resumo

Informação e conhecimento são vitais para a construção de uma nova sociedade e comprovam que a melhor forma de combater as desigualdades é possibilitar a efetiva inclusão de todo cidadão na sociedade da informação. Em um contexto de evolução contínua, a prática do compartilhamento de conhecimento e informações vem sendo abordada e difundida nas organizações públicas e privadas como fator crucial para o bom desempenho organizacional. Este trabalho tem como objetivo avaliar o compartilhamento de conhecimento e informações na organização pública. A pesquisa foi realizada no Centro de Estatística e Informação da Fundação João Pinheiro. Trata-se de resultados de uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo de coleta e análise de dados. Os resultados desse estudo permitiram concluir que os funcionários trocam muitas experiências através de meios informais e formais, o que permite a geração de novos conhecimentos com maior facilidade e a difusão do conhecimento entre os membros. Os dados da pesquisa demonstraram que as informações adquiridas, a cada novo trabalho desenvolvido, geram um conhecimento inovador e melhoram o nível e o volume de conhecimento adquirido para o desenvolvimento de novos trabalhos.

Palavras-Chave: compartilhamento de conhecimento; conhecimento; gestão do conhecimento; organizações públicas.

¹ Professor Adjunto VI - C da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Professor Substituto da Universidade Federal de Minas Gerais - Escola de Ciência da Informação. Professor Associado da Fundação Dom Cabral (FDC). Doutor em Ciência da Informação pela UFMG (2012). Possui Mestrado em Administração Pública - Gestão da Informação pela Escola de Governo - Fundação João Pinheiro (2005), Especialização em Gestão de Tecnologia pela Universidade Estácio de Sá (2001) e Graduação em Administração com Habilitação em Análise de Sistemas pelo Centro Universitário do Espírito Santo (1999).

² Doutora em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento - FUMEC (2019). Mestre em Administração - Área de pesquisa: Estratégia e Competitividade - pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais - FEAD (2008). Coordenadora do Curso de Administração da Universidade Consultora Organizacional. Professora Universitária. Orientadora de trabalhos no Stricto Sensu e MBA.

³ Professor do Curso de Ciência da Computação e do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC. Pós-Doutorado pelo Programa de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutor e Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.

⁴ Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, Universidade FUMEC.



Esta obra está licenciada sob uma licença

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

P2P & INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 10, n.1, p. 402-425, set. 2023..

THE PRACTICE OF SHARING KNOWLEDGE AND INFORMATION IN PUBLIC ORGANIZATIONS

Abstract

Information and knowledge are vital for building a new society and prove that the best way to fight inequalities is to enable the effective inclusion of every citizen in the information society. In a context of continuous evolution, the practice of sharing knowledge and information has been addressed and disseminated in public and private organizations as a crucial factor for good organizational performance. This work aims to evaluate the sharing of knowledge and information in the public organization. The research was carried out at the Center for Statistics and Information of Fundação João Pinheiro. These are the results of a descriptive research of a quantitative nature of data collection and analysis. The results of this study allowed us to conclude that employees exchange many experiences through informal and formal means, which allows the generation of new knowledge more easily and the diffusion of knowledge among the members. The research data showed that the information acquired, with each new work developed, generate innovative knowledge and improve the level and volume of knowledge acquired for the development of new works

Keywords: knowledge sharing; knowledge; knowledge management; public organizations.

1 INTRODUÇÃO

É cada vez maior o número de organizações que percebe o quanto é importante “conhecer o que elas sabem” e serem capazes de tirar o máximo proveito das informações com vistas à produção de novos conhecimentos.

A capacidade de produzir, gerenciar e disseminar conhecimentos com sucesso é fundamental para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação a outras.

Com a evolução das tecnologias de informação, o fluxo de informações se tornou mais rápido, e sua disseminação ganhou alcance muito mais amplo. O processo de produção de conhecimento, a partir das informações, também passa a exigir um novo comportamento, uma nova mentalidade das pessoas e principalmente dos ocupantes de cargos em nível de gerência institucional.

Em um contexto econômico como o atual, em que as transformações ocorrem com uma velocidade jamais vista, o conhecimento dos recursos e oportunidades disponíveis, bem como dos desafios a enfrentar, se tornam cruciais para o sucesso de uma organização.

Na organização, os ocupantes de cargos nos níveis institucionais necessitam de tomadas de decisões rápidas e corretas. Desta forma, a informação é a peça fundamental para a tomada de decisão.

Nas últimas décadas, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão. A motivação para que as empresas privadas adotassem este novo modelo era a sua sobrevivência e competitividade no mercado. No caso das empresas públicas, tal motivação era sua capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade.

Segundo Santos *et al.* (2001), as organizações nacionais, tanto públicas como privadas, já desenvolveram esforços no sentido de recuperar o tempo perdido (de pelo menos duas décadas) que levou a um atraso em relação à situação mundial. No entanto, se há poucas empresas brasileiras consideradas de classe mundial, já é possível avaliar a partir destas a aplicabilidade das novas práticas gerenciais que garantirão a sua sobrevivência num mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

Neste contexto de evolução contínua das organizações, o que se discute agora é o compartilhamento de conhecimento e informação que vem provocando mudanças profundas na estrutura das organizações atuais. As organizações estão atentando para o

compartilhamento como forma de manter vivos os ativos intelectuais existentes na sua estrutura.

Observando o que diz Davenport e Prusak (1998) que a vantagem do conhecimento é uma vantagem sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias gerem novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o receptor. Pode-se concluir que a gestão do conhecimento produz algo que é contínuo e nunca termina, conhecimento gera mais conhecimento.

No nível organizacional, Drucker (1993) sugere que um dos desafios mais importantes das organizações da era do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. Segundo ele, a organização tem que aprender a criar novos conhecimentos por meio da melhoria contínua de todas as atividades, mediante o desenvolvimento de novas aplicações com base em seus próprios sucessos e manter uma inovação contínua como processo organizado, visando sempre responder ao desafio de aumentar continuamente a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e da área de serviços.

O compartilhamento de informações e conhecimento é um desafio do modelo organizacional atual. Deve-se buscar desenvolver as melhores estratégias para seu perfeito funcionamento.

Este trabalho tem como objetivo avaliar o compartilhamento de conhecimento e informações na organização pública. A pesquisa foi realizada no Centro de Estatística e Informação (CEI) da Fundação João Pinheiro (FJP).

Para Santos *et al.* (2001), o compartilhamento de informações e conhecimento leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la.

Informação e conhecimento são vitais para a construção de uma nova sociedade e comprovam que a melhor forma de combater as desigualdades é possibilitar a efetiva inclusão de todo cidadão na sociedade da informação.

Segundo Davenport e Pruzak (1998), a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Para Nisembaum (2002), a coroação do processo de gestão do conhecimento é o compartilhamento.

Para tanto este trabalho está estruturado de forma clara e objetiva buscando em um primeiro momento definir os termos específicos da Gestão do Conhecimento, logo após far-se-á uma abordagem sobre a pesquisa científica, contextualizando o objeto desta pesquisa. Os aspectos metodológicos são definidos em um capítulo específico. Ao final apresenta-se os dados coletados na pesquisa e faz-se uma breve análise onde tira-se as conclusões e sugere-se trabalhos futuros.

2 O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

406

Sabe-se que informação e conhecimento sempre tiveram sua importância reconhecida nas análises econômicas mais apuradas. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), existe uma nítida distinção entre os dois conceitos. Enquanto a informação é um fluxo de mensagens, o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação. Choo (2003), define o conhecimento como a informação transformada através do uso da razão e reflexão, em crenças, explicações e modelos mentais que antecedem a ação. Para ele, o conhecimento é construído através do acúmulo de experiências.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a transformação da informação em conhecimento é possível a partir da: Comparação: entendimento sobre como as informações relativas a um determinado assunto se comparam a outras situações; Conseqüência: implicação que determinada informação pode trazer para a tomada de alguma decisão e/ou ação; Conexão: relação entre a informação adquirida e um conhecimento já existente; Conversação: o que outras pessoas pensam desta informação.

Sveiby (1998), sugere que o conhecimento possui quatro características básicas: a) Ele é tácito, isto é ele é prático e por isso é difícil de ser expresso através de palavras; b) Ele é orientado para a ação, ou seja estamos constantemente gerando novos conhecimentos por meio da análise das impressões sensoriais que recebemos; c) Ele é sustentado por regras, que são os padrões que estabelecemos, inconscientemente, para lidar com as situações; d) Ele está em constante mutação, só se tornando estático quando é articulado através de palavras.

Ao utilizar corretamente os recursos e processos da informação e do conhecimento, a organização será capaz 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.

De acordo com Santiago Jr. (2004), pesquisas realizadas por consultorias especializadas, em grandes corporações, levantaram que iniciativas voltadas para o compartilhamento da informação e do conhecimento podem trazer grandes benefícios a organização como tomadas de decisões mais rápidas e precisas, melhor gerenciamento com os clientes, repostas rápidas as demandas do mercado, desenvolvimento de habilidades dos profissionais, maior produtividade, lucratividade e redução de custos.

Os ativos intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento. Entre eles é possível citar: *know-how* técnico, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação. A grande dificuldade se encontra exatamente na medição destes valores, pois ao contrário dos estoques financeiros e materiais, o valor econômico do conhecimento não é facilmente compreendido, classificado e medido.

407

3 TIPOS DE CONHECIMENTO

Conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), a teoria da criação do conhecimento organizacional contém duas dimensões a epistemológica e ontológica.

Quanto à dimensão ontológica, Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam que o conhecimento só pode e é criado por indivíduos. O mesmo pode-se observar na afirmação de Stewart (1998), que propõe que o capital intelectual está nas pessoas. E que a sinceridade o bom aproveitamento de recursos pessoais e tecnológicos e o compartilhamento das informações, fazem a diferença no mundo dos negócios. Nonaka e Takeuchi (1997), não se limitam em afirmar que uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos.

Já na dimensão epistemológica, baseia-se na distinção estabelecida por Polanyi *apud* Nonaka e Takeuchi (1997), entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, especificações, expressões matemáticas, manuais, e assim por diante. É o tipo de conhecimento que pode ser transmitido de forma relativamente fácil, de maneira formal, entre os indivíduos de uma organização (Nonaka; Takeuchi, 1997).

O conhecimento tácito, considerado mais importante que o explícito, é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, que envolve fatores intangíveis, como crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor e experiências individuais. É, por suas

características, extremamente mais difícil de ser articulado e transmitido em linguagem formal, dificilmente visível ou exprimível, por estar profundamente enraizado em experiências, emoções, valores ou idéias (Nonaka; Takeuchi, 1997).

É importante destacar que o conhecimento tácito tem duas dimensões: a dimensão técnica (capacidade informal) e a dimensão cognitiva (esquemas, modelos mentais, crenças e percepções).

A distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito foi estabelecida por Polanyi *apud* Nonaka e Takeuchi (1997), que afirma que “podemos saber mais do que podemos dizer”. Isso quer dizer que as capacitações de um indivíduo se explicam em regras que não são conhecidas inteiramente nem pelo próprio indivíduo que as possui.

Para que possa ser compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito deve ser convertido em explícito, e vice-versa. Durante essa conversão é que o conhecimento organizacional é criado. Choo (2003), afirma que o conhecimento que pode ser formalizado ou codificado de algum modo dissemina-se mais rápida e amplamente do que aquele que não pode.

Dentro de uma outra perspectiva Boisot *apud* Choo (2003), classifica os tipos de conhecimentos de uma organização com base na eventualidade de ele ser codificado ou imediatamente difundido.

De acordo com Boisot *apud* Choo (2003, p.186),

Conhecimento codificado é o que pode ser armazenado ou registrado por escrito, sem que ocorram significativas perdas de informação, tais como preços de ações, código de software e textos legais; já o conhecimento não codificado é aquele que não pode ser capturado pela escrita ou armazenado sem perder partes essenciais da experiência a que se refere, como reconhecer um rosto, operar maquinaria complexa ou tocar piano. O conhecimento disseminado é compartilhado como os outros, como as emissoras de rádio, relatórios publicados e notícias de jornal, enquanto o conhecimento não disseminado permanece fechado dentro da cabeça de alguém, ou porque é difícil de expressá-lo, ou porque a pessoa resolveu deixá-lo lá, com segredos de uma empresa, lembranças da infância e fantasias pessoais. (Boisot *apud* Choo, 2003 p.186)

Com base nessas duas dimensões, codificação e compartilhamento, Boisot propõe uma tipologia de conhecimento conforme observamos na figura 1 na seqüência:

Figura 1 - Tipologia de conhecimento.

Codificado	Conhecimento Privado	Conhecimento Público
Não Codificado	Conhecimento Pessoal	Conhecimento de senso comum
	Não Disseminado	Disseminado

Fonte: Adptado de Boisot *apud* Choo (2003, p.187).

O conhecimento público é codificado e divulgável. É o que convencionalmente observamos como conhecimento em sociedade e pode ser encontrado estruturado e registrado em textos de livros, boletins de pesquisas e outras fontes impressas, formais ou informais. Já o conhecimento senso comum é disseminado, mas muito menos codificado. Uma pessoa adquire conhecimento de senso comum gradualmente, ao longo da vida, por meio de experiências pessoais e encontros com família, amigos e outros membros de sua comunidade (Choo, 2003).

O conhecimento pessoal é até mais idiossincrático e difícil de articular. Uma vez que o conhecimento pessoal nasce da experiência própria, que não é acessível aos outros, não existe um contexto comum para debate, o que impede a difusão do conhecimento. O conhecimento privado é o conhecimento que a pessoa ou grupo desenvolve e codifica por conta própria, a fim de dar sentido a determinadas situações.

Observando o que destaca Choo (2003),

O conhecimento pessoal, baseado na experiência pessoal, é a base de todo o conhecimento organizacional. O conhecimento privado é exclusivo da organização, que o desenvolveu em resposta a circunstâncias específicas. O conhecimento de senso comum é compartilhado por membros da organização para estabelecer uma noção de identidade e significado. (Choo, 2003, p. 188).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, mediante quatro processos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Essa conversão é um processo social entre indivíduos, e não confinada dentro de um indivíduo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), esses quatro modos constituem o motor do processo de criação do conhecimento como um todo. Afirmam que estes quatro modos são os mecanismos através dos quais o conhecimento individual é articulado e amplificado na organização.

A socialização é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar linguagem.

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em

que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. O modo de externalização da conversão é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. (Nonaka; Takeuchi, 1997).

A Combinação é a interação do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. A criação do conhecimento é realizada normalmente através da educação e treinamento formal nas escolas.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se valiosos.

410

4 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO

De acordo com a afirmação de Davenport e Pruzak (1998), o conhecimento é transferido nas organizações, quer gerenciemos ou não esse processo. Destacam ainda que o compartilhamento do conhecimento está no cotidiano das organizações.

Segundo Berger e Luckmann *apud* Nonaka e Takeuchi (1997), as pessoas que interagem em um determinado contexto histórico e social compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento social como uma realidade, o que por sua vez influencia seu julgamento, comportamento e atitudes.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento é efetivada por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, mediante quatro processos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), consideram o compartilhamento do conhecimento tácito, a primeira e mais importante fase do processos de criação do conhecimento.

Destaca-se aqui o conhecimento que as pessoas adquirem executando suas atividades. A esse tipo de conhecimento Nisembaum (2002), chama de conhecimento em comum, para diferencia-lo do conhecimento obtido em livros ou bases de dados sobre consumidores.

Davenport e Pruzak (1998), destacam como um aspecto importante do sucesso de qualquer projeto de transferência do conhecimento é a linguagem comum dos participantes. O mesmo autor destaca que o conhecimento interno, gerado por pessoas de talento ao buscar alcançar os objetivos da empresa de formas inovadoras, é o tipo de conhecimento que realmente vale a pena. Segundo Dixon *apud* Nisembaum (2002), conhecimento em comum está ligado à ação, que pode ser própria ou de outros. Isso é vital para o desenvolvimento de competências organizacionais e individuais.

Para Davenport e Pruzak (1998), a efetiva transferência do conhecimento fica muito mais fácil quando os participantes falam a mesma língua ou línguas parecidas.

Como afirma Nisembaum (2002), o conhecimento em comum que hoje temos não responde às necessidades de amanhã. Assim, as empresas precisam reinventar e atualizar seu conhecimento em comum. Isso implica engajar-se em duas modalidades de atividade de conhecimento. Segundo ele a primeira consiste em encontrar formas de traduzir a experiência em conhecimento, ou seja, criar conhecimento comum. A segunda consiste em transferir, ou seja, compartilhar o conhecimento comum.

A primeira modalidade é traduzir a experiência em conhecimento pode parecer algo que acontece automaticamente numa empresa; não é bem assim, porém. É necessário ter intenção e direção para criar conhecimento das experiências, o que exige vontade de refletir sobre as ações e seus resultados antes de ir em frente. Em empresas com muita pressão para agir, o tempo de reflexão pode não ser suficiente.

Quando é um grupo que produz o resultado, a tradução da experiência em conhecimento pode ser mais complexa, já que os membros da equipe devem chegar à compreensão do que aconteceu e por quê. A equipe muitas vezes tem a experiência e não consegue extrair dela o conhecimento.

O tempo que a equipe leva para explorar a relação entre a ação e o resultado é que permite traduzir a experiência em conhecimento. Se for um equipe que trabalha em conjunto por alguns dias ou meses, precisará de outra etapa, a de modificar suas ações por alguns dias ou meses, precisará de outra etapa, a de modificar suas ações na próxima vez, com base no conhecimento que tem desenvolvido.

Para poder construir conhecimento, é necessária uma estratégia que solicite não só resultados mas também a informação de como eles foram obtidos. Estabelecer a relação causa-efeito é fundamental.

A segunda atividade é compartilhar o conhecimento através do tempo e do espaço. Sugerir a transferência de conhecimento de um lugar a outro na empresa implica o dilema de

que isso poderá tomar muito tempo e energia e roubar tempo destinado a inovação e geração de idéias. Como contraponto, sabe-se que várias empresas pouparam muito dinheiro e esforço transferindo conhecimento.

O compartilhamento de informações e conhecimento é fundamental para o aumento da eficácia das organizações. A geração de idéias, crucial para o futuro. É preciso administrar o dilema entre inovação e operacionalização. O desafio consiste em equilibrar as duas tendências.

A geração de conhecimento é um processo fundamental para a constituição das competências organizacionais. Definimos competências organizacionais como o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa, ou um grupo em uma empresa, possui e consegue manifestar de forma integrada na atuação, impactando seu desempenho e contribuindo para os resultados.

Essas competências se desenvolveram em parte como uma ação de aprendizagem individual através da aprendizagem reflexiva entre a prática e o cognitivo. Começam em pequenos grupos com forte ênfase no “aprender fazendo”. Assim, o foco maior do trabalho passa a ser conhecimento da equipe, e não o conhecimento individual, já que o que interessa são os esforços de compartilhamento do conhecimento entre seus membros.

Nisembaum (2002), identifica três critérios de transferência de conhecimento: o receptor do conhecimento tanto em termos de tarefa quanto de contexto; a natureza da tarefa conforme sua frequência e rotina; o tipo de conhecimento a ser transferido.

Para equipes que realizam tarefas similares em contextos similares, a montagem de um conjunto de freios numa empresa de automóveis em locais distintos, por exemplo, a transferência se processa facilmente entre o grupo que é a fonte do conhecimento e o receptor.

Já uma empresa de consultoria pode estar realizando uma tarefa semelhante, elaborando uma proposta, por exemplo, porém tanto a tarefa quanto o contexto podem ser muito diferentes de equipe para equipe.

Outro elemento que influencia a recepção do conhecimento é a capacidade de absorção da equipe. Se esta já tem conhecimento do assunto a ser transferido e experiência de trabalho em conjunto, a absorção será mais fácil.

Em tarefas rotineiras, em que as situações se repetem, o conhecimento é de mais fácil transferência. Normalmente, tarefas repetitivas envolvem aprendizado de uma volta (single loop learning), já que se tem o feedback imediato de uma ação conhecida e se pode trabalhar esses dados para a melhoria contínua da ação.

Em tarefas não rotineiras, por outro lado, é preciso descobrir, diagnosticar as formas de aplicar melhor o conhecimento e resolver o problema. Essa ação pressupõe a utilização do aprendizado de duas voltas (*duble loop learning*), pois se questionará e refletirá para encontrar formas ainda não conhecidas de resolver os problemas, buscando-se, portanto, a transformação e indo além da melhoria contínua. O processo de duas voltas estimula a inovação.

Segundo Klein (1998), a aprendizagem em dois *loops* envolve trazer à superfície e contestar suposições arraigadas e normas de uma organização que eram antes previamente inacessíveis, seja porque eram desconhecidas ou porque eram conhecidas mas não sujeitas à discussão.

Segundo Nisembaum (2002), para criar conhecimento comum nas organizações, é preciso integrar esses dois conhecimentos, já que o conjunto deles ajuda a estabelecer a diferenciação das formas de atuação de grupos. É uma contribuição fundamental para a construção das competências essenciais. É o nosso “jeito” de fazer as coisas.

Outro aspecto a levar em consideração são as diferentes áreas funcionais impactadas por esse conhecimento. Quanto mais multifuncional, mais complexo é o conhecimento a ser transferido.

Definindo compartilhamento Davenport (1998), afirma que é o ato voluntário de colocar o conhecimento a disposição de outros. Ele destaca ainda que compartilhar não deve ser confundido com relatar, que é uma troca involuntária de informações de maneira rotineira ou estruturada.

Sveiby (1998) explicita que a transferência do conhecimento ocorre entre as pessoas de duas maneiras principais: informação e tradição. Através da informação o conhecimento é transferido de forma direta, por meio de veículos como palestras e apresentações audiovisuais. Já a tradição transfere o conhecimento de forma direta, de pessoa para pessoa, através do aprendizado pela prática.

Davenport e Prusak (1998) aduzem algumas práticas de compartilhamento de conhecimento que podem ser adotadas e, ao mesmo tempo, incentivadas nas organizações. Estas práticas objetivam um maior nível de comprometimento no compartilhamento do conhecimento. São exemplos: bebedouros e conversas, feiras e fóruns abertos do conhecimento, e outros métodos.

Destacam Davenport e Prusak (1998), que há outras maneiras de as empresas estimularem o compartilhamento fortuito do conhecimento em seus departamentos ou unidades de negócios. Eles destacam a necessidade de criar locais e ocasiões para os

funcionários interagirem informalmente. Dentro desses aspectos destacam a promoção de passeios pela empresa, a realização de fóruns e debates.

Defendemos fortemente a transferência do conhecimento através de reuniões face a face e de narrativas, além das formas mais estruturadas. Os sinais que convencem as pessoas de que elas efetivamente podem se comunicar são melhor transmitidos pessoalmente. (Davenport; Pruzak, 1998, p. 110)

Referindo-se ao comentário de um pesquisador da MCC, Davenport e Pruzak:

Há um monte de técnicas conhecidas para a transferência do conhecimento – volumes e volumes foram escritos. Na MCC, usamos contatos, prepostos, workshops, treinamento, relatórios técnicos, licenças de terceiros, produção e suporte de produtos (ao invés de protótipos) e muitas outras técnicas. (Davenport; Pruzak, 1998, p. 109)

Davenport e Pruzak (1998), afirmam que os métodos de transferência do conhecimento devem ser compatíveis com a cultura organizacional.

No que concerne a criação do conhecimento, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e Nonaka e Takeuchi (1997), enfatizam um modelo de cinco fases envolvendo o compartilhamento do conhecimento: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de protótipos e nivelção do conhecimento.

A primeira delas incentiva o compartilhamento do conhecimento tácito entre membros de um grupo de trabalho, que possui metas desafiadoras comuns. Nonaka e Takeuchi (1997), enfatizam que o compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos com os diferentes históricos, perspectivas e motivações torna-se a etapa crítica da criação do conhecimento organizacional. As emoções sentimentos e modelos mentais dos indivíduos têm de ser compartilhados para permitir o desenvolvimento de confiança mútua.

Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), o conhecimento tácito relacionado com as tarefas altamente complexas é mais difícil de ser expresso em procedimentos organizacionais formais. Afirmam ainda, que o conhecimento tácito é compartilhado por meio da profunda socialização da equipe do projeto.

Nonaka e Takeuchi (1997), enfatizam a necessidade de um campo no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros através de diálogos pessoais. Os autores afirmam que é nesse campo que eles compartilham experiências e sincronizam seus ritmos corporais e mentais. Segundo, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), o conhecimento tácito está vinculado aos sentidos, às experiências pessoais e aos movimentos corporais, ele não é transferido com facilidade aos outros.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), destacam que é difícil transferir ou disseminar grande volume de conhecimentos, sobretudo do tipo tácito, dentro da organização. Enquanto os

conhecimentos explícitos são divulgados mediante ferramentas de rede ou de grupware, a transferência de conhecimento tácitos exige compartilhamento mediante socialização, proximidade física e bons relacionamentos, embora vários softwares de colaboração sejam extremamente úteis no processo.

Tal modelo pode servir como um guia às organizações que desejam promover ou mesmo gerenciar o processo de criação do conhecimento. Porém, quando se busca em organizações modelos já existentes, com o intuito de servir como base, algumas ressalvas devem ser feitas, principalmente no tocante às diferenças de vários fatores, como: pessoas, lugares, procedimentos, ambientes, entre outros.

Assim verifica-se os principais aspectos que inibem o compartilhamento do conhecimento nas organizações, bem como possíveis soluções. À medida que esses aspectos possam ser eliminados, o compartilhamento do conhecimento fluirá de maneira mais consistente na organização.

Infere-se, do exposto, a importância da devida atenção que deve ser dada ao compartilhamento do conhecimento em organizações que desejam efetivar a gestão do conhecimento. Não obstante, cabe a conscientização das pessoas da necessidade de compartilhamento do conhecimento, a fim de subsidiar o crescimento de todos.

Observando a afirmação de Davenport e Pruzak (1998), o conhecimento mais ou menos explícito pode ser embutido em procedimentos ou representado em documentos e bancos de dados, e transferido com razoável acurácia. A transferência do conhecimento tácito geralmente exige intenso contato pessoal.

A ampla transferência do conhecimento não poderia acontecer em grandes empresas globais sem as ferramentas propiciadas pela tecnologia da informação, mas os valores, normas e comportamentos que constituem a cultura da empresa são as principais determinantes do grau de sucesso da transferência do conhecimento importante.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada foi do tipo descritiva, com o objetivo de obter dados quantitativos que permitam um melhor entendimento sobre o tema apresentado. Segundo Gil (2002, p.145), “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento entre variáveis”.

Portanto, definindo o delineamento, o ambiente na qual foi realizada a pesquisa compreende a Fundação João Pinheiro (FJP), que tem como competência a pesquisa, criação,

transferência e o aperfeiçoamento do conhecimento em diferentes áreas, fornecendo informações técnicas para o planejamento do Estado de Minas Gerais.

A Fundação João Pinheiro (FJP), é uma instituição vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de acordo com a Lei Delegada nº 49, de 02 de janeiro de 2003 em seu artigo 10, inciso XI, alínea b.

O Centro de Estatística e Informação (CEI), foi incorporado a Fundação João Pinheiro (FJP) em julho de 1992, quando a função estatística foi transferida da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral para a FJP.

Como procedimento para coleta de dados foi aplicada entrevista semi-estruturada, que é caracterizada por Marconi e Lakatos (2003), como uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária. A entrevista foi aplicada com os coordenadores de cada uma das pesquisas. Estas entrevistas serviram de base para elaboração dos questionários.

Foram aplicados como coleta de dados questionários que segundo Marconi e Lakatos (2003), são um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas. Os questionários foram aplicados no mês de setembro de 2022 com todos os colaboradores do Centro de Estatística e Informação (CEI) da Fundação João Pinheiro (FJP).

O universo estudado é de 74 colaboradores. Por ter uma abrangência total do universo pesquisado esta pesquisa também é caracterizada como pesquisa censitária. Não sendo necessária segundo Marconi e Lakatos (2003), o cálculo da amostragem.

Antes da aplicação dos questionários foram aplicados alguns pré-testes. Após a aplicação dos testes foi constatada a necessidade de se proceder alguns ajustes nos questionários que iriam melhorar o desempenho da pesquisa, principalmente no que se refere ao vocabulário utilizado.

Após coleta dos dados procedeu-se a análise dos resultados e conclusões conforme apresentado posteriormente.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme descrito anteriormente na metodologia, foram aplicados questionários com todos os colaboradores do Centro de Estatística e Informação (CEI).

Para consolidação dos resultados obtidos através deste roteiro foi elaborada uma tabela contemplando todos os resultados.

TABELA 1 – Resultados absolutos e percentuais acerca das práticas de compartilhamento de conhecimento e informações e no Centro de Informação e Estatística da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte setembro de 2022.

QUESTÕES	CONCORDA		NÃO CONCORDA		CONCORDA PARCIALMENTE		ABSTENÇÃO		TOTAL
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	
01	62	83,8	2	2,7	8	10,8	2	2,7	74
02	62	83,8	3	4,1	9	12,2	-	-	74
03	57	77,0	2	2,7	15	20,3	-	-	74
04	59	79,7	1	1,4	12	16,2	2	2,7	74
05	62	83,8	-	-	11	14,9	1	1,4	74
06	32	43,2	15	20,3	25	33,8	2	2,7	74
07	52	70,3	10	13,5	12	16,2	-	-	74
08	44	59,5	11	14,9	14	18,9	5	6,8	74
09	4	5,4	51	68,9	18	24,3	1	1,4	74
10	12	16,2	48	64,9	13	17,6	1	1,4	74
11	17	23,0	32	43,2	25	33,8	-	-	74
12	45	60,8	14	18,9	13	17,6	2	2,7	74
13	19	25,7	28	37,8	26	35,1	1	1,4	74
14	50	67,6	8	10,8	16	21,6	-	-	74

QUESTÕES	CONCORDA		NÃO CONCORDA		CONCORDA PARCIALMENTE		ABSTENÇÃO		TOTAL		
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%			
15	Você considera o uso de tecnologias da informação uma ferramenta essencial para a troca de informações e experiências no desenvolvimento da pesquisa		59	79,7	3	4,1	11	14,9	1	1,4	74
16	Os colaboradores trocam experiências frequentemente		44	59,5	7	9,5	20	27,0	3	4,1	74
17	Há uma política de divulgação dos resultados obtidos nas pesquisas para todos os envolvidos no seu desenvolvimento		49	66,2	12	16,2	12	16,2	1	1,4	74
18	Você discute com os demais colaboradores assuntos do trabalho no refeitório durante o almoço		11	14,9	45	60,8	16	21,6	2	2,7	74
19	Você troca mais informações e experiências com seus colegas de trabalho do que com seu superior		33	44,6	17	23,0	21	28,4	3	4,1	74
20	Você já observou algum colega executando alguma tarefa e após a observação passou a executá-la igual ao colega		22	29,7	32	43,2	18	24,3	2	2,7	74
21	Você confia nas informações passadas pelos seus colegas de trabalho		53	71,6	1	1,4	19	25,7	1	1,4	74
22	Você considera que os meios de informações transmitidas nos treinamentos e reuniões são absorvidas pelo grupo		43	58,1	2	2,7	27	36,5	2	2,7	74
23	Existe troca de experiências fora do ambiente de trabalho		22	29,7	27	36,5	24	32,4	1	1,4	74
24	O CEI promove um canal de comunicação entre todos os participantes da pesquisa (pesquisadores, analistas, coordenadores)		28	37,8	17	23,0	25	33,8	4	5,4	74
25	Você considera a troca de experiências importantes no desenvolvimento das pesquisas		72	97,3	-	-	1	1,4	1	1,4	74
26	Você troca experiências com organizações ou pessoas de fora do CEI		20	27,0	39	52,7	14	18,9	1	1,4	74
27	As informações transmitidas através dos contatos informais, ou seja, face a face, com seus colegas são mais compreendidas do que as apresentadas em treinamentos		41	55,4	7	9,5	23	31,1	3	4,1	74

Fonte: Dados da pesquisa 2022.

De acordo com os dados coletados, apresentados na tabela a seguir, destaca-se que 83,8% dos entrevistados afirmaram que são comuns a troca de experiências e informações com os demais colegas participantes da pesquisa através de conversas face a face, por outro lado 2,7% dos entrevistados disseram que não é uma prática comum e 10,8% concordaram parcialmente com o questionamento.

Os dados acima estão em consonância com as idéias de Davenport e Prusak (1998), que defendem a transferência de conhecimento através de conversas face a face, como forma eficiente de disseminação de conhecimento.

Uma informação que merece destaque na pesquisa apresentada é que 83,8% dos entrevistados disseram que adquirem muitos conhecimentos executando seu trabalho, enquanto 12,2% concordaram parcialmente e 4,1% afirmaram não adquirir novos conhecimentos.

Quando perguntado se a experiência adquirida no desenvolvimento da pesquisa gera um conhecimento inovador para a pessoa envolvida, a pesquisa mostrou que para 79,7% gera um conhecimento inovador, que se comparado aos 16,2% que concordaram parcialmente e 1,4% que afirmaram que não gera um conhecimento inovador podemos concluir que as pessoas sempre aprendem algo novo durante a aplicação e desenvolvimento da pesquisa. É importante destacar que as pessoas que estão envolvidas nas pesquisas adquirem continuamente novos conhecimentos e estes são incorporados a organização, pois serão utilizados em outros casos semelhantes.

Pode-se destacar que os envolvidos nas pesquisas utilizam casos passados para soluções de novos casos é o que destaca a grande maioria dos entrevistados (70,3%). Do total de participantes apenas 13,5% disseram não utilizar casos anteriores para soluções de novos casos, enquanto 16,2% afirmaram que utilizam parcialmente experiências anteriores para solução de novos casos.

Os treinamentos são outro ponto importante para o compartilhamento do conhecimento e da informação. 59,5% dos participantes disseram que são promovidos treinamentos pelo CEI.

Não se configurou como uma prática muito utilizada pelos envolvidos na pesquisa a participação em congressos, feiras e eventos, sendo que 68,9% disseram que não participam de congressos e eventos, dos entrevistados 24,3% participam esporadicamente e 5,4% disseram que participam de feiras e eventos.



A pesquisa apontou que 60,8% dos entrevistados disseram que experiências anteriores de participação em pesquisas já contribuíram para solucionar novos problemas, ao ponto que 18,9% não concordaram que experiências anteriores ajudam a solucionar novos problemas e 17,6% disseram concordar parcialmente. Afirma-se que para muitos entrevistados a participação em pesquisas gera um novo conhecimento, mas este não é aplicado em casos semelhantes ou não é aproveitado em outras ocasiões.

As organizações devem criar locais e ocasiões onde os funcionários possam interagir para assim compartilhar informação e conhecimento, esta é uma afirmação de Davenport e Prusak (1998). Aos entrevistados foi questionado se foram promovidas reuniões para troca de experiências em pesquisas anteriores. Estes em sua maioria (37,8%) disseram que não foram promovidas reuniões, sendo que 35,1% concordaram parcialmente e 25,7% afirmaram que foram promovidas reuniões.

Destaca-se como uma grande fonte para a busca de informação e conhecimento a consulta a manuais, relatórios e documentos para orientação quanto aos procedimentos da pesquisa. Dos entrevistados 67,6% afirmaram utilizar manuais e relatórios, enquanto que 10,8% não utilizam relatórios e manuais, outros 21,6% disseram utilizar parcialmente manuais e relatórios. Observa-se que são utilizados manuais, relatórios e documentos com certa intensidade, mas estes não são fornecidos pela biblioteca da Fundação João Pinheiro, o que nos permite afirmar existir outra fonte de consulta permanente para embasamento das pesquisas.

Os pesquisadores do CEI afirmaram que trocam experiências freqüentemente (59,5%), outros 27,0% afirmaram que trocam experiências moderadamente e 9,5% disseram que não trocam experiências.

Reafirmando a idéia de Nonaka e Takeuchi (1997), é importante que as organizações enfatizam a necessidade de criar um campo, no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros através de diálogos pessoais. Os autores afirmam que é nesse campo que eles compartilham experiências e sincronizam seus ritmos corporais e mentais.

Diferente do que contextualizam Davenport e Prusak (1998), que os refeitórios também são um ambiente propício ao compartilhamento de informação e conhecimento. Os entrevistados (60,8%) disseram que não discutem com os demais colaboradores assuntos de trabalho no refeitório durante o almoço, enquanto que apenas 14,9% afirmaram que discutem assuntos relacionados ao trabalho e 21,6% concordaram parcialmente com a afirmação.

A pesquisa aponta que os entrevistados compartilham mais informações e conhecimentos com os colegas de trabalho do que com seu superior (44,6%), outros 28,4%

disseram concordar parcialmente e 23% afirmaram que não compartilham muitas informações com seus colegas de trabalho em relação aos chefes.

Segundo Davenport e Prusak (1998), é preciso estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento, a qualidade da idéias é mais importante que o cargo da fonte.

A maioria dos entrevistados (43,2%) afirma que nunca utilizam a observação de um colega de trabalho como fonte para obtenção de um novo conhecimento, apenas 29,7% disseram que já observaram um colega executando uma tarefa e após a observação passaram a executá-la igual ao colega.

A falta de confiança mútua pode ser um fator impeditivo a transferência de conhecimento dentro da organização. De acordo com os dados coletados apenas a minoria (1,4%) não confia nas informações passadas pelos colegas de trabalho, enquanto que, a grande maioria (71,6%) confia nas informações passadas pelos colegas e 25,7% afirmaram que confirmam parcialmente nas informações transmitidas pelos colegas.

Os entrevistados concordam que as informações passadas em reuniões são absorvidas pelo grupo (58,1%), destes apenas 2,7% não concordaram com esta informação enquanto 36,5% concordaram parcialmente que as informações transmitidas em reuniões são absorvidas pelo grupo.

Para 36,5% não existe troca de experiências fora do ambiente de trabalho, 32,4% dos entrevistados concordaram parcialmente quanto à existência de troca de experiências fora do trabalho e 29,7% disseram que compartilham experiências após o expediente.

Quando se questionou a figura da instituição CEI no processo de comunicação interna os resultados se apresentam da seguinte maneira: 37,8% dos entrevistados afirmaram que o CEI promove um canal de comunicação interna, 23% disseram que não existe um canal de comunicação interna e 33,8% concordaram parcialmente com a existência de um canal para comunicação interna.

Quando questionados se consideram a troca de experiências importante no desenvolvimento das pesquisas os entrevistados (97,3%) maioria absoluta, disseram que consideram a troca de experiência importante e 1,4% concordaram parcialmente com esta afirmação. Pode-se fazer aqui um contraponto com a questão anterior, quando foi perguntado se os colaboradores trocam experiências frequentemente. Conclui-se que os entrevistados consideram a troca de experiências importante, mas, não é com a mesma intensidade que essa troca de experiências ocorre na prática quando do desenvolvimento das pesquisas no CEI.

Afirma-se que se compartilha conhecimento e informação com uma certa intensidade no CEI. Destaca-se que esse compartilhamento é maior internamente conforme afirmam os

entrevistados, que disseram que não trocam experiências com organizações ou pessoas fora do CEI (52,7%), por outro lado 27,0% disseram que compartilham conhecimentos e informação fora do CEI e 18,9% concordaram com esta afirmação parcialmente.

Percebe-se através dos resultados obtidos que 55,4% dos entrevistados concordaram que as informações transmitidas através dos contatos informais são mais compreendidas do que as apresentadas em programas de treinamento, do outro lado 31,1% concordaram parcialmente com esta afirmação ao ponto que 9,5 dos entrevistados disseram não concordar que as informações obtidas através de contatos informais são melhores compreendidas do que os treinamentos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

422

Tendo em vista, que esse trabalho teve como objetivo analisar como o compartilhamento de conhecimento e de informação em organizações públicas, a pesquisa mostrou que, os funcionários do Centro de Estatística e Informação (CEI) da Fundação João Pinheiro compartilham muitas experiências através de meios informais e formais, o que permite a geração de novos conhecimentos com maior facilidade e a difusão do conhecimento entre os membros.

Os dados da pesquisa demonstraram que as informações adquiridas, a cada novo trabalho desenvolvido, geram um conhecimento inovador e melhoram o nível e o volume de conhecimento adquirido para o desenvolvimento de novos trabalhos científicos, que normalmente é utilizado em outros casos semelhantes na construção de pesquisas futuras.

De acordo com a pesquisa, verificou-se que a prática de meios informais no compartilhamento de informações destaca-se sobre práticas formais. Destacam-se como práticas informais as conversas face a face e o aprendizado no desenvolvimento das tarefas diárias. Entre as práticas de compartilhamento de conhecimento e informação informais destacam-se os treinamentos, consulta a manuais e normas e locais de trabalho criados pela organização para interação dos funcionários.

Pode-se afirmar a partir da visão de Senge (2002), que é uma necessidade constante das organizações o compartilhamento do conhecimento e informações para a geração do aprendizado. O compartilhamento de informações e conhecimento não pode depender somente de conversas casuais e de encontros locais quando necessitarem obter e transmitir conhecimento. A criatividade é fundamental para a criação constante de novos meios que permitam aos funcionários a troca de experiências.

Percebe-se que os colaboradores do CEI adquirem novos conhecimentos no desenvolvimento do trabalho e utilizam casos passados para solução de novos problemas.

Conhecimento e informação são duas fontes vitais para o alcance da eficiência de qualquer modelo organizacional. Estes valores se tornaram ainda mais importantes em organizações voltadas para a construção de novos conhecimentos como universidades e centros de pesquisas. As práticas de compartilhamento de informações e conhecimento são importantes no processo de construção de pesquisas científicas e melhoram o nível e o volume de conhecimento adquirido para o desenvolvimento de novos trabalhos científicos.

No CEI os colaboradores compartilham mais conhecimento e informações com os colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico do que com o superior e utilizam a observação do colega de trabalho como forma de aprendizado.

Os funcionários afirmam que a troca de experiências é importante no desenvolvimento das tarefas e das pesquisas.

Pode-se afirmar que o CEI é uma unidade que estimula o compartilhamento de informação e conhecimento como forma de garantir a vantagem competitiva para a organização.

Pode-se afirmar que é uma necessidade constante das organizações o compartilhamento do conhecimento e informações para a geração do aprendizado. A criatividade é fundamental para a criação constante de novos meios que permitam aos funcionários a troca de experiências.

Sugere-se para trabalhos futuros primeiramente a construção de um novo modelo de retenção de conhecimento e informações que possa ser aplicado em organizações públicas com maior eficiência. Esta pesquisa é apenas um começo do mapa que pode ser traçado a respeito do uso do conhecimento e informações em organizações. Neste trabalho restringiu-se pelos centros de desenvolvimento de pesquisas científicas podendo ser expandido para outros modelos de organizações.

REFERÊNCIAS

- BARROSO, Antônio C. O.; GOMES, Elizabeth B. P. **Tentando entender a gestão do conhecimento**. RAP, v. 32, março/abril, 1999.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, T.; BECK, J. C. **A economia da atenção**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FRANÇA, Junia Lessa. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 6 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Belo Horizonte: 2004. Disponível em: <http://www.fjp.gov.br>. Acesso em: 30 mar. 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KROGH, Von G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- McGEE, T.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- NISEMBAUM, Hugo. **Gestão do Conhecimento**: enriquecendo o capital humano. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena. Manual de gestão de pessoas e equips. V. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SANTIAGO JR, José Renato Sátiro. **Gestão do Conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.
- SANTOS, Antônio Raimundo dos *et al.* **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e a prática da Organização que aprende.** 13 ed . São Paulo: Best Seller, 2002.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.