



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CAMPUS I - CAMPINA GRANDE

**PRÓ- REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO À
DISTÂNCIA- PROEAD**

CURSO DE GESTÃO PÚBLICA- TECNÓLOGO

MARLUCE DE SOUTO SILVA

**O DESEMPENHO ADMINISTRATIVO EM UM SETOR DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA DO ESTADO DA PARAÍBA MEDIDO A PARTIR
DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Campina Grande

2021

MARLUCE DE SOUTO SILVA

**O DESEMPENHO ADMINISTRATIVO EM UM SETOR DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA DO ESTADO DA PARAÍBA MEDIDO A PARTIR
DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao departamento do Curso de Graduação em Gestão Pública – Tecnólogo, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Sibeles Thaíse Viana Guimarães Duarte,

Campina Grande

2021

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586d Silva, Marluce de Souto.

O desempenho administrativo em um setor de uma universidade pública do estado da Paraíba medido a partir da gestão do conhecimento [manuscrito] / Marluce de Souto Silva. - 2021.

30 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Gestão Pública - Tecnológico) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - Campina Grande, 2021.

"Orientação : Profa. Dra. Sibebe Thaise Viana Guimarães Duarte, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Gestão Pública. 2. Transformação do Conhecimento. 3. Gestão do Conhecimento. I. Título

21. ed. CDD 351

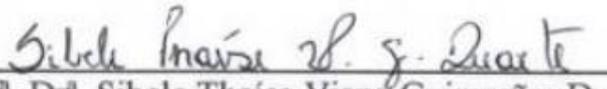
MARLUCE DE SOUTO SILVA

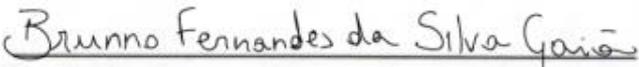
**O DESEMPENHO ADMINISTRATIVO EM UM SETOR DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA DO ESTADO DA PARAÍBA MEDIDO A PARTIR
DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao departamento do Curso de
Graduação em Gestão Pública – Tecnólogo,
da Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito à obtenção do título de Tecnólogo
em Gestão Pública.

Aprovada em: 03/11/2021.

BANCA EXAMINADORA


Prof.^o Dr.^o Sibeles Thaise Viana Guimarães Duarte
Orientador


Prof.^o Dr. Bruno Fernandes da Silva Gaião
(UEPB)


Prof.^o Me. Jaysa Eliude Aguiar dos Santos
(UEPB)

Campina Grande

2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. GESTÃO DO CONHECIMENTO	8
3. MODELO NONAKA E TAKEUCHI	11
4. GESTÃO PÚBLICA	15
5. METODOLOGIA	17
5.1 Coleta de Dados	18
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS	19
6.1 Processo de Conversão do Conhecimento	20
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	25
APÊNDICE	27

O DESEMPENHO ADMINISTRATIVO EM UM SETOR DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DO ESTADO DA PARAÍBA MEDIDO A PARTIR DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Marluce de Souto Silva

RESUMO

O conceito de gestão do conhecimento tem sido fortemente utilizado nas literaturas de gestão, porém no setor público ainda é um assunto pouco explorado no Brasil, sendo caracterizada por poucas iniciativas. Desta forma, essa pesquisa teve como objetivo responder o seguinte questionamento: Como a transformação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) pode colaborar para um maior desempenho administrativo em um setor de uma Universidade Pública no interior do estado da Paraíba?. A pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso em um departamento de uma Universidade Pública, de caráter descritivo e exploratório, que busca analisar os dados de forma quantitativa. Os resultados deste estudo indicam que a transformação do conhecimento (modelo SECI) por meio de algumas práticas, influencia na efetividade e desempenho do departamento, ficando assim evidente sua relevância para prática da gestão do conhecimento no setor público.

Palavras- chave: Gestão do Conhecimento; Gestão Pública; Transformação do Conhecimento

ADMINISTRATIVE PERFORMANCE IN A SECTOR OF A PUBLIC UNIVERSITY IN THE STATE OF PARAÍBA MEASURED FROM THE KNOWLEDGE MANAGEMENT

ABSTRACT

The concept of knowledge management has been heavily used in management literature, but in the public sector it is still a little explored subject in Brazil, being characterized by few initiatives. Thus, this research aimed to answer the following question: How can the transformation of knowledge proposed by Nonaka and Takeuchi (1997) contribute to greater administrative performance in a sector of a Public University in the interior of the state of Paraíba?. The research can be characterized as a case study in a department of a Public University, with a descriptive and exploratory character, which seeks to analyze the data in a quantitative way. The results of this study indicate that the transformation of knowledge (SECI model) through some practices influences the effectiveness and performance of the department, thus making its relevance evident for the practice of knowledge management in the public sector.

Keywords: Knowledge Management; Public administration; Knowledge Transformation

1. INTRODUÇÃO

A sociedade atual exige novas formas de gestão pública. A Gestão do Conhecimento no setor público significa uma gestão mais transparente e eficaz, orientada para o cidadão. Além da tecnologia, é fundamental a valorização das pessoas. Davenport e Prusak (1998) afirmam que, para que a gestão do conhecimento tenha êxito, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e aplicar o conhecimento. É preciso romper com modelos do passado, deixar de lado experiências tradicionais e propor soluções criativas capazes de dotar as organizações de competências necessárias às demandas desse novo ambiente.

A existência de conduta em um ambiente institucional, aliado aos fatores culturais, faz da sociedade um misto de ideais e complexidades. Os acontecimentos passados quando identificados com transparência e a eficiência, podem ser transformados como metas organizacionais importantes, mas que nem sempre serão atendidos.

Sendo assim, podemos destacar a forma pela qual pode-se entender uma instituição, neste caso, a derivada do ambiente público. De maneira geral, remete-se ao desafio do gestor: identificar o principal papel de uma gestão, que contemple o conhecimento na instituição pública. O que se considera relevante na contemporaneidade é o fato de o Estado ser uma máquina geradora de expectativas e perspectivas, fomentada por atores da sociedade, como a governança e os processos sociais, que geram uma visão de futuro.

Desta forma, essa pesquisa tem como objetivo responder o seguinte questionamento: Como a transformação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) pode colaborar para um maior desempenho administrativo em um setor de uma Universidade Pública no interior do estado da Paraíba?

A importância de se estudar o modelo de Gestão do conhecimento deve-se ao fato dela desempenhar um papel vital para o estímulo da interação, integração, participação, cooperação, compartilhamento, socialização, criatividade e trabalho em equipe, indispensáveis ao desenvolvimento da organização.

No setor público, os valores dos produtos dependem muito mais do capital humano, do qual vem a desempenhar um papel de grande importância para a sociedade,

e um modelo de gestão com foco no conhecimento pode incentivar o uso eficiente dos recursos, reforçando a responsabilidade pela utilização destes, melhorando a prestação de serviços à coletividade e, assim, contribuindo para a melhoria de vida das pessoas.

Assim sendo, este artigo será apresentado de forma simples, onde haverá uma pequena explanação sobre a teoria, bem como apresentação do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) e por fim a apresentação da pesquisa que foi desenvolvida.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A procura da compreensão do conhecimento remonta a idade da humanidade. O primeiro filósofo a questionar a natureza e o limite do conhecimento foi Sócrates (470–399 a.c.), porém suas indagações foram conhecidas através de seu discípulo Platão. Sua frase celebre “Só sei que nada sei”, expõem que não podemos conhecer algo sem antes identificar a própria ignorância, diferenciando os verdadeiros dos falsos conhecimentos.

Seguindo essa linha de pensamento John Locke (1632-1704) indagou a origem dos pensamentos, se eles são aprendidos ou inatos? E com isso formula sua teoria que explica que todo conhecimento não é inato, mas é aprendido com as experiências (ALVARES; BATISTA, 2007).

Esses dois pensadores foram os propulsores da investigação e questionamentos da natureza, origem e importância do conhecimento, posteriormente surgem teorias que analisam o conhecimento sobre diversas áreas de atuação.

O enfoque sobre o conhecimento na área de administração tem sido aportado, indiretamente, desde suas primeiras teorias, tendo maior ênfase na teoria “científica” e a teoria das “relações humanas”. Todavia, anteriormente a cientificidade da gestão, ou seja, antes mesmo da revolução industrial, a produção artesanal já dispunha do aprendizado através da prática, intensificando assim a “transferência de conhecimentos entre mestres e aprendizes”. (SILVA, 2004, p.1)

O conhecimento sempre existiu dentro das organizações, mas foi nas últimas décadas que ele passou a ser visto como um recurso de grande importância do qual precisa ser gerenciado para render frutos às empresas.

É importante entender que gerir conhecimento não é um conceito novo – ele só está sendo esquematizado e disponibilizado de uma forma nova pelas novas tecnologias, pela mídia, pelos dispositivos e pelas técnicas (TERRA; GORDON, 2002, p. 57).

Cavalcanti e Gomes (2000) entendem que o conhecimento relativo ao capital intelectual sempre foi de grande importância para o desenvolvimento econômico, mas que apenas nos últimos anos ele foi reconhecido.

Não é por acaso que as empresas tendem a investir cada vez mais em treinamento de pessoal, que constitui, aliás, um dos remédios para a 'rotinite'. Estou convencido de que a melhor forma de tirar o executivo da redoma é fustigá-lo com informações novas, propostas desafiadoras, argumentação inteligente (TORQUATO, 1992, p. 37).

Conforme Teixeira Filho (2000, p. 7), "a Gestão do Conhecimento é a maneira como as organizações geram, disseminam e utilizam seu capital intelectual, mas só a pouco tempo passou a ser reconhecida como uma vantagem competitiva." O conhecimento pode ser visto como fonte para se obter vantagem competitiva, de forma que ele alimenta os processos de gestão que planejam e implementam as estratégias de sobrevivência, portanto, essa dinâmica tende a não parar, pois as concorrentes podem adotar suas estratégias rapidamente, e para sustentar essa competitividade, essas estratégias necessitam manter-se exclusivas ou inovadoras.

O conhecimento não se limita apenas a aspectos tangíveis e técnicos, na verdade, ele é um conjunto de informações técnicas e práticas que formam um plano complexo onde não se limita às formalidades de uma materialização, e não pode ser usado como ferramenta sem uma abordagem adequada para manipulá-lo. Esse formato abstrato do conhecimento se dá por que ele é extremamente personalizado, onde cada indivíduo o desenvolve através de experiências e habilidades únicas. Para compreender melhor tal importância é necessário definir o que são **dados, informações e conhecimento**.

Um conjunto de **dados** se tornará informação apenas no momento em que for atribuído algum significado por um sujeito em busca do conhecimento, de outra forma para que as informações possam gerar conhecimento é necessário, que esse mesmo sujeito se aproprie delas. Já para construção do conhecimento, é necessário que haja um contexto, só assim os dados poderão ser transformados em informação e a informação em conhecimento.

A **informação** é o elemento que auxilia as organizações a sobreviver no mercado competitivo. Ela permite que haja comunicação e interação entre outros setores da organização, possibilitando a obtenção e análise de resultados de forma mais ampla por parte da organização. Segundo CHOO (2003, p.83) "a informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de

determinada situação na qual a informação deve ser usada”. Cada indivíduo pertencente a organização produz um entendimento próprio sobre determinadas informações.

As organizações passaram a perceber a importância da informação no espaço organizacional, seus colaboradores buscam utilizar informações nos espaços internos e externos para desenvolver qualquer atividade demandada. A informação precisa ser devidamente tratada e gerenciada, de forma que sejam confiáveis e possuam qualidade, isso torna-se necessário pois as pessoas estão expostas diariamente a uma grande quantidade de informação e buscam estar sempre bem informadas.

A informação pode ser encontrada em diversas formas e numa variedade de objetos inanimados, enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos. Ela torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-la de forma produtiva.

O **conhecimento** é a informação mais valiosa, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização. Pode ser utilizado como fonte para obter vantagem competitiva, como forma de alimentar as fontes e auxiliar no processo de gestão que planejam e implementam as estratégias, para que elas sustentem a competitividade é necessário que se mantenham competitivas e inovadoras. Dixon (2000) afirma que o conhecimento se resume aos elos significativos que as pessoas fazem nas suas cabeças entre informação e a sua respectiva aplicação em ação quando em um dado contexto.

O conhecimento tornou-se o recurso principal da informação e, por tal motivo, passou a ser estudado e analisado nos mais diversos aspectos e de formas mais profundas. Desta maneira, suas formas e diferentes divisões serão expostas para que, no futuro possam ser utilizadas na análise da Gestão do Conhecimento, auxiliando o entendimento do todo.

Existem duas dimensões que explicam o conhecimento e podem ser entendidas como: **Tácito e Explícito**. CRUZ (2002) classifica o conhecimento tácito como sendo aquele que as pessoas acumulam internamente, fruto da cultura, educação, aprendizado e experiências vividas.

O conhecimento tácito pode ser entendido como aquele que não é documentado e depende unicamente da capacidade individual e intelectual do indivíduo, do instinto e da capacidade analítica de cada um. Além da experiência e percepção, o conhecimento tácito, também, é influenciado por modelos mentais e crenças do indivíduo e, por isso, se torna ainda mais pessoal.

Martins (2001, p.10) nomeia esse conhecimento de Capital Humano “o conhecimento adquirido e mantido individualmente pelos empregados, não sendo de propriedade da organização”.

São considerados explícitos aquele conhecimento que é documentado, através de procedimentos escritos, manuais, arquivos, etc... Segundo CRUZ (2002) o conhecimento explícito é aquele que pode ser compartilhado entre as pessoas para que elas possam desenvolver habilidades e assim gerar uma cadeia de conhecimentos.

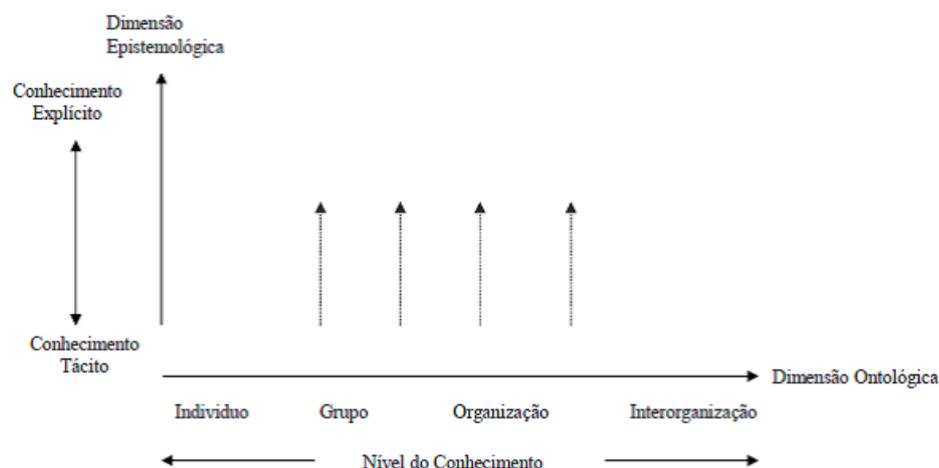
O conhecimento tácito e explícito são complementares, eles não são exclusivamente separados, interagem entre si e realizam trocas nas atividades integradas entre os indivíduos. Essa interação é chamada conversão social e é através dela que o conhecimento tácito e explícitos se difundem tanto em termos qualitativos como quantitativos.

3. MODELO NONAKA E TAKEUCHI

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento é um método onde há uma interação entre os membros da organização, relacionado à experiência física, à tentativa e erro quanto à geração de modelos mentais e ao aprendizado com os outros indivíduos. Eles defendem que o conhecimento só pode ser criado através de capital humano e que as organizações não conseguem criar conhecimentos sem esses indivíduos.

O modelo de gestão criado por eles aborda a criação do conhecimento e explica a relação entre suas dimensões ontológicas e epistemológicas (Figura 1). Na dimensão epistemológica há diferenciação entre o conhecimento tácito e o explícito, já na dimensão ontológica o nível de conhecimento varia do individual para o interorganizacional, passando pelo grupo e pela organização.

FIGURA 1- DIMENSÕES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO



FONTE: NONAKA E TAKEUCHI – 1997

O **conhecimento tácito** está relacionado ao aspecto individual de cada pessoa, subjetivo e específico ao contexto, difícil de ser comunicado e formulado, possui elementos da experiência prática dos indivíduos causado por seu envolvimento com o mundo externo. Ele pode apresentar-se por alguns tipos: conclusões, palpites (*insights*), intuição, ideias, crenças, experiências, talento, competência adquirida.

Já o **conhecimento explícito** apresenta-se a um conhecimento mais formal, codificado, que pode ser transmitido de forma metodológica e independente da circunstância. Pode ser descrito como: articulável, passível de aprendizagem, observável na prática, simples e documentável.

A geração do conhecimento acontece através da conversão do conhecimento tácito em explícito. “Ter um insight ou palpite altamente pessoal tem pouco valor para a empresa, a não ser que o indivíduo possa convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com outros indivíduos na empresa” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 11).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) para a organização gerar conhecimento, elas devem apoiar os indivíduos que possuem maior criatividade ou lhes proporcionar meios que tornem possível essa criação, dessa forma criando conhecimento para a organização. A criação do conhecimento deve ser entendida como um processo que dissemina para a empresa o conhecimento criado pelos colaboradores, inculcando-o como parte do sistema de conhecimentos da organização.

A organização deve criar um ambiente que propicie a conversão do conhecimento, onde possa permitir erros, espaço para pensamentos, elogio a inovação,

promoção de comunicação intensa, que abranja os clientes mais importantes e disponibilize ferramentas que possam auxiliar esse processo.

O princípio da criação do conhecimento organizacional é a conversão do conhecimento tácito em explícito e a conversão do conhecimento explícito em tácito. Dessa maneira, para que uma empresa se torne uma empresa geradora de conhecimento ela deve completar o que Nonaka e Takeuchi (1997) definem como “espiral do conhecimento” (Figura 2). Essa espiral do conhecimento é o resultado da interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos.

FIGURA 2: REPRESENTAÇÃO DO MODELO SECI



FONTE: NONAKA E TAKEUCHI (1997, P. 80).

Este processo de conversão do conhecimento é denominado por Nonaka e Takeuchi (2008) como “SECI”, que tem sua definição originada das iniciais de cada fase do processo, descrito a seguir:

- **Socialização**

É a conversão de conhecimento tácito para conhecimento tácito: onde há interação social “face-a-face”, que acontece diariamente no ambiente de negócios das organizações. Na prática, implica no compartilhamento do conhecimento tácito utilizando a proximidade física para que haja interação direta entre os indivíduos (NONAKA; KONNO, 1998).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a socialização é princípio da criação do conhecimento, que também recebe o conceito de “Ba”, ou local de criação do

conhecimento. O “Ba” é conhecido por “lugar”, pois parte do conceito proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (1921, 1970), que classifica o Ba “como um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado” (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 99).

O processo de socialização também abrange a aprendizagem do conhecimento em forma de experiências e modelos mentais compartilhados.

- Externalização

Trata-se da Conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito. Busca tornar o conhecimento tácito mais visível, para que possibilite transformá-lo na forma mais clara possível, permitindo assim que ele seja compartilhado para outro grupo de indivíduos, tornando-se base de um novo conhecimento.

Na externalização o conhecimento tácito é relacionado através de conversação e reflexão (indivíduo para o grupo). Ela acontece quando o conhecimento tácito do indivíduo é convertido, em parte, para um conhecimento explícito. Este tipo de conversão ocorre quando um diálogo é totalmente e igualmente compreensível a todos, por exemplo, conceitos, recursos gráficos, analogia. Esta etapa é apontada pelos autores como a “quintessência do processo de criação do conhecimento” (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 62).

- Combinação

A Conversão de conhecimento explícito para conhecimento explícito é chamada de combinação e busca transformar o conhecimento explícito em formas mais complexas de conhecimento explícito. Os fatores-chaves que regem esse estágio são: a comunicação entre os indivíduos, a difusão de processos e a sistematização do conhecimento. Esse tipo de conversão também é abordado pelas teorias ligadas ao processamento da informação e acontece por meio do agrupamento (classificação, sumarização) e processamento de diferentes conhecimentos explícitos.

Na prática, esse estágio é o resultado da combinação de três processos: (1) conquista e inserção do novo conhecimento já explicitado pela externalização no interior ou do exterior da organização e combinação com os já existentes; (2) distribuição do novo conhecimento entre os indivíduos da empresa; (3) edição ou processamento do conhecimento explícito para que ele possa tornar-se mais útil para a organização. (NONAKA; KONNO, 1998);

- **Internalização**

A internalização refere-se a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Ela abrange e incorpora o conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Esse processo associado a algo muito comum do nosso dia-a-dia “aprender fazendo” e exige que o indivíduo busque selecionar o conhecimento que seja relevante para desempenhar a sua atividade na empresa. “Quando as experiências de socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados, ou Know-how”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 67).

Dessa forma a criação do conhecimento é amplificada e consolidada na cultura da organização e o fator determinante para impulsionar esse processo é a interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Ao considerar essa teoria, deve-se entender que a criação do conhecimento organizacional deve ser compreendida como uma forma de ampliar organizacionalmente o conhecimento originado dos indivíduos, consolidando-o como parte inerente à rede de conhecimento da organização.

4. GESTÃO PÚBLICA

A administração pública é complexa e muito importante em qualquer sociedade. Ela interfere nos aspectos da vida social, econômica, na educação, saúde, cultura e qualidade de vida de uma população. Wiig (2000) diz que quando realizada com competência e qualidade a gestão pública conduz ao desenvolvimento.

Analisando as normas brasileiras, Gallo e Gomes (2010) relatam que foi a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 e do pacto federativo entre União, Estados e Municípios que ocorreram o aumento da preocupação com o desenvolvimento e sua maior viabilização pela Administração Pública, especialmente no âmbito municipal, do qual seria a maior beneficiada, uma vez que, passaram a ter acesso a orçamentos maiores, autonomia de poder e decisão em questões que anteriormente não lhes eram permitidas.

Segundo Wilson (2005) o papel da administração pública é atuar como eixo transmissor entre o Estado e a sociedade, seguindo princípios de racionalidade,

eficiência e assim, contribuindo para o fortalecimento institucional e a modernização administrativa desses serviços, sempre focado em responsabilidades desde a formulação de políticas públicas até sua implantação, implementação e execução administrativa.

Em seu processo de modernização, a Administração Pública passou a realizar uma função social, de forma profissional, aperfeiçoando seu sistema de controle social, melhorando a qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos e buscando modelos de gestão com referência ao cumprimento de objetivos, buscando valorizar o servidor público, visando melhores resultados, exigindo da organização, criatividade e compromisso. Desta forma, a administração pública tem como objetivo olhar para o resultado de sua real função, e também o olhar para o interno, focando o aperfeiçoamento de seu capital humano, com investimento em processos de pesquisa, seleção, treinamento e formação de seus gestores. Para conquistar eficiência na qualidade dos serviços, utiliza-se ferramentas, modelos de gestão e outros para ampliar sua capacidade de governo.

Os mecanismos de gestão do conhecimento demandam adaptações para serem aplicados às instituições públicas. Segundo Brito, Oliveira e Castro (2012), a estratégia de gestão do conhecimento nas organizações privadas é utilizada com o objetivo de obter vantagem competitiva e de perpetuação no mercado, enquanto que no setor público essa motivação é voltada para a necessidade de lidar com as pressões de uma sociedade cada vez mais exigente.

Batista (2012) entende que para compreender o que é a Gestão do Conhecimento na administração pública deve-se associá-la aos princípios básicos da administração pública tais como: eficácia, qualidade, efetividade social e aos princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. O autor também ressalta a importância da gestão do conhecimento nas ideias atuais de desenvolvimento nacional sustentável.

Desta forma, pode-se identificar que esses princípios, possivelmente, sempre conduzirão a administração pública, pois, uma vez que a máquina pública é sustentada pelo contribuinte, naturalmente exigirão otimização dos recursos disponíveis, a qualidade do gasto, bem como a transparência do gasto público. Ele ainda reforça a ideia de qualidade, que, segundo o instrumento para avaliação da gestão pública, é a totalidade de características que permitem uma organização suprir as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

Ainda, de forma mais atual, destaca-se a relevância do princípio da efetividade social. Ou seja, as organizações públicas são obrigadas a prestar contas aos cidadãos dos resultados sociais e econômicos das políticas públicas.

Ou seja, diante dessa definição, entende-se que a Gestão do Conhecimento, como disciplina ou ramo do conhecimento também direcionado para a administração pública, tem potencial para incrementar a capacidade de conhecimento dos servidores gestores público, das equipes de trabalho e da organização como um todo – de forma coletiva, sistêmica e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento a fim de atingir resultados satisfatórios tanto para o ambiente de trabalho como para a população (BATISTA, 2012).

Quando considerada a adoção de práticas de gestão do conhecimento, cabe ressaltar o que Leonard Barton (1998) enfatiza acerca da imprescindível necessidade das pessoas para a criação do conhecimento. Logo, na adoção desses meios, tem-se o estímulo às pessoas criativas dentro de contextos favoráveis para a geração de conhecimento. Assim, tem-se a necessidade de também catalogar, transferir, assimilar e utilizar para que o processo complete-se.

5. METODOLOGIA

Para realização deste trabalho foi necessário efetuar uma pesquisa, que segundo Gil (2002, p. 17) pode ser definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”, e através dela obter maior conhecimento sobre o objeto estudado.

Ela também pode ser caracterizada como um estudo de caso, pois para Vergara (2007) ele é restrito a uma ou poucas quantidades, estas podem ser entendidas uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou até mesmo, um país. O estudo de caso tem características profundas e detalhadas que servem como oportunidade de analisar a teoria na prática.

Além disso, quando classificada aos fins, a pesquisa realizada é de caráter descritivo exploratório, como colocado por Collis e Hussey (2005, p. 24) “pesquisa descritiva é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre características de um determinado problema ou questão”. Assim sendo, esta pesquisa é do tipo descritiva pois tem como um dos seus

objetivos descrever como os fatores culturais influenciam no processo de Gestão do Conhecimento.

A pesquisa, quanto a sua abordagem, classifica-se como quantitativa, uma vez que para Marconi e Lakatos (2008) pesquisa quantitativa é aquela que tem descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.

Por fim, a presente pesquisa também será considerada como exploratória pois Segundo Ganga (2012), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar o entendimento inicial de um problema ainda pouco explorado, amplo e desconhecido, revelam também uma tentativa de verificar se certo fenômeno ocorre ou não.

A instituição pesquisada, que aqui chamaremos de Universidade X por questões de confidencialidade, está localizada no município de Campina Grande, interior do Estado da Paraíba.

Fundada em 1966, a instituição já conta com 55 anos de atuação no segmento educacional público. Ela surgiu através da necessidade de levar ensino público de qualidade ao maior número de pessoas, colaborando assim, para sua formação profissional.

Hoje, ela conta com oito Campus distribuídos na Paraíba, um total de 53 cursos, cerca de 1294 docentes, aproximadamente 20 mil discentes . O campus I é a sede da Reitoria e da Administração Central, onde funcionam suas pró-reitorias e principais coordenações, onde buscamos focar em apenas uma para realizar um trabalho mais preciso.

Após a análise dos resultados, será apontado sugestões para melhoramento do que foi obtido com a realização da pesquisa.

5.1 Coleta de Dados

O instrumento de coleta utilizado para a análise dos dados foi um questionário, que segundo Parasuraman (1991, p. 58) “um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para atingir os objetivos do projeto”.

O questionário estava disposto em duas partes: (1) instruções necessárias para responder a pesquisa, bem como a sua confidencialidade e objetivos; (2) afirmações dispostas em 12 questões que serão utilizadas para avaliação.

Para avaliação das afirmações foram utilizados os testes de média e frequência. As variáveis foram avaliadas com base na escala de Likert de onze pontos, onde estava disposta em graus de concordância como podemos observar no quadro abaixo:

0, 1 e 2	Discordância total
3 e 4	Discordância parcial
5	Imparcial
6 e 7	Concordância parcial
8, 9 e 10	Concordância total

Fonte: elaboração própria

O questionário utilizado foi desenvolvido de acordo com dados já existentes na literatura que foram abordados no presente trabalho:

QUADRO 1: OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Variáveis	Definição	Questões
Socialização	Conversão de conhecimento tácito para conhecimento tácito	1 a 3
Externalização	Conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito	4 a 6
Combinação	Conversão de conhecimento explícito para conhecimento explícito	7 a 9
Internalização	Conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito.	10 a 12

A aplicação do questionário foi realizada entre os dias 15/09/2021 e 22/09/2021. Antes da aplicação foi realizada uma breve explicação do objetivo da pesquisa. O questionário foi enviado via *Google forms* para evitar contato pessoal e manter o distanciamento social, do qual exige o momento de pandemia em que estamos enfrentando.

A amostragem utilizada foi caracterizada como não probabilística, onde segundo Mattar (1996) é aquela que a seleção dos elementos da população necessários para compor a amostra depende em parte do pesquisador ou do entrevistador. Desta forma, esta pesquisa foi realizada por conveniência, ou seja, o pesquisador seleciona membros da população com maior acessibilidade e disponibilidade em participar da pesquisa. Sendo assim censitária, onde participaram da pesquisa todos os 27 profissionais do departamento de uma instituição educacional de ensino superior no interior do estado da Paraíba.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Consiste nos atos de analisar e apresentar resultados referentes a pesquisa, através de avaliações traçadas pelo autor com relação a percepção de seus indivíduos

(funcionários de um departamento de uma Instituição de Ensino Superior) acerca da Gestão do Conhecimento em um setor público.

Desta forma, torna-se necessário evidenciar os indivíduos da pesquisa; no qual podemos destacar a predominância do gênero feminino (51,85%) sobre o masculino (48,5%); bem como a da faixa etária, que varia de 26 a 64 anos.

No que diz respeito à área de atuação, foram abordados todos os funcionários do departamento em questão.

6.1 Processo de Conversão do Conhecimento

- **Socialização**

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram um modelo de criação do conhecimento fundamentado na relação existente entre o conhecimento tácito e explícito. Este modelo ficou conhecido “como espiral do conhecimento”, que aborda quatro modos de conversação: socialização, externalização, combinação e internalização.

Analisaremos o primeiro deles: a socialização (Tabela 1), que é constituída pelo compartilhamento de experiências, por intermédio de habilidades técnicas e modelos mentais compartilhados.

Nesta dimensão, podemos observar que os graus de concordância de modo geral apresentam-se acima da média de o que indica haver interação entre funcionários e departamento. Porém, apesar de indicar médias gerais satisfatórias, uma se destaca por mostrar que na opinião de 29,6% dos colaboradores a interação entre empresa e fornecedores ainda ocorre de forma insatisfatória, assim como se pode ver na tabela abaixo.

TABELA 1: DIMENSÃO: SOCIALIZAÇÃO

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA
	Graus de concordância					
	0,1 e 2	3 e 4	5	6 e 7	8, 9 e 10	
Fornecedores	22,2%	7,4%	0%	29,6%	40,8%	5,92
Troca de informações	7,4%	7,4%	0%	29,6%	55,6%	7,25
Interação	7,4%	3,7%	0%	14,8%	74,1%	7,96

Embora 29,6% dos colaboradores estejam insatisfeitos com a interação departamento/ fornecedores, podemos constatar que a socialização dentro do

departamento ainda comporta-se de maneira positiva, sendo possível identificar que um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros (tácito para tácito), através de experiências diretas, de modo semelhante a uma orientação, gerando uma compreensão compartilhada entre os indivíduos do grupo.

- **Externalização**

A externalização (Tabela 2) é segundo processo de conversão do conhecimento, ele se refere a parte de conversão do conhecimento tácito em explícito. É através dele que se torna possível criar novos conceitos explícitos pela reflexão coletiva. Podemos observar na tabela abaixo que as variáveis apresentam-se de forma positiva, indicando que de modo geral o departamento realiza esse tipo de conversão do conhecimento. Assim como os índices gerais, as médias comportam-se de forma positiva, porém devemos destacar que ainda há certa dificuldade em expressar opinião sobre as tomadas de decisão e as atividades que serão desenvolvidas. Cerca de 11,11% dos entrevistados entendem que o departamento não incentiva a realização de reuniões e seminários, como podemos observar na tabela abaixo:

TABELA 2: DIMENSÃO: EXTERNALIZAÇÃO

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA
	Graus de concordância					
	0,1 e 2	3 e 4	5	6 e 7	8, 9 e 10	
Comunicação informal	0%	0%	0%	14,8%	85,2%	9,25
Realização de reuniões	3,7%	7,4%	0%	55,5%	33,4%	7,07
Opinião	14,8%	7,4%	0%	44,4%	33,4%	6,51

Por outro lado, pode-se destacar que cerca de 85,2% dos entrevistados acreditam que o departamento incentiva os funcionários a desenvolver relações interpessoais, aprimorando a comunicação informal. Desta forma, podemos ver que a externalização ocorre quando o conhecimento tácito do indivíduo se converte, em parte para um conhecimento explícito. Isso acontece em situações onde o diálogo é igualmente compreensível a todos.

- **Combinação**

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a combinação (Tabela 3) é o conhecimento explícito para explícito, ou seja, significa que a conversão do conhecimento recém-criado com o já existente, por meio da troca e a combinação de conhecimentos entre indivíduos, tais como reuniões, documentos, diálogos ou redes de comunicação.

Analisando os dados da pesquisa, pode-se constatar que na média geral, as variáveis comportam-se de forma positiva, já que segundo os dados, ocorre integração de novos conhecimentos explícitos, criação de manuais, construção de bancos de dados e logo após são reconstruídos em forma de dados.

TABELA 3: DIMENSÃO: COMBINAÇÃO

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA
	Graus de concordância					
	0,1 e 2	3 e 4	5	6 e 7	8, 9 e 10	
Tecnologia	3,7%	0%	0%	33,3%	63%	8,25
Manuais	22,2%	3,7%	0%	55,6%	18,5%	5,85
Transmissão de novos conceitos	11,1%	0%	0%	33,3%	55,6%	7,62

Porém, é necessário destacar e analisar individualmente os índices que compõem o incentivo de criação de manuais de serviços, esse tópico foi o que apresentou individualmente os menores índices gerais de média e de graus de frequência, indicando que o departamento precisa desenvolver novas formas de incentivo para criação de tais modelos.

Por outro lado, o departamento incentiva a transmissão de novos conceitos e conhecimentos, o que traduz de fato a combinação, embora de forma não tão satisfatória, ela ocorre por meio de formalização de documentos, conversas ao telefone ou por meio da tecnologia. Deste modo, pode-se dizer mesmo apresentando índices variáveis, a combinação ocorre na organização estudada.

- **Internalização**

Para analisar as variáveis que compõem a internalização (Tabela 4), precisamos entender que ela diz respeito à incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito (organização para indivíduo). Assim, pode-se perceber que esta foi a dimensão do modelo SECI que se comportou com maior nível de concordância acima de 6, - nas respostas.

Apesar de apresentar médias de concordância favoráveis, as variáveis mostram que o departamento incentiva à pesquisa e o compartilhamento de novos valores e pensamentos; e que incentiva a comunicação para o compartilhamento e o entendimento das visões administrativas.

TABELA 4: DIMENSÃO: INTERNALIZAÇÃO

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA					MÉDIA
	Graus de concordância					
	0,1 e 2	3 e 4	5	6 e 7	8, 9 e 10	
Troca de experiência	3,7%	0%	3,7%	33,3%	59,3%	7,9
Compartilhamento de novos pensamentos	0%	3,7%	0%	37%	59,3%	8,18
Compartilhamento e entendimento das funções	7,4%	3,7%	0%	40,7%	48,2%	7,5

Por meio da confirmação de positividade, pode-se dizer que a última dimensão (Internalização) apresenta-se de forma mais significativa, mantendo média (7,86), isso se dá porque embora as outras dimensões apresentem pequenas dificuldades, o departamento consegue contornar e transformar os problemas em algo satisfatório. É a dimensão que mais aplica sua teoria na prática, pois todos os itens citados caracterizam a internalização entre funcionários.

Já a primeira variável (Socialização) mantém média considerável, porém quando comparada as outras três (externalização, combinação e internalização) ela apresenta média geral menos expressiva que as outras (7,04), isso deve-se a alta variação no conteúdo das respostas, onde os funcionários divergem quanto a troca de informações entre fornecedores e funcionários.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desse estudo possibilitou uma análise do modelo de transformação do conhecimento (SECI) proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), e buscou responder o seguinte questionamento: Como a transformação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) pode colaborar para um maior desempenho administrativo em um setor de uma Universidade Pública no interior do estado da Paraíba?

Os autores acima afirmam que a criação de conhecimento é um método onde há uma interação entre os membros da organização, relacionado à experiência física, à tentativa e erro quanto à geração de modelos mentais e ao aprendizado com os outros indivíduos, defendem que o conhecimento só pode ser criado através de capital humano e que as organizações não conseguem criar conhecimentos sem esses indivíduos. Assim, por meio de análises simples de média e frequência, foi possível verificar como esses fatores se comportam dentro de um departamento de uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES).

Os resultados indicam que o processo de transformação do conhecimento ocorre de maneira satisfatória, sendo a internalização a variável que apresentou maior índice de positividade, em outras palavras, ela comprova que uma relação de trabalho baseada na confiança pode alcançar altos índices quanto a gestão do conhecimento.

Observou-se que o ativo intangível mais valioso é o conhecimento, e necessita ser administrado de maneira que venha trazer contribuições para os processos organizacionais, além de favorecer inovações para produção do conhecimento através da aprendizagem contínua e ativa, é possível identificar os processos de disseminação e retenção do conhecimento, visto que o conhecimento desenvolvido é disseminado para todos os colaboradores do setor.

Os resultados ainda indicam que a criação do conhecimento (modelo SECI) influencia na efetividade e desempenho do setor, visto que é no processo de conversão do conhecimento que os indivíduos adquirem novas habilidades e quando essas são alinhadas com os objetivos do departamento passam a influenciar na realização destes.

A Gestão do Conhecimento atrelada à administração pública pode contribuir no desempenho e na produtividade, no atendimento às necessidades da comunidade, bem como, no atendimento às pessoas, em que se identifica o relacionamento com o público e a melhoria dos trabalhos. A rapidez nas ações desempenhadas apresenta-se, nesse sentido, como um diferencial, mesmo porque, muito mais do que a busca pela lucratividade, percebe-se sua funcionalidade, sua eficiência e sua eficácia.

Portanto, embora ainda existam gargalos importantes a serem sanados, são evidentes o eixo temático e os modelos de gestão presentes na administração pública onde podemos encontrar a sua capacidade de gerenciamento. O atendimento aos cidadãos é indispensável e necessário, aliado à capacidade de eficiência, de eficácia e, especialmente, de respeito à transparência no setor público, o que, de maneira

responsável, se justifica quando se procura entender a relevância da gestão pública relacionada à sociedade.

Diante do exposto ao longo deste trabalho, pode-se destacar a necessidade de um maior incentivo as práticas de gestão do conhecimento no setor em questão, visto que o uso correto de suas ferramentas pode causar impactos diretamente ligados à sua efetividade e desempenho. Com isso sugere-se como pesquisas futuras, dedicação constante as novas ferramentas e práticas de gestão do conhecimento que busquem compreender como a transformação do conhecimento atrelada aos fatores facilitadores podem comportar-se em outros seguimentos e como interagem.

Após essa análise, fica evidente a relevância da prática da gestão do conhecimento para obtenção de vantagem competitiva e da crescente implantação na estrutura de qualquer instituição do poder público brasileiro.

REFERÊNCIAS

ALVARES, Lillian; BATISTA, Fabio Ferreira. Ciência da Informação e Gestão do Conhecimento: a convergência a partir da sociedade da Informação. In: ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 8, 2007, Salvador.

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de Gestão do Conhecimento: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

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 São Paulo, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZ, Tadeu. Gerência do Conhecimento. São Paulo: Cobra, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GALLO, F.; GOMES, R. L. As desigualdades socioespaciais e as transferências voluntárias de recursos da União: um estudo sobre a seletividade das transferências do Ministério da Ciência e Tecnologia aos municípios paulistas. Caderno Prudentino de Geografia, Presidente Prudente, n.32, v.2, p.261-284, ago./dez. 2010.

GANGA, Gilberto, M. D. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

LEONARD-BARTON, D. Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação. RJ: FGV, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens, e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2008

MARTINS, Hélio Tadeu. Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NONAKA, I.; KONNO, N. *The Concept of "Ba": Building a Foundation For Knowledge Creation*. California Management Review, v 3, n. 40, spring, 1998

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação e conhecimento na empresa. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARASURAMAN, A. *Marketing research*. New York: Addison Wesley, 1991

SILVA, Sergio Luís. Gestão do conhecimento: uma visão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. Ciência da Informação. V.33, n.2, p.143- 151. 2004.

TEIXEIRA FILHO, J. Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. Portais Corporativos: a Revolução na Gestão do Conhecimento. Tradução Érica Saubermann Rodrigo Baroni. São Paulo: Negócio Editora, 2002

TORQUATO, Gaudêncio. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1992

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.

WIIG, Karl M. *Application Knowledge Management in Public Administration*. Texas: Knowledge Research Institute, 2000.

WILSON, Woodrow. O estudo da administração. Revista do Serviço Público, v. 3, n. 56, p. 349-366, jul./set. 2005.

APÊNDICES

