



FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ  
CENTRO DE PESQUISAS AGGEU MAGALHÃES  
Mestrado Profissional em Saúde Pública



**VALDEYER GALVÃO DOS REIS**

---

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO NA FIOCRUZ-BAHIA**

---

RECIFE  
2007

**VALDEYER GALVÃO DOS REIS**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO NA FIOCRUZ-BAHIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz para a obtenção do grau de Mestre em Ciências.

Orientador: Dr. Amílcar Baiardi

Recife  
2007

**Catálogo na fonte: Biblioteca do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães**

---

R375g Reis, Valdeyer Galvão dos.

Gestão do conhecimento e cultura organizacional: um estudo de caso na Fiocruz-Bahia/ Valdeyer Galvão dos Reis. — Recife: V. G. dos Reis, 2007.

109 p.: il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública) - Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, 2007.

Orientadora: Amílcar Baiardi.

1. Cultura Organizacional. 2. Bases de Conhecimento. 3. Academias e Institutos - organização & administração. I. Baiardi, Amílcar. II. Título.

CDU 316.723

---

**VALDEYER GALVÃO DOS REIS**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO DE CASO NA FIOCRUZ-BAHIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz para a obtenção do grau de Mestre em Ciências.

**Aprovado em:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Dr. Amilcar Baiardi  
Universidade Federal da Bahia/UFBA

---

Dr<sup>a</sup>. Helena Pereira da Silva  
Universidade Federal da Bahia/UFBA

---

Dr. Alice Maria Branco  
Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães/FIOCRUZ

A minha mãe, em memória.

Aos meus irmãos por suprirem  
a falta do meu pai e, num dado  
momento, da minha mãe.

A Fabíola, minha sempre  
namorada e agora esposa.

Aos meus familiares e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, portanto, todos aqueles que crêem ter Deus dentro de si, podem se sentir agradecidos;

Aos meus colegas da Fundação Oswaldo Cruz - Bahia e da Associação de Servidores da FIOCRUZ - Bahia, pois esta dissertação tem um pouco de cada um de vocês;

Aos meus colegas do mestrado pela socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento;

Aos professores dos Mestrados em Saúde Pública da Fiocruz – Pernambuco e em Responsabilidade Social e Desenvolvimento Humano da Fundação Visconde de Cairú, a minha gratidão pelo aprendizado;

Aos professores Amílcar Baiardi e Wayner Souza, pelas contribuições em sala, e por terem aceitado o desafio conjunto neste trabalho;

As professoras Helena Pereira da Silva, do Instituto de Ciências da Informação da Universidade Federal da Bahia, e Maria Alice Fernandes Branco, do Departamento de Saúde Coletiva da FIOCRUZ-Pernambuco, por generosamente terem aceitado participar da minha banca;

Aos Doutores Lain Carlos Pontes de Carvalho, diretor da FIOCRUZ-BA à época do início do mestrado, e Mitermayer Reis, atual diretor, pelo apoio à minha participação no mestrado;

A Ana Maria Fiscina (FIOCRUZ-BA) e a Mégine Carla Cabral da Silva (CPqAM) pela formatação deste trabalho;

À Fundação Oswaldo Cruz pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

*“A águia gentilmente encaminhou seus filhotes  
em direção a ponta do ninho.  
Seu coração estremeceu com emoções conflitantes.  
Ao sentir a resistência ao seu persistente tocar com o cotovelo.  
Por que a emoção de voar alto tem que começar com o medo de cair?  
pensou ela.  
Esta questão eterna ainda não tinha resposta para ela.  
Como na tradição de sua espécie, o ninho estava localizado  
alto numa saliência de uma abrupta face do rochedo.  
Abaixo não havia nada além do ar para suportar as asas de cada filhote.  
É possível que desta vez não vá funcionar?, pensou ela.  
Apesar de seus medos, a águia sabia que era a hora.  
Sua missão maternal estava quase completa.  
Havia ainda a tarefa final – o empurrão.  
A águia tirou coragem de uma sabedoria inata:  
Até seus filhotes descobrirem suas asas,  
não haveria propósito para as suas vidas;  
Até eles aprenderem a voar alto,  
eles não entenderiam o privilégio de terem nascido águias.  
O Empurrão era o maior presente que ela tinha a oferecer.  
Na verdade, era o seu supremo ato de amor.  
E, assim, um por um, ela empurrou-os e eles voaram”.*

Napoleon Hill

## RESUMO

A relação entre a gestão do conhecimento e a cultura organizacional em uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde é a temática deste estudo de caso realizado na FIOCRUZ-BA, que teve por objetivo principal verificar se a cultura organizacional da Unidade seria propícia à implementação da gestão do conhecimento. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica acerca da gestão do conhecimento, bem como da sua inserção na administração pública federal canadense e brasileira, e da cultura organizacional, seus componentes, elementos metodológicos para análise e influência no êxito das inovações gerenciais. Os elementos da cultura organizacional da FIOCRUZ-BA identificados através da triangulação metodológica entre a aplicação de questionários, a análise documental e a experiência institucional do autor foram confrontados com um modelo teórico de criação do conhecimento organizacional, objetivando-se a validação da hipótese de pesquisa. Assim, o presente estudo permitiu concluir que algumas técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento já são utilizadas de forma não sistematizada na FIOCRUZ-BA e que os elementos identificados na sua cultura, com destaque para os processos decisório e gerencial-administrativo, o sistema de comunicação e endo-culturação e os artefatos visíveis, favoreceriam a implantação da gestão do conhecimento. Adicionalmente, recomenda-se algumas diretrizes e práticas para a sistematização da gestão do conhecimento no órgão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura Organizacional, Bases de Conhecimento, Gestão Administrativa

## **ABSTRACT**

The relationship between knowledge management and organizational culture in a public research institution of science and technology in health is the theme of this case study. It was realized at FIOCRUZ-BA and had as its main objective to verify whether the organizational culture of this institution would be welcoming to the implementation of knowledge management. Initially, a review of the relevant bibliography about knowledge management and its insertion on the Canadian and Brazilian public federal administration was performed, as well as a review about organizational culture, its components, methodological elements for analysis, and influence on the success of managerial innovations. The elements of organizational culture of FIOCRUZ-BA identified through the methodological triangulation involving the application of questionnaires, documental analysis and institutional experience of the author were confronted with a theoretical model for the creation of organizational knowledge, aiming at validating the research hypothesis. This way, the present study enabled the conclusion that some tools and techniques of knowledge management are already in use, although in a non-systematic manner, at FIOCRUZ-BA, and that the elements identified in its culture, especially regarding the decision and managerial-administrative processes, the communication system and internal acculturation and visible artifacts, would favor the implementation of knowledge management. Additionally, some practices and directives are recommended for the systematization of knowledge management at the institution.

**Key Words:** Basis of Knowledge, Organizational Culture, Management

## LISTA DE FIGURAS

|           |                                                                         |    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1  | Estrutura da Dissertação                                                | 16 |
| Figura 2  | Espiral do Conhecimento                                                 | 48 |
| Figura 3  | Ambiente Interno Percebido                                              | 68 |
| Figura 4  | Características Prevalentes nas Lideranças                              | 69 |
| Figura 5  | Importância Dada à Hierarquia                                           | 70 |
| Figura 6  | Base das Relações                                                       | 72 |
| Figura 7  | Existência de Símbolos                                                  | 74 |
| Figura 8  | Processo de Treinamento-Capacitação                                     | 76 |
| Figura 9  | Atitudes dos Dirigentes Quanto aos Desvios Comportamentais              | 76 |
| Figura 10 | Atitudes dos Dirigentes Quanto à Ocorrência de Falhas Técnicas          | 77 |
| Figura 11 | Cooperação Entre Indivíduos para Obtenção de Conhecimentos              | 78 |
| Figura 12 | Ferramentas que mais Contribuem Para o Aprendizado                      | 79 |
| Figura 13 | Ferramentas que mais Contribuem Para o Aprendizado – Citação Espontânea | 80 |
| Figura 14 | Atitudes em Relação ao Futuro                                           | 85 |
| Figura 15 | Propensão ao Risco                                                      | 86 |
| Figura 16 | Estrutura de Tarefas da FIOCRUZ-BA                                      | 90 |

## SUMÁRIO

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                                                                    | 11 |
| 1.1 Pergunta Condutora                                                                                 | 13 |
| 1.2 Hipótese                                                                                           | 13 |
| 1.3 Objetivos                                                                                          | 14 |
| 1.3.1 Geral                                                                                            | 14 |
| 1.3.2 Objetivos específicos                                                                            | 14 |
| 1.4 Estrutura da Dissertação                                                                           | 14 |
| <b>2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES</b>                                                       | 17 |
| 2.1 Introdução                                                                                         | 17 |
| 2.2 Conceitos Básicos                                                                                  | 18 |
| 2.2.1 Dados                                                                                            | 18 |
| 2.2.2 Informação                                                                                       | 19 |
| 2.2.3 Conhecimento                                                                                     | 20 |
| 2.3 A criação do conhecimento nas organizações                                                         | 21 |
| 2.4 Gestão do conhecimento – definição e fatores críticos                                              | 23 |
| 2.5 Gestão do conhecimento na administração pública                                                    | 27 |
| <b>3 CULTURA ORGANIZACIONAL</b>                                                                        | 36 |
| 3.1 Discussão conceitual                                                                               | 36 |
| 3.2 Elementos metodológicos para delineamento da cultura organizacional                                | 39 |
| 3.3 A compreensão da cultura organizacional como fator crítico para o sucesso das inovações gerenciais | 41 |
| <b>4 MODELO TEÓRICO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS</b>                                        | 44 |
| 4.1 Introdução                                                                                         | 44 |
| 4.2 A criação do conhecimento nas empresas-o modelo teórico de Nonaka e Takeuchi                       | 44 |
| <b>5 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>                                                                       | 55 |
| 5.1 Introdução                                                                                         | 55 |
| 5.2 Opções metodológicas                                                                               | 55 |
| 5.2.1 Abordagem e estratégia de pesquisa                                                               | 55 |
| 5.2.2 Coleta e análise de dados                                                                        | 56 |
| 5.2.3 Objeto de estudo                                                                                 | 58 |
| 5.2.4 Referencial teórico                                                                              | 58 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2.5 Universo e amostragem                                     | 59  |
| <b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO</b>                                    | 62  |
| 6.1 Introdução                                                  | 62  |
| 6.2 A Fundação Oswaldo Cruz – breve histórico                   | 62  |
| 6.3 A FIOCRUZ no estado da Bahia                                | 64  |
| 6.4 Análise e discussão                                         | 66  |
| 6.4.1 Identificação dos elementos da cultura organizacional     | 66  |
| 6.4.1.1 <i>Artefatos visíveis</i>                               | 66  |
| 6.4.1.2 <i>Ambiente empresarial ou organizacional</i>           | 67  |
| 6.4.1.3 <i>Sistema de crenças e valores</i>                     | 68  |
| 6.4.1.4 <i>Sistema gerencial administrativo</i>                 | 69  |
| 6.4.1.5 <i>Sistema de Comunicação</i>                           | 71  |
| 6.4.1.6 <i>Processo decisório</i>                               | 72  |
| 6.4.1.7 <i>Sistema de símbolos</i>                              | 74  |
| 6.4.1.8 <i>Endoculturação e treinamento</i>                     | 75  |
| 6.4.1.9 <i>Cooperação e conflito</i>                            | 78  |
| 6.4.2 Aderência ao modelo teórico para a gestão do conhecimento | 79  |
| 6.4.2.1 <i>Características da FIOCRUZ-BA x modelo teórico</i>   | 81  |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b>                   | 92  |
| 7.1 Limitações do estudo                                        | 94  |
| 7.2 Recomendações gerais                                        | 95  |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                                              | 97  |
| <b>APÊNDICES</b>                                                | 101 |
| <b>ANEXO</b>                                                    | 105 |

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a sociedade vem passando por profundas transformações, sejam elas na forma como os indivíduos se relacionam, nas suas maneiras de pensar e agir ou no modo como produzem valores econômicos e sociais. Conforme aponta Froes (2000) estas mudanças estão sendo impulsionadas principalmente pela maneira como a informação e o conhecimento são difundidos e utilizados pela sociedade contemporânea.

A sociedade atual tem como principais características o compartilhamento de informações e conhecimentos, e, como diferencial competitivo, a criação de novos conhecimentos e a inovação, diferindo assim da chamada sociedade industrial, que tinha como principal característica a eficiência e a especialização e como diferencial competitivo a capacidade de resolução de rotinas físicas e intelectuais de forma rápida.

Neste novo contexto, em que a produção intelectual passa a ser um diferencial competitivo para gerar mais riqueza em relação à produção industrial, o termo Gestão do Conhecimento é citado pela primeira vez por Davenport e Prusak, época em que a reengenharia ocorria intensamente nas organizações, causando a perda de talentos organizacionais (ANKLAM, 2002 *apud* PAIXÃO, 2004). Numa tentativa de sintetizar o pensamento de diversos autores, a Gestão do Conhecimento seria um processo de identificação, pesquisa, compartilhamento, convergência e criação de conhecimentos úteis, oriundos de fontes internas e externas à organização, para que esta possa atingir os seus objetivos estratégicos.

O interesse pelo estudo da gestão do conhecimento tem crescido exponencialmente nos últimos anos, de forma que existe uma vasta literatura sobre a temática e os resultados de várias experiências já estão sendo relatados por diversas organizações na esfera privada. Entretanto, no tocante à esfera pública, e, principalmente na gestão de instituições de ciência e tecnologia em saúde, ainda são raros os trabalhos que se preocuparam com o tema, abrindo-se assim uma grande oportunidade para estudiosos interessados em atuar nesta área.

Há também um manifestado interesse do Governo Federal brasileiro, através de um projeto encaminhado à Casa Civil no ano de 2006, para que nos próximos anos a gestão do conhecimento possa ser estruturada como uma política governamental a ser implementada no serviço público, conforme apresentaremos no capítulo 2.

No entanto, conforme alertado por inúmeros estudiosos na área da administração, dentre os quais podemos destacar Senge (1999b), as experiências de mudanças nas empresas, sem que se levassem em consideração as suas culturas organizacionais foram, em sua grande maioria, mal sucedidas. Portanto, o estudo da correlação entre gestão do conhecimento e cultura organizacional, tal qual ocorre neste trabalho, se demonstra não só desejável como oportuno, em um momento em que o governo federal estuda a possibilidade de criar uma política de gestão do conhecimento para a administração pública.

A temática gestão do conhecimento tem sido crescentemente abordada por estudiosos da área de administração que procuram obter respostas a questões originadas pelo processo de mudanças sociais, econômicas e políticas no último século e por gerentes interessados em compreender como o gerenciamento do conhecimento pode funcionar como diferencial competitivo para as suas organizações.

O fato do objeto deste estudo ser uma instituição pública que tem como missão a geração, absorção e a difusão de conhecimentos científicos na área de saúde, torna mais relevante a intenção de que os conhecimentos prioritários a esta instituição possam ser geridos de forma sistematizada e em consonância com a sua estratégia organizacional.

A vivência do autor desta pesquisa por aproximadamente 10 anos com a cultura da FIOCRUZ-BA, provocou uma inquietação quanto aos problemas gerenciais que poderiam ser resolvidos ou amenizados com a sistematização dos conhecimentos estratégicos para o órgão. Da mesma forma, a participação em um mestrado no qual se esperava do discente uma proposta de intervenção no seu próprio processo de trabalho foram fatores motivadores para o desenvolvimento desta pesquisa.

Neste sentido, a oportunidade de participação em um mestrado profissional proporcionou o contato com a teoria e permitiu que a realidade do universo de trabalho

pudesse ser analisada sob a ótica dos conceitos adotados sobre a gestão do conhecimento e do modelo teórico de Nonaka e Takeuchi (1997).

Entretanto, a compreensão de que inúmeras variáveis poderiam funcionar como catalisadores ou fatores limitantes à implantação da gestão do conhecimento nas organizações, estimulou a pesquisa por trabalhos que tratassem desta correlação. O fato da literatura pesquisada tratar predominantemente de modelos de criação do conhecimento e da correlação da gestão do conhecimento com o processo decisório, com a estrutura organizacional, dentre outras variáveis, demonstrou a oportunidade de se estudar a cultura organizacional como importante fator a ser considerado em organizações que pretendem implantar a gestão do conhecimento.

Assim, apesar deste trabalho não ter como objetivo considerar outras variáveis além da cultura organizacional, que possam afetar pretensões organizacionais de implantação da gestão do conhecimento, espera-se que ele possa colaborar para o entendimento de que a implantação de qualquer inovação gerencial deva ser precedida de estudos dos fatores limitantes a estas pretensões.

*“Se você conhece o seu limite, você conhece a sua força”.*

(Autor desconhecido)

### **1.1 Pergunta condutora**

A cultura organizacional da FIOCRUZ-BA é propícia à implantação da gestão do conhecimento?

### **1.2 Hipótese**

Além da natureza das atividades desenvolvidas pela FIOCRUZ-BA (predominantemente a pesquisa, o ensino e a prestação de serviços), os elementos da sua

cultura organizacional, dentre eles o seu processo decisório, a suas formas de comunicação, as suas relações internas e externas, são propícios à implantação da gestão do conhecimento.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Geral**

Verificar se a cultura organizacional da FIOCRUZ-BA é propícia à implantação da gestão do conhecimento.

#### **1.3.2 Específicos**

Identificar e caracterizar os elementos da cultura organizacional da FIOCRUZ-BA;

Relacionar as características identificadas na cultura organizacional da FIOCRUZ-BA com um modelo teórico para a implantação de gestão do conhecimento.

### **1.4 Estrutura da dissertação**

Este trabalho está dividido em oito capítulos distribuídos em cinco partes, a saber:

- 1- Introdução – Nesta parte está contido apenas o capítulo 1, no qual são tratados a apresentação do trabalho, a justificativa para o tema, a pergunta condutora, a hipótese, os objetivos de pesquisa e a estrutura da dissertação;
- 2- Referencial teórico - Comporta os capítulos 2, 3 e parte do 4, os quais tratam respectivamente da gestão do conhecimento, da cultura

organizacional e do modelo teórico de criação do conhecimento organizacional;

- 3- Pesquisa de campo - Estão ligados a esta parte além do capítulo 5, sobre metodologia da pesquisa, com o delineamento e opções metodológicos, o modelo conceitual e os procedimentos de coleta, o capítulo 6, que trata da análise e interpretação dos dados;
- 4- Considerações Finais e Recomendações – Esta parte é composta apenas pelo capítulo 7, o qual possui a mesma denominação do grupo e se refere às conclusões gerais, limitações do estudo e recomendações finais.
- 5- Referências, Apêndices e Anexo - Seguindo o modelo estrutural proposto por Perroti, julga-se de grande relevância tratar as referências bibliográficas dentro de um capítulo específico (capítulo 8), pois elas cumprem o duplo papel de dar o mérito àqueles que formularam teorias ou pensamentos, contribuindo para a consecução de trabalhos como estes, e também para servir como referencial de consulta para aqueles que se interessarem pela temática.

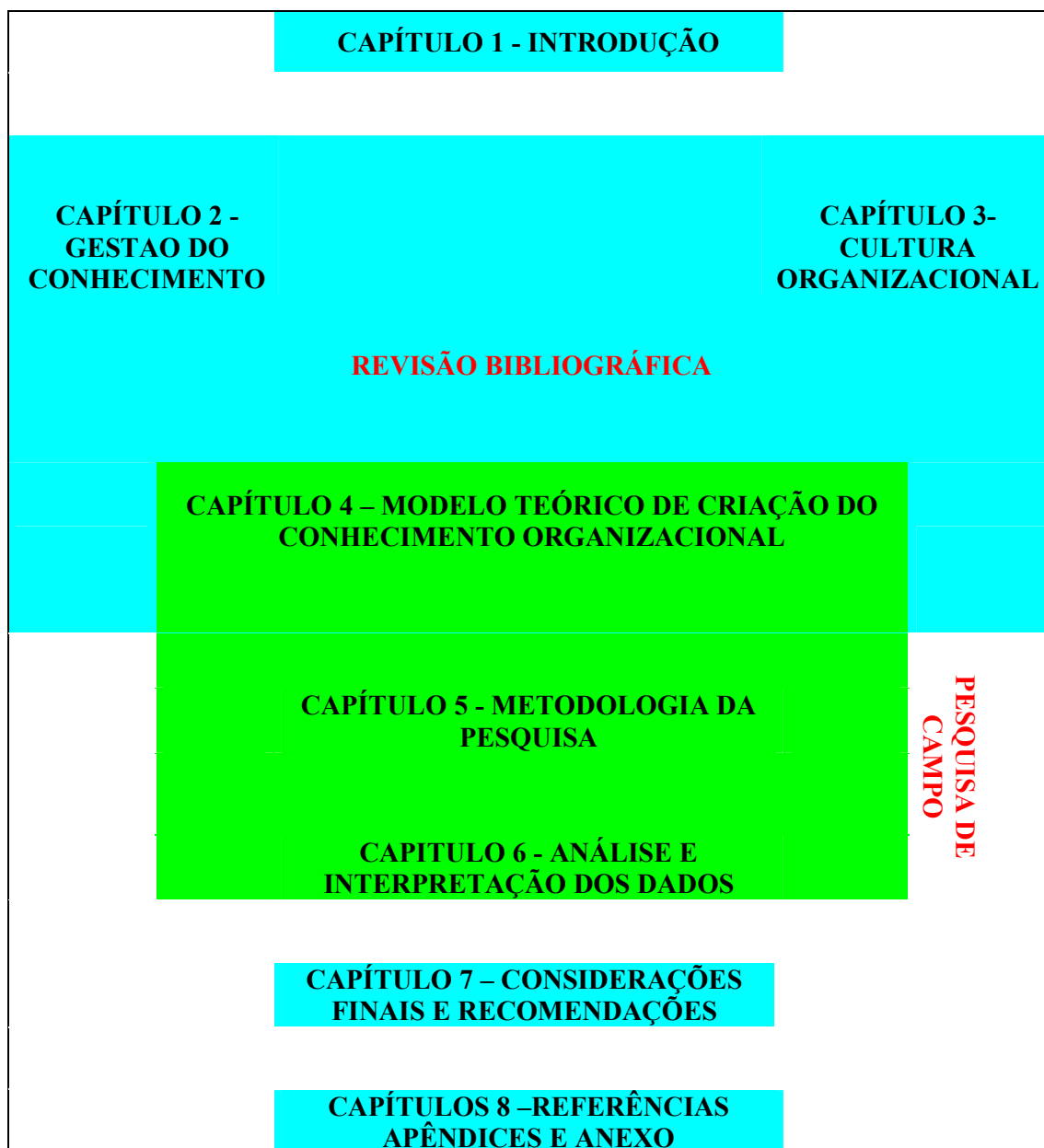


Figura 1 – Estrutura da dissertação

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.1 Introdução**

As rápidas e profundas transformações ocorridas nos últimos séculos por conta dos avanços tecnológicos promoveram mudanças estruturais na maneira como os indivíduos se relacionam na economia, nos meios de transporte e, principalmente, no sistema de valoração de bens intangíveis em relação aos tangíveis, sobre os quais destaca-se o conhecimento como recurso de maior valor estratégico para as economias modernas.

Peter Drucker (2001) afirma que na sociedade atual, o conhecimento se tornou o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral, e que a terra, a mão-de-obra, o capital – os tradicionais fatores de produção – não desaparecem, mas se tornam secundários.

Alvin Toffler (1995), em seu livro *A Terceira Onda*, chama a atenção para o fato de que houve três grandes “mudanças” no mundo que afetaram profundamente a sociedade.

A primeira mudança se deu com o advento da agricultura, fazendo com que o homem deixasse de ser nômade, domesticasse os animais e comercializasse os seus excedentes produtivos, dando origem ao comércio e criando as bases para o mercantilismo.

A segunda mudança ocorreu com a revolução industrial, e com ela as famílias passam a ser nucleares (ou seja, se limitam a pai, mãe e filhos), os meios de comunicação são massificados, os transportes passam a ser mais rápidos e o sistema educacional é estruturado para preparar o indivíduo para o trabalho industrial (especialização dos saberes, respeito aos horários e normas, utilização de farda).

A terceira mudança, ou terceira “onda”, ainda conforme o autor, está atualmente em curso, e diz respeito à transformação da sociedade capitalista, fruto da revolução industrial, na chamada sociedade do conhecimento, que se estrutura sob a égide do mundo global, da informação e do conhecimento como diferenciais competitivos.

Esta revolução em curso, que muitos autores denominam como a criação da sociedade do conhecimento, é oriunda de um processo que se corporificou nas últimas décadas, mas que tem sido maturado com a evolução do pensamento humano, mais especificamente com a epistemologia ou Teoria do Conhecimento, que significa o estudo dos fundamentos filosóficos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 24) dentre as principais questões da epistemologia está a indagação “o que é conhecimento?”. Esta, por sua vez, tem orientado a história da filosofia desde o período grego através das correntes dos empiristas e dos racionalistas. A primeira afirmava ser possível adquirir conhecimento por dedução, através do raciocínio; já a segunda afirmava ser possível adquirir conhecimento por indução, a partir de experiências sensoriais.

As discussões entre as correntes empirista e racionalista e as suas derivações filosóficas desenvolvidas ao longo da história da filosofia estabeleceram bases sólidas para a interpretação do termo *conhecimento* à luz da filosofia contemporânea, como “a crença verdadeira justificada”, referida por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) como a “definição tradicional do conhecimento”.

Antes de adentrar na discussão sobre a gestão do conhecimento, é necessário definir alguns conceitos básicos que poderão ajudar a compreender a dinâmica de criação do conhecimento. Entretanto, é importante ressaltar que a definição destes conceitos, apesar de aceita por diversos autores, não é um consenso na literatura estudada.

## **2.2 Conceitos básicos**

### **2.2.1 Dados**

Para fins deste trabalho, dados são considerados como uma seqüência de símbolos que podem ser descritos, armazenados e manipulados por computador, que sozinhos não possuem significado inerente (CENTRO DE REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA

EMPRESARIAL, 2006). Para Davenport e Prusak (1998, p. 2), dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, que, em um ambiente organizacional são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações, os quais são importantes para as organizações por serem, em grande medida, insumos essenciais à criação da informação.

Conforme Perroti (2004, p. 50), os “dados descrevem apenas parte do que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para tomada de decisão”, ou seja, por si só, os dados são instrumentos parciais que, se não aplicados a um contexto, possuem pouco ou nenhum valor para auxiliar na tomada de decisões sobre um determinado assunto. Neste sentido, dados são considerados materiais brutos que necessitam ser manipulados e colocados em um contexto compreensivo antes de se tornarem úteis (BURCH; STRATER apud FREITAS *et al.*, 1997a).

Vale registrar que os dados necessitam ser ordenados, seguros e confiáveis, pois somente desta forma poderão ser considerados como matérias-primas válidas para a construção da informação e conseqüentemente para subsidiar a tomada de decisões.

### 2.2.2 Informação

Para Fava-de-Moraes e Martinez Soto (2002, p. 10) a informação ocorre quando “um significado é atribuído a um dado, representado e armazenado, para que seja entendido e aceito (ou não), na dependência de quem confere o significado e que, sabidamente, é muito mais seu usuário do que o seu autor”.

Senge (1999a, p. 487) define de uma forma simples a informação como “dados com relevância à situação do receptor”, procurando demonstrar assim, o importante papel do homem na conversão dos dados em informação.

O conceito de informação, adotado para este trabalho, é descrito por Davenport e Prusak (1998, p. 4) como uma mensagem, geralmente na forma de um documento, ou uma comunicação visível ou audível, que tem como finalidade mudar o modo como o destinatário

vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento. Para os autores, a “informação visa modelar a pessoa que recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*”.

Davenport e Prusak (1998, p. 5) afirmam ainda que os dados são transformados em informação quando o seu criador lhes acrescenta significado, o qual pode ser agregado por meio de cinco processos: a) contextualização; b) categorização; c) cálculo; d) correção; e) condensação.

Desta forma, pode-se afirmar que o dado, ao ser combinado com uma estrutura compreensível, transforma-se em informação, a qual também pode ser armazenada e manipulada por computador, diferindo-se do primeiro pelo fato de possuir significado.

Segundo Stair (1998), para adquirir valor adicional para os tomadores de decisão, a informação além de ser precisa, completa, econômica, flexível, confiável, relevante, simples, precisa ser também em tempo e verificável.

### 2.2.3 Conhecimento

Após estudarem diversos autores, Terra e Angeloni (2003 *apud* PERROTI, 2004, p. 51) afirmam que a definição de conhecimento é uma tarefa bem mais complexa do que a definição de informação, visto que esta última incluiria a participação humana na propositada organização de dados. Já o conhecimento é entendido como “o resultado das experiências e das reflexões humanas baseadas em um conjunto de crenças que são, ao mesmo tempo, individuais e coletivas” e “somente pode residir na mente de um indivíduo”.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), no seu livro Criação do Conhecimento na Empresa afirmam, que “o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica” e consideram também que o mesmo é um processo dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade. Sobre este conceito, concordamos com o referidos autores e adotamos a sua definição para fins deste trabalho.

Para Fava-de-Moraes e Martinez Soto (2002, p. 10) o conhecimento é algo pragmático, ou seja, de aplicação prática e exeqüível, fruto do processo de transformação no qual “a informação é transferida, utilizada, e vivenciada individualmente como uma experiência real, que causa impacto na condição cognitiva e perceptiva do indivíduo, removendo ou reduzindo incertezas”.

Tuomi (1999 *apud* SILVA, 2004, p. 144) chama atenção para o fato dos conceitos de dado, informação e conhecimento serem tratados em um sentido hierárquico, no qual os dados são considerados como simples fatos que, se forem combinados com uma estrutura compreensível, se transformam em informação e, esta última, ao ser relacionada com outras informações, avaliada e entendida no interior de um contexto específico, se transforma em conhecimento.

Desta forma, os dados seriam pré-requisitos para a informação e esta para o conhecimento. Entretanto, Tuomi (1999 *apud* SILVA, 2004, p. 144) menciona que:

uma hierarquia reversa a esta também faz sentido; neste caso, a informação emerge somente após existir o conhecimento que permita compreender a sua estrutura, e os dados são percebidos somente após a informação que permite verificar a existência dos fatos.

Conforme anteriormente citado, dados e informações podem ser armazenados e manipulados por computador, já com o conhecimento isto não acontece, pois ele é pessoal, influenciado pelas crenças, experiências e compromissos individuais e coletivos. O conhecimento está intrinsecamente vinculado à prática, à ação.

### **2.3 A Criação do conhecimento nas organizações**

Diversos autores desenvolveram modelos teóricos sobre a criação do conhecimento organizacional, mas para efeito deste trabalho nos deteremos mais especificamente no modelo demonstrado no capítulo 4, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), no qual há um predomínio da característica oriental de criação coletiva do conhecimento organizacional.

Com uma visão alinhada à cultura ocidental, Davenport e Prusak (1998) dividem o processo de gestão do conhecimento organizacional nas fases: 1) geração, 2) codificação e 3) transferência. Neste mesmo sentido, Perroti (2004, p. 52-53) optou por adaptar o modelo do ciclo de gestão do conhecimento da Consultoria Arthur D. Little inc., dividindo-o em quatro fases:

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

A respeito desta última fase, Davenport e Prusak (1998, p. 108) abordam uma importante questão:

A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso da empresa. Embora o termo gestão do conhecimento possa supor a transferência formalizada, um dos seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar estas trocas espontâneas.

Os autores acrescentam ainda que as conversas que ocorrem nas copas e restaurante da empresa são excelentes ocasiões para a transferência de informações e afirmam que este tipo de atividade deve ser estimulada, pois, por mais que as pessoas utilizem estes momentos para conversas sobre assuntos como esportes e outros não inerentes ao trabalho, os indivíduos também aproveitam estes momentos para trocar idéias, discutir projetos e se aconselharem sobre a resolução de problemas ligados à empresa.

## 2.4 Gestão do conhecimento – definição e fatores críticos

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

A preocupação com a melhor forma de gerir os conhecimentos ganhou impulso com a constatação de que, devido aos fatores que contribuíram para o surgimento da chamada “era do conhecimento”, o capital intelectual das empresas assumiu “importância nova na nova economia, na qual as transações de partes de conhecimento e informação transformam-se em atividades econômicas centrais” (LUNDVALL, 2001, p. 201).

A expressão “gestão do conhecimento” (GC), do inglês, “Knowledge Management” (KM) ainda suscita intensos debates sobre a sua conceituação, aplicação e abrangência. No entanto, os estudiosos de temáticas relacionadas à gestão organizacional reconhecem o seu potencial, a sua natureza complexa, multidimensional e evolutiva. (COELHO, 2004, p. 93).

Para Dazzi e Pereira (2001) a gestão do conhecimento tem se destacado nas organizações como uma forma de questionar o modelo de gestão tradicional, o qual já não responde de maneira eficiente às demandas provocadas pelas rápidas mudanças no mundo das organizações. Afirmam ainda que, atualmente, se evidencia uma nova forma de diferencial competitivo centrado no ser humano.

Neste sentido, a criação do conhecimento, que é uma parte importante da GC, é demonstrada por Nonaka e Takeuchi (1997) como a capacidade que uma empresa possui de criar novos conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los em novos produtos, serviços e sistemas. Para que isto ocorra, faz-se necessária a utilização de mecanismos que permitam que a aprendizagem perpassa do indivíduo para o grupo e deste para a organização.

Já Stewart (2002, p. 172) diz que “gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar este conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retorno”.

Batista (2004, p. 8), faz uma oportuna distinção entre os conceitos de práticas de gestão do conhecimento e sistema de gestão do conhecimento:

Práticas de gestão do conhecimento são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro da organização, bem como na relação dessas com o mundo exterior.

Sistema de gestão do conhecimento é o conjunto de práticas distintas e interligadas visando melhorar o desempenho organizacional por meio de produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação destas com o mundo exterior.

O que diferencia as práticas de um sistema de gestão do conhecimento organizacional é que em um sistema as práticas são gerenciadas de forma interligada e alinhadas com a missão, visão de futuro e estratégias organizacionais, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização.

Sobre a conceituação de gestão do conhecimento, Terra (2001, p. 245) diz que:

A gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

Para efeito deste trabalho, adotaremos a definição de gestão do conhecimento desenvolvida pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico (BRASIL, 2004, p. 7), por entender que a mesma é mais apropriada aos objetivos deste trabalho. Para o Comitê, a gestão do conhecimento compreende:

[...] um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar as habilidades dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produto de conhecimento coletivo.

Diversos autores alertam para o fato de que a gestão do conhecimento é comumente relacionada a práticas e ferramentas de tecnologia da informação (TI). Entretanto, esta é apontada como uma visão parcial, pois apesar de serem componentes estratégicos para este tipo de gestão, as tecnologias da informação são apenas meios para a sistematização do conhecimento.

Em complementação a esta questão, Davenport e Prusak (1998, p. 196) afirmam que a gestão do conhecimento é “uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas na gestão de recursos humanos”.

Portanto, a grande maioria dos casos de insucesso para a implantação da GC em organizações apresenta como ponto de convergência o fato dos gestores terem considerado apenas as ferramentas de TI como fatores preponderantes ao sucesso de projetos desta natureza. Entretanto, “a gestão do conhecimento eficaz só poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 170).

Um outro fator importante a ser considerado por organizações que queiram implantar a gestão do conhecimento é a definição de quais conhecimentos são estratégicos e, portanto, precisam ser gerenciados. Conforme Stewart (2002, p. 179), “uma das falhas da gestão do conhecimento é o fato de muitas vezes não indagar que conhecimento gerenciar e para que finalidade”.

A indagação sobre quais conhecimentos gerenciar está intrinsecamente relacionada à definição de quais negócios a organização atua, quais as tendências destes negócios, quais as competências necessárias ao seu desenvolvimento e qual “unidade de análise, ou unidade de gestão, que deve assumir a responsabilidade básica pelo conteúdo da gestão do conhecimento” (STEWART, 2002, p. 181).

Para Perroti (2004, p. 57), a GC compreende, entre outras variantes, a busca por respostas a alguns questionamentos, a exemplo:

- O que a empresa sabe?

- Como achar um conhecimento na organização?
- Como não “reinventar a roda”?
- Quais conhecimentos são vantagens competitivas?
- Qual conhecimento vale a pena ser gerenciado?
- Como gerenciar os diversos tipos de conhecimento? Explícito (patentes) ou tácito (gestão de recursos humanos, manutenção de talentos)?
- Como compartilhar, transferir, disseminar?
- O que precisamos saber?
- Como aprender o que ainda não sabemos e precisamos?
- Como aprender com os erros e não repeti-los?
- Como utilizar o que se sabe para ser mais competitivo?
- Como agir mais rapidamente na solução de problemas?
- Como disseminar as melhores práticas?

“Estas perguntas relacionam-se com o entendimento das diversas fases do ciclo do conhecimento e dos seus condicionantes e direcionadores: ferramentas de informática, aprendizagem e cultura organizacional” (PERROTI, 2004, p. 58).

Batista (2004), tomando por fundamento elementos apontados pela metodologia do *American Productivity and Quality Center* (APQC), aponta os seguintes fatores críticos à institucionalização da gestão do conhecimento: o fato de que as práticas de GC devem estar alinhadas e fazer parte do modelo de gestão das organizações; as práticas necessitam ser

disseminadas por toda a organização; os funcionários precisam estar capacitados e aculturados para utilizar as ferramentas da GC; a estratégia de GC deve ser permanentemente avaliada; deve haver uma estrutura formal de apoio para coordenar as iniciativas; deve haver continuidade administrativa; a alta administração precisa se comprometer com as iniciativas e patrociná-las; deve haver um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GC; e, é preciso ter clareza na comunicação dos objetivos a serem atingidos.

Um outro elemento crítico às iniciativas para a adoção da Gestão do Conhecimento é o fato da cultura organizacional ser ainda pouco considerada em propostas deste natureza. Assim, a proposição de qualquer inovação gerencial, se não for precedida de uma compreensão dos processos motivadores e limitantes à mudança, terá uma grande possibilidade de insucesso. Sobre esta premissa, Senge (1999b) convida os gestores organizacionais a pensarem menos como gerentes e mais como biólogos, justificando que todo crescimento na natureza advém da interação entre processos que reforçam e inibem o crescimento.

Para Senge (1999b), o sistema gerencial prevalecente é quase sempre um fator restritivo às iniciativas de mudanças, portanto, para desenvolvermos um comprometimento compartilhado para a mudança precisamos ter a capacidade coletiva de gerar aspirações compartilhadas.

Portanto, a proposição de qualquer mudança gerencial ampla deve ser precedida de uma análise da cultura organizacional, visando à compreensão dos fatores críticos para o sucesso do projeto. Tal condição é fundamentada na premissa de que o componente humano é o principal fator a ser considerado em projetos que visem à implantação da gestão do conhecimento organizacional.

## **2.5 Gestão do conhecimento na administração pública**

Nas últimas décadas, alguns estudos têm procurado demonstrar a necessidade da transformação das organizações públicas mundiais em “organizações de aprendizagem” que possam atender de forma mais efetiva, tanto às demandas anteriormente existentes, como

aquelas oriundas das mudanças advindas do processo de transformação cultural, social e econômica.

Neste sentido, o relatório do Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão (2001, p. 107) argumenta que a gestão do conhecimento "é uma prioridade urgente para qualquer serviço público que se empenhe em permanecer relevante". Dentre os argumentos apontados neste relatório para a criação de um ambiente propício ao conhecimento no serviço público, podemos destacar:

- I) as sociedades estão se tornando cada vez mais diversificadas, inclusive quanto às suas necessidades; portanto, as organizações estão sendo desafiadas a atender estas novas demandas;
- II) para o estabelecimento de um bom governo dentro de um sistema econômico cada vez mais complexo, faz-se necessário um serviço público altamente profissional;
- III) a demanda da sociedade por um governo mais aberto, transparente e responsável, que coloque as suas informações ao alcance do cidadão, seja através de novas tecnologias ou de uma maior interação entre os servidores públicos e os cidadãos;
- IV) as organizações públicas têm sido forçadas a competir com o setor privado na busca por novos talentos profissionais;
- V) a necessidade das organizações interagirem de forma horizontal, trocando informações e se empenhando em colaborações significativas.

Dentre as experiências pioneiras no mundo para a implantação da cultura da aprendizagem organizacional no serviço público, podemos destacar as iniciativas do Canadá, que ao final dos anos 60 passou a projetar idéias para redesenhar as estruturas centrais de governo visando maximizar a utilização do conhecimento relacionado à política (AUCOIN; FRENCH, 1974; AUCOIN, 2000 *apud* CENTRO CANADENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO, 2001).

No decorrer destes anos o governo canadense desenvolveu estratégias estruturais visando à integralização da aprendizagem organizacional no serviço público. Entretanto, foi somente no ano 2000 que se criou o “Deputy Ministers Learning and Development Committee (Comitê dos Vice-ministros para o Aprendizado e o Desenvolvimento)”, com o intuito de projetar uma estratégia geral (CENTRO CANADENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO, 2001).

A estratégia elaborada pelo Comitê canadense foi sustentada por quatro pilares, definidos por eles como “pilares-chave”: 1) sensibilização para o projeto; 2) conjunto extenso de consulta aos gerentes públicos; 3) pesquisa profunda e desenvolvimento de política; 4) proposição de um conjunto de recomendações factíveis (CENTRO CANADENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO, 2001).

Como estratégia preponderante, o modelo canadense foi baseado na noção de que o aprendizado vitalício do indivíduo e o aprendizado organizacional coletivo estão intrinsecamente entrelaçados e para ilustrar esta premissa, é usada a metáfora de que o entrelace entre os dois tipos de aprendizado é como a dupla hélice de DNA. Tal metáfora percorre seis atributos para a organização de aprendizagem que o serviço público canadense pretende criar:

- 1) A organização de aprendizagem promove o aprendizado;
  - 2) Uma organização de aprendizagem aprende com a experiência;
  - 3) Uma organização de aprendizagem valoriza as pessoas e a diversidade;
  - 4) A organização de aprendizagem integra o aprendizado às práticas administrativas;
  - 5) Uma organização do aprendizado aprende para servir;
  - 6) Uma organização de aprendizagem avalia os processos e os resultados.
- (CENTRO CANADENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO, 2001, p. 112).

No caso brasileiro, apesar da escassez de uma literatura voltada para o estudo da gestão do conhecimento na área da administração pública, a partir do final da década de 90, observa-se um crescente número de publicações de artigos, dissertações, anais de congressos e textos institucionais tratando da temática para esta área.

Conforme relatado por Santos *et al.* (2001 *apud* PAIXÃO, 2004), a primeira iniciativa para a implantação da gestão do conhecimento na administração pública ocorreu no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), no ano de 1997.

Nos anos de 2004 e 2005, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), realizou dois trabalhos voltados para o estudo da gestão do conhecimento na administração pública. O estudo realizado em 2004 por Fábio Ferreira Batista teve como finalidade discutir a importância do conceito de gestão do conhecimento para a administração pública e identificar o estágio de implementação em seis organizações federais. O segundo estudo conduzido por Batista *et al.* (2005) procurou analisar as mudanças que estão ocorrendo na gestão pública no tocante às práticas de gestão do conhecimento em 28 órgãos da administração direta e 06 empresas estatais do executivo federal.

No trabalho inicial do IPEA, Batista (2004) ressalta que a gestão do conhecimento tem como finalidade melhorar o desempenho produtivo das empresas e que, para a iniciativa privada, isto pode ser traduzido em uma melhor qualidade dos produtos e serviços, no aumento da satisfação do cliente, em uma maior produtividade e, conseqüentemente, em um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

"No entanto, na sociedade democrática, a gestão do conhecimento tem uma finalidade bem mais ampla na administração pública" (BATISTA, 2004, p. 9). Conforme ressaltado pelo autor, as organizações precisam gerenciar o conhecimento visando uma maior efetividade das suas ações, a otimização na utilização de recursos e também para:

- I – tratar de maneira adequada e com rapidez os desafios inesperados e desastres;
- II – preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e implementação de políticas públicas;

III – promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população, por meio de construção, manutenção, e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas;

IV – criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.

Tomando-se por base as afirmações de Batista (2004), a gestão pública pode ser dividida em duas áreas, a gestão governamental e a gestão organizacional. A primeira se ocupa com gestão de programas de governo e a segunda com o estudo de como a organização pública gerencia os recursos necessários ao cumprimento da sua missão institucional.

Ao analisar o Plano Plurianual (PPA) 2000-2003 do governo federal, no qual estão contidas as macro-diretrizes governamentais, Batista (2004) pôde verificar a existência de uma relação direta entre o impacto negativo na execução dos programas do PPA – gestão governamental – e as deficiências gerenciais da organização – gestão organizacional. Como a gestão do conhecimento se insere na área de estudo da gestão organizacional, ela pode tornar as ações organizacionais mais efetivas e eficazes e conseqüentemente fortalecer a capacidade de execução dos programas governamentais.

Na segunda pesquisa realizada pelo IPEA, Batista e outros (2005) procuraram analisar as mudanças que estão ocorrendo na gestão pública no tocante à implementação da Gestão do Conhecimento em 28 órgãos da administração direta e em 06 empresas estatais do executivo federal brasileiro no ano de 2002. Este estudo concluiu que as iniciativas para gestão do conhecimento nos órgãos analisados se encontram em níveis bastante distintos e os resultados destes esforços ainda são considerados tímidos, demonstrando assim a necessidade da definição de uma ampla política de GC para a gestão pública.

Ao analisar, de uma forma geral, o grau de explicitação e formalização das iniciativas de Gestão do Conhecimento para os órgãos pesquisados, Batista e outros (2005), verificaram que 40% consideram o tema estratégico para a organização e que havia um grau

de formalização em 28%, ou seja, a existência de uma pessoa, uma área ou um grupo com responsabilidade formal pelas iniciativas.

O mesmo estudo identificou uma série de práticas que estão sendo utilizadas nos órgãos governamentais (Quadro Anexo A), bem como os principais facilitadores e obstáculos à implementação da Gestão do conhecimento nos órgãos pesquisados. (BATISTA *et al.*, 2005, p. 37).

Os principais facilitadores apontados foram:

- identificação de base de conhecimento organizacional relevante à empresa;
- implementação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização;
- ter acesso a consultores especializados;
- infra-estrutura computacional, redes, servidores etc.;
- programa de capacitação;
- alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia;
- recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema.

Entre os obstáculos, destacaram-se:

- inexistência de indicadores;
- dificuldade de capturar o conhecimento não documentado;
- deficiências de capacitação de pessoal;

- baixa compreensão sobre gestão do conhecimento na organização;
- falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária;
- falhas de comunicação;
- falta de incentivos para compartilhar conhecimento;
- resistência de certos grupos de funcionários;
- organização tende a concentrar esforços na Tecnologia de Informação e Comunicação, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas;
- receio que outro órgãos / público em geral possam ter acesso a informações sigilosas / confidenciais;
- deficiências na infra-estrutura computacional, redes, servidores e etc.;
- pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para a facilitação do aprendizado e colaboração (BATISTA *et al*, 2005, p. 37 e 38)

Paixão (2004) ao discutir estudos de casos na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e no Banco Central do Brasil (BACEN), pôde verificar que, apesar da não formalização de um projeto centralizado de gestão do conhecimento nestas organizações, diversas práticas e atividades alinhadas com este conceito já foram implantadas, estavam em fase de implantação ou estavam ainda em fase de discussão.

No caso da EMBRAPA, o autor ressalta o fato da informação e do conhecimento serem matérias-primas essenciais ao desenvolvimento da sua principal atividade, ou seja, a pesquisa, fazendo com que a gestão do conhecimento seja considerada como algo natural à cultura organizacional. No entanto, este fato pode ser considerado como dificultador de uma

sistematização das práticas já implantadas ou daqueles que viessem a ser implementadas, segundo relato coletado nas entrevistas realizadas por Paixão (2004, p. 84), conforme discurso abaixo:

Agora, por ser uma empresa de conhecimento não significa dizer que ela tem essas coisas muito bem amarradas e integradas... (mesmo) o nosso negócio... (sendo) o próprio conhecimento, fica difícil você implantar uma coisa que seja sistemática, ... porque parece que você está fazendo alguma coisa que você já faz. Ou seja, você não está propondo (nada de novo...)

Em sua pesquisa, Paixão (2004, p. 149) constatou que a EMBRAPA e o Banco Central são considerados, no contexto da administração pública federal, “como modelos em diversos aspectos de gestão entre as organizações que fazem parte da Câmara de Gestão do conhecimento do Governo Eletrônico”. Tal fato suscita a discussão de que, como não há um modelo de gestão do conhecimento sendo aplicado nestas duas organizações, mas sim a aplicação de técnicas fragmentadas e dispersas, esta fragmentação deva ocorrer também na maior parte das organizações públicas federais que estão implementando práticas da mesma natureza.

Uma outra discussão levantada pelo mesmo autor é que a fragmentação e dispersão das práticas de gestão do conhecimento nas organizações estudadas ocorreram em razão destas terem sido aplicadas para a resolução de problemas funcionais específicos e não como fruto de discussões estratégicas ou de um planejamento organizacional alinhado com a missão institucional.

Ainda para Paixão, o fato acima por si só não seria um problema. Entretanto, aliado a ele, há, nestas mesmas organizações, uma estrutura organizacional bastante hierarquizada que pode vir a dificultar a comunicação organizacional, provocando a fragmentação e dispersão das práticas e criando barreiras para que as mesmas possam ser institucionalizadas. Há, também, um processo decisório de cima para baixo, o qual pode ser considerado como um problema, visto que a maior parte das iniciativas de GC tiveram a sua origem em áreas específicas da organização, sendo que o convencimento da alta administração sobre a importância da sua implementação nem sempre é uma tarefa fácil.

Diante do contexto apresentado sobre a importância e a situação da gestão do conhecimento na administração pública, em especial na esfera federal brasileira, constata-se

que a sua sistematização, bem como o seu grau de formalização nas organizações estudadas, ainda são bastante incipientes, necessitando que se estabeleça uma política pública ampla, sistematizada e efetiva que possa dar conta dos recentes desafios impostos pelas transformações ocorridas no mundo no último século.

Neste sentido, foi realizado em agosto de 2006 o Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (CONGEP), na Câmara dos Deputados, em Brasília. O evento, que estava na sua terceira edição, foi uma iniciativa conjunta do Comitê de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica do Governo Federal (CT-GCIE), da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) e de outras instituições interessadas na promoção da GC na administração pública brasileira (SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2006).

O III CONGEP teve como principal objetivo debater idéias, percepções e experiências sobre a gestão do conhecimento na administração pública, bem como apresentar e discutir os elementos básicos para a elaboração de políticas públicas de GC para o setor público, com o propósito de consolidação de uma proposta que foi apresentada no final do mesmo ano à Casa Civil da Presidência da República Federal Brasileira (SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2006).

Pelas argumentações que ressaltam a importância de se gerir o conhecimento captado, gerado e disseminado pelas organizações modernas, a formulação de uma Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal deve ser considerada como um marco gerencial para o Setor Público brasileiro. Caso a efetividade desta política possa ser validada por indicadores que atestem o impacto positivo nos resultados da Administração Pública Federal, esta iniciativa poderá ser também o primeiro passo a consolidação de uma Política Nacional de Gestão do Conhecimento para o país.

### 3 CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 3.1 Discussão conceitual

O conceito de cultura foi objeto inicial de estudo na área da antropologia social, no final do século XIX, posteriormente passou a ser abordado pela sociologia e psicologia. Apesar da abordagem social ter observado a influência da cultura nas organizações, foi somente no final do século XX, mais especificamente na década de 80, que o conceito de cultura sob a ótica das organizações passou a ser objeto de estudo da área administrativa, recebendo à época diversas denominações, tais como cultura corporativa, empresarial ou organizacional (SÁ; ENDERS, 2002).

O termo cultura organizacional foi consolidado na literatura administrativa e o seu conceito foi definido por diversos autores, dentre os quais a definição desenvolvida por Edgar Schein é a mais referenciada por diversos autores que trataram da temática.

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. (SCHEIN, 2001, p. 10)

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a cultura organizacional consiste em crenças e conhecimentos compartilhados pelos membros da organização. Do ponto de vista dos autores, a cultura é importante para a criação do conhecimento organizacional, pois conforme eles argumentam, nós aprendemos boa parte do nosso conhecimento sob a forma de cultura com as gerações mais velhas.

Alves (1997, p. 31) define a cultura organizacional como:

[...] um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, frequentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, histórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa,

tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente.

Abaixo são apresentados os aspectos dos conceitos da cultura organizacional destacados por alguns autores:

| <b>Autor</b>                   | <b>Aspectos destacados</b>                                                  |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Katz e Kahn, 1970              | Normas e valores.                                                           |
| Pfeffer, 1981 .                | Significados e crenças.                                                     |
| Da Mata, 1981                  | Conhecimentos ou cognições compartilhadas                                   |
| Jhonson e Scholes, 1984        | Valores básicos, suposições e convicções                                    |
| Schein, 1985                   | Padrão de suposições básicas de um grupo                                    |
| Toledo e Milioni, 1986         | Valores, atitudes e padrões de comportamento                                |
| Tavares, 1993                  | Soluções do grupo humano, aspectos ideacionais, comportamentais e materiais |
| Mitroff, Mason e Pearson, 1994 | Crenças, valores, normas e pressupostos                                     |
| Eldridge e Combrie, 1994       | Normas e valores, crenças/convicções, modos de comportar-se                 |
| Alves, 1997                    | Crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas |
| Silva, 1997                    | Valores e crenças                                                           |
| Vasconcelos e Hemsley, 1997    | Normas informais, valores, atitudes e padrões de comportamento              |
| Nonaka e Takeuchi, 1997        | Crenças e conhecimentos                                                     |
| Bowditch, 1997                 | Crenças, atitudes e comportamentos                                          |
| Fleury e Fleury, 1997          | Valores                                                                     |
| Sveiby, 1998                   | Valores e atitudes                                                          |
| Oliveira, 1998                 | Valores, crenças e comportamentos individuais e coletivos                   |

**Quadro 01 - Aspectos dos Conceitos da Cultura Organizacional**

Fonte: Zago (2000, p. 58-59)

Apesar da variedade de aspectos destacados, os quais naturalmente apresentam alguma divergência, percebe-se que há uma predominante corrente do pensamento que conceitua a cultura organizacional como um conjunto de crenças, valores, comportamentos e

atitudes percebidas no ambiente de trabalho que influenciam fortemente o comportamento dos membros da organização.

Kotter (1994) chama a atenção para o fato de que, embora em geral se refira a cultura organizacional no singular, todas as organizações têm múltiplas culturas, que costumam ser associadas a agrupamentos funcionais ou localizações geográficas diferentes. Mesmo dentro de uma subunidade relativamente pequena, podem existir sub-culturas múltiplas e possivelmente conflitantes.

Em grandes organizações e naquelas geograficamente dispersas podem existir diversas culturas diferentes, portanto, Kotter (1994) sugere que a cultura compartilhada por todos os grupos funcionais ou geográficos em uma mesma divisão da empresa possa ser conceituada como “cultura divisional”.

A análise da cultura organizacional ou “divisional”, conforme sugerido por Kotter, é uma atividade complexa, pois nem todos os seus componentes são observáveis. Portanto, para um melhor entendimento, faz-se necessário à distinção dos componentes observáveis diretamente daqueles que requerem um exame mais aprofundado (MAXIMIANO, 2002).

Kotter (1994), sugere que se pense na cultura organizacional como tendo dois níveis que diferem em termos de visibilidade e resistência a mudança.

No nível mais profundo se encontram os valores, os quais são compartilhados pelo grupo e persistem com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo. Conforme é alertado pelo autor, neste nível é difícil mudar a cultura, em parte porque o grupo em geral não tem consciência de muitos valores que os unem.

Segundo Kotter (1994), o nível mais visível da cultura é representada pelos padrões de comportamento e pelo estilo da organização. Outros autores, dentre os quais podemos citar Schein (2001) e Maximiano (2002), denominam este nível como o dos artefatos, os quais compreendem, além dos padrões de comportamento, a arquitetura, a utilização dos espaços, a maneira como as pessoas se vestem.

Para fins deste trabalho, a definição de cultura organizacional considerada é a desenvolvida por Edgard Schein (2001), não só pela concordância com a conceituação, mas também por ser esta a mais referenciada na literatura pesquisada. Entretanto, considera-se também a ressalva de Kotter (1994) no que diz respeito ao conceito de “cultura divisional”, por concordar com a argumentação de que a dispersão geográfica e funcional é um importante fator a ser considerado quando da análise da cultura nas organizações.

### **3.2 Elementos metodológicos para delineamento da cultura organizacional**

Conforme explicitado anteriormente, a análise da cultura organizacional é complexa e suscita grandes discussões que abordam aspectos relacionados ao tipo da pesquisa, a coleta de dados, a metodologia de análise, dentre outras questões que excedem aos objetivos deste trabalho.

Uma das técnicas mais utilizadas para o delineamento da cultura organizacional é, conforme Maximiano (2002), a utilização de indicadores de culturas, que consiste na utilização de réguas ou escalas aplicáveis para avaliar atributos ou dimensões da cultura organizacional. Segundo o autor, os indicadores mais comuns no estudo da cultura organizacional são: distância do poder; linguagem; relações humanas; atitudes em relação ao futuro; universalismo em contraposição a particularismo; orientação para o ambiente e propensão ao risco.

Ao analisar os métodos utilizados para o estudo da cultura organizacional Shinyashiki (1995 *apud* FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997) observou uma predominância dos métodos qualitativos (dos 14 trabalhos analisados, 12 utilizaram o método qualitativo), entretanto, conforme afirma Duncan (1986 *apud* FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997) seria um erro pensar que os métodos qualitativos e quantitativos se contrapõem, pois em dadas situações eles podem ser complementares. Neste sentido, ele sugere a combinação de metodologias para estudar um mesmo fenômeno e a denomina de triangulação, sobre a qual nos deteremos mais no capítulo da metodologia.

Alves (1997) corrobora com esta idéia ao sugerir que na coleta de materiais para fins de delineamento da cultura organizacional, os pesquisadores possam se valer da utilização combinada ou de forma complementar de alguns métodos como a entrevista, a observação direta, a análise documental, a aplicação de questionários, a realização de seminários e reuniões de grupos.

Para o delineamento da cultura existente na organização, Alves (1997) apresenta alguns conjuntos de particularismos que devem ser observados para a coleta de dados e informações:

- Artefatos visíveis – Os artefatos visíveis freqüentemente reproduzem o sistema de valores predominantes na organização e devem ser considerados mais pelo contexto em que se inserem. Como exemplos podem destacar a arquitetura, a disposição do espaço físico, a maneira como as pessoas se vestem, o estacionamento, o restaurante, tipo de mobiliário e etc;
- Ambiente empresarial – A forma como é percebido o ambiente operacional da empresa e a relação dos membros entre si e com grupos externos;
- Sistema de Crenças e Valores – Compreende as crenças, preconceitos, ideologias, atitudes e julgamentos compartilhados. Na maioria das situações a personalidade dos líderes influencia bastante neste sistema;
- Sistema gerencial-administrativo – Pode ser caracterizado pelo modo como as tarefas são distribuídas (por funções, projetos), pela ênfase que é dada no trabalho (qualidade, custos, rotinas, iniciativa, criatividade), importância da autoridade e do status, estrutura organizacional (simples, complexa, flexível, adaptativa);
- Sistemas de comunicação – Trata da imagem e auto-imagem da empresa, o seu sistema de linguagem, a natureza e o fluxo de informações e os processos de comunicação;

- Processo decisório – Diz respeito à forma como as decisões são tomadas, se de forma centralizada ou descentralizada, grupal ou individual, lenta ou rápida, racional ou intuitiva, autoritária ou participativa;
- Sistema de símbolos – Compreende os comportamentos e objetos que transmitem mensagens e significados, dentre eles estão os seus heróis, rituais e mitos;
- Endoculturação e treinamento – Engloba as práticas de ensino-aprendizagem, o processo de socialização dos novos membros, reação da empresa para condutas consideradas desviantes, a importância e ênfase no treinamento e capacitação;
- Cooperação e conflito – Aborda o nível de cooperação ou de competição entre os indivíduos, a intensidade de compartilhamento dos sentimentos pessoais.

Seguindo a metodologia proposta por Alves (1997), após a coleta dos dados e informações dentro do conjunto de particularismos citados anteriormente, obtém-se um conjunto de indicadores e traços representativos da cultura organizacional.

Pela complexidade e extensividade dos resultados obtidos no levantamento da cultura organizacional, Alves (1997) sugere que se entenda o padrão cultural pesquisado, menos como regras rígidas e inflexíveis, que determinam condutas semelhantes, e mais como uma importante contribuição a um melhor entendimento das ações e reações que ocorrem no âmbito da organização.

### **3.3 A compreensão da cultura organizacional como fator crítico para o sucesso das inovações gerenciais**

Um bom número de profissionais que atua em organizações de médio e grande porte certamente já vivenciou ou ouviu falar em projetos, programas ou até mesmo simples propostas de adoção de inovações gerenciais que sequer tiveram as suas fases iniciais

colocadas em prática em função de resistências implícitas ou explícitas às mudanças que porventura estas ações viessem a provocar.

Situações como a citada no parágrafo anterior possuem uma probabilidade maior de ocorrer em razão destas proposições não serem precedidas por análises que considerem os fatores catalisadores ou limitadores do processo de mudança organizacionais que estão predominantemente relacionados à cultura da organização.

Em artigo publicado pela revista *exame*, Peter Senge (1999b) cita um estudo realizado por John Kotter, da Harvard, no qual foram analisados 100 programas de “transformação gerencial” dos quais mais da metade não ultrapassou a fase inicial, deixando claro, conforme Senge, que as empresas não possuem um bom histórico no tocante à sustentação de mudanças significativas.

Senge sugere em seu artigo que os gestores pensem menos como gerentes e mais como biólogos que compreendem que “todo crescimento na natureza advém de uma interação entre processos que reforçam o crescimento e outros que o inibem” e argumenta que “o mundo biológico nos ensina que a sustentação da mudança requer a compreensão dos processos que estimulam o crescimento – do que se faz necessário para catalisá-los – e a abordagem das restrições que impedem a mudança” (SENGE, 1999b, p. 135).

Conforme foi visto no capítulo anterior, as transformações ocorridas no mundo nos últimos anos tornou o ambiente organizacional instável, neste contexto o conhecimento passou a ser a fonte de riqueza das nações e a propiciar a flexibilidade organizacional para que as empresas pudessem dar respostas imediatas às mudanças internas e externas as quais elas estão sujeitas.

Para a Organização de Cooperação de Desenvolvimento Econômico (2000 *apud* LUNDVALL, 2001, p. 200), “mudança e aprendizado são as duas faces da mesma moeda. A aceleração das mudanças confronta agentes e organizações com novos problemas e a solução para tais problemas requer novas habilitações”.

Neste sentido, o conhecimento como uma virtude inerente ao ser humano, coloca o estudo comportamental dos indivíduos nas organizações como elemento fundamental para a

inserção das organizações na chamada “sociedade do conhecimento” e conseqüentemente o entendimento da cultura organizacional como um fator crítico para o sucesso destas mesmas organizações (LELLIS, 2003).

Conforme atestam diversos autores, o estudo da cultura organizacional é apontado como um campo essencial do conhecimento para a compreensão dos fatores restritivos ou favoráveis à inserção de novas práticas organizacionais.

“Confundido como um modismo (como é comum neste campo de conhecimento), os aspectos culturais são hoje vistos como imprescindíveis em qualquer tipo de análise e prática organizacional e continua despertando grande interesse” (FREITAS, 1997b. p. 38).

“A adoção de novas práticas de gestão tem encontrado como principal empecilho a cultura da organização, visto que tem sido o processo mais complexo de ser modificado dentro do processo da mudança”. (DAZZI; PEREIRA, 2001, p. 1).

Assim, um levantamento efetuado por Davenport e Prusak (1998) com a finalidade de demonstrar como as empresas gerenciam o seu conhecimento, demonstrou que existem muitos fatores culturais impedindo o compartilhamento de conhecimento, dentre estes, a falta de confiança, a intolerância ao erro, a falta de destinação de tempo e espaço para o compartilhamento do conhecimento, a premissa de que conhecimento é poder e diferenças de vocabulários.

Desta forma, o entendimento de que qualquer proposição de mudança organizacional deva ser precedida de um estudo da cultura organizacional, sob pena da proposta submeter-se a uma maior probabilidade de insucesso, fez com que a análise da cultura organizacional ou, conforme vimos anteriormente, a “cultura divisional” da FIOCRUZ-BA fosse considerada como a principal variável a ser considerada para a elaboração de uma proposta de gestão do conhecimento para a Unidade.

## **4 MODELO TEÓRICO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS**

### **4.1 Introdução**

Nonaka e Takeuchi são considerados autores clássicos no estudo da criação do conhecimento nas empresas e, para explicar como este processo ocorre, eles escreveram o livro *A Criação de Conhecimentos nas Empresas* (1997) no qual apresentam um modelo teórico para a criação do conhecimento organizacional, o qual toma por base, principalmente, a tradição intelectual e filosófica japonesa. A teoria desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997) servirá como teoria de base para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

Conforme explicado pelos autores, o livro *A Criação de Conhecimentos nas Empresas* possui três ambiciosos objetivos: o primeiro seria expor uma nova teoria de criação do conhecimento organizacional desenvolvida no Japão para pesquisadores e gerentes ocidentais; o segundo é o de apresentar uma nova explicação para o sucesso das empresas japonesas no quesito inovação; o terceiro e último objetivo é o de desenvolver um modelo universal de como as empresas deveriam ser administradas, tomando-se por base as práticas gerenciais convergentes encontradas no Japão e no ocidente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

### **4.2 A criação do conhecimento nas empresas – o modelo teórico de Nonaka e Takeuchi**

Para atingir os objetivos explicitados anteriormente, inicialmente, Nonaka e Takeuchi (1997) explicam como os fundamentos filosóficos ocidentais moldaram as disciplinas e as teorias econômicas e administrativas, e, conseqüentemente, afetaram o pensamento sobre o conhecimento. A tradição filosófica ocidental tem as suas raízes na epistemologia, através das correntes racionalista e empirista. Fundamentalmente, os racionalistas argumentavam que o verdadeiro conhecimento é um produto oriundo de um processo mental ideal, já os empiristas alegavam que a única fonte do conhecimento é a experiência sensorial.

Dentre os expoentes da epistemologia moderna, Nonaka e Takeuchi (1997) dão especial destaque a René Descartes, considerado um racionalista continental. O legado filosófico do pensador é utilizado no livro como parâmetro de comparação entre a tradição filosófica ocidental e a tradição intelectual japonesa. Descartes desenvolveu o dualismo cartesiano que propõe a separação entre sujeito e objeto, corpo e mente, e esta dicotomia, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 37) “encontra-se no âmago das ciências sociais ocidentais, inclusive na teoria econômica, administrativa e organizacional”.

Conforme os autores, a história secular do pensamento gerencial do ocidente tem refletido o esforço da filosofia ocidental nos dois últimos séculos em superar a separação cartesiana entre conhecedor e conhecido. Tal afirmação pode ser constatada através da teoria administrativa, no momento em que a visão “humanística” passa a questionar a visão “científica” da administração.

No Japão, diferentemente do ocidente, “nenhuma tradição filosófica foi amplamente conhecida, nem foi descrita de forma sistemática”, entretanto, também “não se encontram vestígios do racionalismo cartesiano no pensamento japonês” A abordagem japonesa sobre “o conhecimento integram ensinamentos do budismo, confucionismo e das principais correntes de pensamento do ocidente” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 31).

Os autores afirmam que a tradição intelectual japonesa a respeito do fundamento da visão do conhecimento, bem como das práticas gerenciais, é constituída basicamente das seguintes características (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 33):

1. Unidade do homem e da natureza – esta é considerada a característica mais importante do pensamento japonês, o qual é orientado para os objetos na natureza que são sutis, mas, ao mesmo tempo, visuais e concretos e fazem parte da estrutura da sua linguagem e da sua visão circular e momentânea do tempo. Para eles, a realidade definitiva é o aqui e agora.
2. Unidade do corpo e da mente – é também outra importante tradição intelectual, a qual enfatiza a “personalidade total”. Conforme afirmam os autores, “para os japoneses, conhecimento significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo. Essa orientação proporcionou uma base para a valorização da experiência pessoal e física em detrimento da abstração indireta e intelectual”.
3. Unidade do eu e do outro – os japoneses possuem uma visão orgânica do mundo e enfatizam o conhecimento subjetivo e a inteligência intuitiva, para eles, você e eu somos duas partes de um todo, de maneira que

trabalhar para os outros significa trabalhar para si mesmo, portanto, a tendência natural é que eles se realizem no relacionamento com os outros.

Uma das críticas ao trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997) é feita por Terra (1999) na sua tese de doutorado, ao afirmar que os autores deixam muito claro que consideram o modelo de aprendizado japonês superior aos modelos ocidentais. Neste ponto, discordamos de Terra, pois no nosso entendimento os autores objetivam simplesmente expor e analisar a forma como as empresas japonesas criam o conhecimento, comparando-a com o modelo ocidental e tentando extrair pontos fortes dos dois modelos para compor assim, uma nova teoria.

A comparação entre a tradição filosófica ocidental, bem como a sua conseqüente influência nas teorias econômicas, administrativas e organizacionais, e a tradição intelectual japonesa é utilizada por Nonaka e Takeuchi para demonstrar a necessidade de formulação uma nova teoria que contemplasse a criação do conhecimento organizacional. Para os autores, “a divisão cartesiana entre sujeito e objeto, conhecido e conhecedor, deu origem a uma visão da organização como mecanismo de processamento de informações” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 61).

A criação do conhecimento organizacional é definida pelos autores como a capacidade de uma organização em criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas. Eles a dividem em duas dimensões, sendo a primeira a ontológica, que diz respeito à criação do conhecimento pelo indivíduo para posterior ampliação a nível organizacional e a segunda a epistemológica, que se baseia na distinção de Polanyi (1966 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997) entre conhecimento explícito e tácito.

A base da teoria de criação do conhecimento organizacional dos dois autores é o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre os dois tipos de conhecimentos distinguidos por Polanyi (1966 *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997), explícito e tácito, através de quatro modos de conversão, sobre os quais trataremos mais adiante, após apresentarmos as principais características dos dois tipos de conhecimento.

Para demonstrar as características destes dois tipos de conhecimento, adotaremos a definição do Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (2006):

Conhecimento Explícito – É transmitido através de linguagem formal e sistemática, podendo ser documentado em livros, manuais ou portais ou transmitido em através de correio eletrônico ou por via impressa.

Conhecimento Tácito – É o conhecimento que possuímos, mas que nem sempre temos a consciência. Ele é pessoal e adquirido através da prática, da experiência, dos erros e dos sucessos, sendo difícil de ser formulado e transmitido de maneira formal.

Para exemplificar os dois tipos de conhecimento a Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) (2006) explica que, partindo-se de uma mesma receita de quindim (conhecimento explícito), duas pessoas podem obter resultados bem diferentes, dependendo da experiência e sensibilidade (conhecimento tácito, pessoal) de quem executa.

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que o conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões: 1) a técnica, que abrange um tipo de capacidade informal difícil de definir e transmitir – “know-how” e; 2) cognitiva, que consiste em esquemas e modelos mentais, reflexo da nossa imagem da realidade e da nossa visão de futuro.

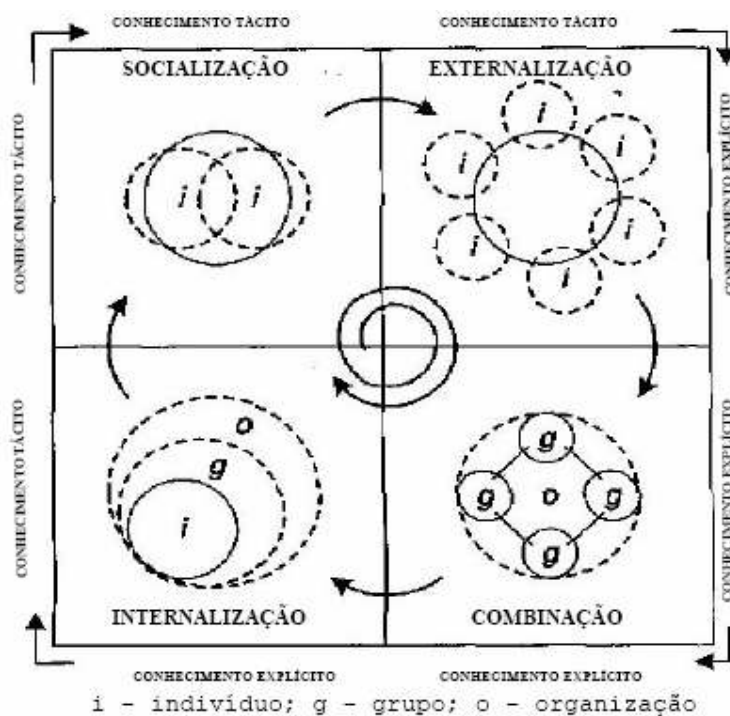
A comparação entre a tradição filosófica ocidental e a intelectual japonesa demonstra que enquanto o ocidente teve uma maior preocupação com a utilização do conhecimento explícito (organização como processadora de informações), os japoneses consideraram os dois tipos de conhecimento como relevantes à criação do conhecimento organizacional.

Para Terra (1999), o modelo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997) é um minucioso exame do processo de inovação e das práticas organizacionais das empresas japonesas, que conseguiu, mais do que qualquer outro trabalho, desenvolver um coerente modelo que relaciona o processo de inovação aos conhecimentos tácitos e explícitos existentes nas organizações.

Os quatro modos de conversão anteriormente citados são:

1. de conhecimento tácito para tácito, denominado socialização;
2. de conhecimento tácito para explícito, denominado externalização;
3. de conhecimento explícito para explícito, denominado combinação;
4. de conhecimento explícito para tácito, denominado internalização.

Através destes quatro modos de conversão os autores ilustram o “espiral de criação do conhecimento organizacional”, conforme figura 2:



**Figura 2 Espiral do conhecimento**

Sobre os quatro modos de conversão, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a socialização, combinação e internalização foram tratados em várias perspectivas da teoria organizacional – a socialização está vinculada à cultura organizacional, a combinação ao processamento da informação e a internalização ao aprendizado organizacional – já a externalização foi um pouco negligenciada.

Para os autores, o modo de Socialização ocorre quando parte do conhecimento tácito de uma pessoa é convertido em conhecimento tácito para uma outra pessoa. Este tipo de conversão ocorre através de diálogos muitas vezes informais, em trabalhos de grupo, na interação com colaboradores e pela observação, imitação e prática, acompanhada por um tutor. “O segredo para a aquisição de conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 68).

O modo externalização é considerado pelos autores como a conversão do conhecimento tácito de um indivíduo em algum tipo de conhecimento explícito e acontece através de anotações, gravações, descrição por meio de figuras. Na tradição da cultura japonesa a articulação dos conhecimentos tácito para explícito é construída pelo uso de metáforas, pois conforme os autores, esta prática facilita a comunicação dos conhecimentos tácitos, os quais são de difícil verbalização e também é eficaz para o estímulo do processo criativo.

Este modo de conversão é considerado por Nonaka e Takeuchi (1997) como a chave para a criação do conhecimento, pois conceitos novos e explícitos são criados a partir do conhecimento tácito.

Combinação é o modo de conversão de alguns conhecimentos explícitos dos indivíduos no conhecimento explícito da empresa e acontece por meio da seleção, classificação e sistematização dos diferentes conhecimentos explícitos individuais em instrumentos de agrupamentos da empresa, como por exemplo, em um banco de dados ou em reuniões formais.

O modo internalização é definido por Nonaka e Takeuchi (1997), como o processo de conversão de partes do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito para o indivíduo e ocorre através de leitura de documentos, manuais da organização ou histórias orais.

Os quatro modos de conversão compõem a dimensão epistemológica da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), já a transformação do conhecimento individual em conhecimento

organizacional compõe a dimensão ontológica da mesma teoria (Ver figura 2 – Espiral do Conhecimento).

Segundo os autores, para que o processo de criação do conhecimento organizacional ocorra, a organização precisa propiciar o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e acúmulo de conhecimento no nível individual. Para tanto, eles indicam cinco “condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional”:

- 1) Intenção – é definida como a aspiração de uma organização as suas metas e normalmente assumem a forma de estratégia dentro de um contexto da empresa.
- 2) Autonomia – é a liberdade de ação que aumenta a possibilidade dos indivíduos se automotivarem para a criação de novos conhecimentos.
- 3) Flutuação e caos criativo – significa a inobservância induzida das premissas existentes.
- 4) Redundância – é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização.
- 5) Variedade de requisitos – diz respeito à obtenção de conhecimentos multidisciplinares.

Além das condições capacitadoras e das dimensões epistemológica e ontológica, os autores adicionam ao seu modelo teórico o fator tempo, apresentado através do modelo integrado de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, conforme a seguir:

- 1) Compartilhamento de conhecimento tácito – para que seja permitido o compartilhamento de conhecimento tácito, é proposta a criação de um “campo” no qual os indivíduos possam interagir através de diálogos pessoais. Como exemplo típico, é citada a equipe auto-organizada, onde indivíduos multifuncionais trabalham juntos para o alcance de metas comuns. Esta fase corresponde à socialização.

- 2) Criação de conceitos – é a fase em que o modelo mental tácito é verbalizado em palavras, frases e cristalizado em conceitos explícitos, correspondendo ao modo de externalização.
- 3) Justificação de conceitos – esta fase funciona como um processo de filtragem, na qual ocorre o processo de validação do conceito, perante a organização e a sociedade, ou seja, é a verificação de que o novo conhecimento é realmente útil.
- 4) Construção de um arquétipo – é nesta fase que o conceito justificado é transformado em um produto ou mecanismo operacional modelo, através da combinação do conhecimento explícito recém criado e o conhecimento explícito existente. Corresponde ao modo combinação.
- 5) Difusão interativa do conhecimento – é o processo interativo e em espiral que se atualiza constantemente e que não termina com a conclusão do arquétipo, pois este último deve sempre passar por novos ciclos de criação do conhecimento em níveis ontológicos diferentes.

O processo dinâmico de interações dos espirais nas dimensões epistemológica (interação entre os dois tipos de conhecimentos) e ontológica (interação entre o conhecimento individual e organizacional), agregadas ao fator temporal (processo das cinco fases) é o cerne da teoria de criação do conhecimento organizacional apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997).

Os autores apresentam ainda duas propostas para que as organizações possam tornar o ambiente mais apropriado à criação do conhecimento, a primeira diz respeito a um novo processo gerencial, que seria uma solução alternativa entre os processos gerenciais tradicionais (o *top-down* e *bottom-up*), denominado de “*middle up down*”, a segunda trata da estrutura organizacional denominada como “estrutura em hipertexto”, sob a qual detalharemos mais a frente.

Conforme ressaltam os autores, nas organizações os processos gerenciais tradicionais são o “*top-down*” (de cima para baixo), que é basicamente o modelo hierárquico clássico no qual a criação do conhecimento ocorre nos níveis hierárquicos mais altos, e o

“*bottom-up*” (de baixo para cima), em que a criação e o controle do conhecimento se dá na base.

No processo “*top-down*” a criação do conhecimento ocorre dentro dos limites da perspectiva do processamento das informações e é realizado pelos altos gerentes para posteriormente descenderem sob a forma de planos e ordens para a base da pirâmide organizacional. Este tipo de processo é adequado para lidar com o conhecimento explícito, mas, conforme afirmam os autores, o controle do conhecimento a partir do topo da hierarquia, negligencia o desenvolvimento do conhecimento tácito que pode ocorrer na linha de frente de uma organização.

Na gerência no estilo “*bottom-up*”, em lugar da hierarquia e da divisão do trabalho, há autonomia, de maneira que os altos gerentes dão poucas ordens e instruções e atuam como patrocinadores de funcionários empreendedores que atuam na base e que criam e controlam o conhecimento, entretanto, conforme alertam Nonaka e Takeuchi (1997), a ênfase que é dada à autonomia faz com que seja difícil disseminar e compartilhar estes conhecimentos dentro da organização.

Colocados de uma outra forma:

O modelo top-down fornece apenas conversão parcial focalizada na combinação (explícito para explícito) e na internalização (explícito para tácito). Da mesma forma o modelo bottom-up executa apenas parte da conversão focalizada na socialização (tácito para tácito) e externalização (tácito para explícito). (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 143-144).

Na gerência do tipo “*middle-up-down*” (do meio para cima e para baixo) o conhecimento é gerado pelos gerentes intermediários, os quais são freqüentemente líderes de um projeto ou processo, e envolve tanto a alta gerência quanto a base organizacional. Desta forma, estes gerentes atuam como um elo entre os ideais visionários do topo e as realidades enfrentadas pelos funcionários da linha de frente, assim, os quatro modos de conversão (socialização, externalização, combinação e internalização) são contemplados.

No modelo middle-up-down, a alta gerência cria uma visão ou sonho, enquanto a gerência de nível médio desenvolve conceitos mais concretos que os funcionários da linha de frente possam compreender e implementar. [...] A principal tarefa dos gerentes de nível médio na gerência middle-up-down é

orientar essa situação caótica em direção à criação proveitosa de conhecimento. Os gerentes de nível médio fazem isso fornecendo aos seus subordinados a estrutura conceitual que os ajuda a conferir sentido à sua própria existência. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 147).

A segunda proposta de Nonaka e Takeuchi (1997) para que a criação do conhecimento do conhecimento possa ocorrer de forma eficaz e contínua nas organizações, consiste num modelo de estrutura organizacional que eles denominam de “hipertexto“. Com a finalidade explicar as vantagens de uma organização em “hipertexto“ como facilitadora da criação do conhecimento organizacional, os autores iniciam apresentando críticas as estruturas tradicionais burocratas e em força-tarefa.

Para os autores a estrutura burocrática funciona bem condições estáveis, sendo adequada a realização do trabalho eficiente e de rotina em larga escala, no entanto, o controle burocrático pode impedir a iniciativa individual, bem como apresentar disfunções em períodos de incerteza e mudanças rápidas. A burocracia é eficaz nos modos de combinação e internalização, ou seja, é mais apropriada a exploração e o acúmulo do conhecimento.

Já a força-tarefa é, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), uma estrutura organizacional flexível, adaptativa, dinâmica e participativa, que consiste na reunião de indivíduos de áreas distintas com a finalidade de lidar com problemas temporários, entretanto, os autores afirmam, que devido a sua natureza temporária, nesta estrutura o novo conhecimento criado pela equipe não é transferido com facilidade aos outros membros da organização após a conclusão do projeto. A força-tarefa é adequada a socialização e externalização, ou seja, na criação e compartilhamento do conhecimento.

Conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 188 ):

devemos considerar a burocracia tradicional e a força-tarefa como abordagens complementares, e não mutuamente excludente as organizações“. Esta linha proposta sintetiza o “hipertexto“, que consiste em “uma estrutura não-hierárquica e auto-organizada funcionando em conjunto com sua estrutura hierárquica formal (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 193).

A capacidade dos membros de uma organização em “hipertexto“ em alternar contextos, entrando e saindo facilmente de um contexto, é considerada pelos autores como a principal característica deste tipo de organização. Uma organização em “hipertexto“ é

constituída três níveis, ou contextos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 194):

O nível central é o nível "sistema de negócios" no qual são realizadas as operações normais de rotina. Como a estrutura burocrática é adequada a realização eficaz do trabalho de rotina, esse nível é moldado como uma pirâmide hierárquica.;

O nível superior é o nível de "equipe de projeto", no qual várias equipes de projeto se engajam em atividades criadoras do conhecimento como o desenvolvimento de novos produtos.;

Na parte inferior está o nível de "base do conhecimento", no qual o conhecimento organizacional gerado nos dois níveis superiores é recategorizado e recontextualizado. Este nível não existe como entidade organizacional real, mas está incorporado a visão da empresa, cultura organizacional, tecnologia.

Conforme foi apresentada neste tópico, a teoria de criação do conhecimento nas empresas desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997), proporciona aos estudiosos sobre Gestão do Conhecimento um importante instrumento acadêmico para o desenvolvimento dos seus trabalhos e aos gerentes, um modelo de administração baseado na convergência de práticas gerenciais encontradas no Japão e no ocidente.

Tomando como base teórica a proposta apresentada pelos autores, esperamos atingir os objetivos de contribuir de alguma forma para o estudo e divulgação da gestão do conhecimento, bem como apresentar as recomendações básicas para a implementação de práticas gerenciais voltadas para projetos engajados nesta temática.

## **5 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **5.1 Introdução**

Partindo-se da pergunta condutora: “a cultura organizacional da FIOCRUZ-BA é propícia à implantação da gestão do conhecimento?”, foi formulada a hipótese de que, além da natureza das atividades da FIOCRUZ-BA, a sua cultura organizacional também seria propícia a implantação da gestão do conhecimento.

Com a finalidade de validar a hipótese de pesquisa, este trabalho teve como objetivo geral verificar se a cultura organizacional da FIOCRUZ-BA seria propícia à implantação da gestão do conhecimento. Para tanto, foi realizado um levantamento de um modelo teórico que pudesse ser confrontado com os dados obtidos segundo a metodologia escolhida para a pesquisa de campo, bem como o bibliográfico acerca das temáticas gestão do conhecimento e cultura organizacional.

O método de pesquisa é a trajetória sistematizada a ser seguida pelo pesquisador com a finalidade de estudar ou explicar um determinado problema. Neste sentido, a qualidade das escolhas metodológicas é de suma importância para que a questão de pesquisa possa ser equacionada com êxito.

### **5.2 Opções metodológicas**

#### **5.2.1 Abordagem e estratégia de pesquisa**

Para esta pesquisa, optou-se pela estratégia de estudo de caso, por ser esta a opção mais apropriada a estudantes de cursos mestrados profissionalizantes, em razão destes geralmente desenvolverem as suas pesquisas nas instituições na qual trabalham. Tachizawa

(2002, p. 12) afirma que este tipo de pesquisa “procura estabelecer um roteiro prático para desenvolver uma análise específica da relação entre um caso real e modelos ou teorias”.

Conforme foi explicado no capítulo 3, para a realização de estudos que abordam a cultura organizacional há uma predominância na utilização de métodos qualitativos para a coleta e análise de dados. No entanto, partindo-se da explicação de Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997), de que as abordagens tanto quantitativas como qualitativas apresentam vantagens e desvantagens, optou-se por utilizar a combinação das duas técnicas.

Duncan (1986 *apud* FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997) propõe a utilização da combinação metodológica através da chamada triangulação metodológica, a qual é definida como a combinação de metodologias no estudo de um mesmo fenômeno e que consiste na utilização de técnicas quantitativas como o questionário e qualitativas como a observação. Conforme Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997) a eficácia da triangulação é fundamentada na premissa de que a fraqueza de um único método será compensada pela força do outro.

### 5.2.2 Coleta e análise de dados

Para a coleta dos dados foram considerados os procedimentos da análise documental de relatórios, regimento interno e manuais organizacionais, do período de 1985 a 2006; o conhecimento do autor acerca da cultura organizacional da instituição no período de 1998 a 2007; e a aplicação de questionários elaborados conforme os elementos da tipologia proposta por Alves (1997).

Os questionários foram aplicados diretamente a servidores abordados de forma consecutiva em uma amostragem não probabilística, segundo a sua presença na FIOCRUZ-BA no período compreendido entre o final de janeiro e a primeira quinzena de fevereiro de 2007, não havendo nenhuma recusa por parte destes indivíduos em responder ao instrumento.

Para a análise dos dados, utilizou-se da triangulação metodológica, a qual pode ser de dois tipos: a) *entre métodos* – quando dois ou mais métodos são congruentes e

desenvolvem dados comparáveis, ou seja, testa o grau de validade externa; b) *intramétodo* – utiliza múltiplas técnicas dentro de um mesmo método para coletar e analisar dados, ou seja, envolve a verificação cruzada de consistência interna e confiabilidade. (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997).

Conforme proposto por Duncan (1986 *apud* FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997), neste trabalho, utilizou-se a triangulação metodológica entre métodos, pois a análise de dados foi realizada através da combinação das abordagens quantitativa e qualitativa, valendo-se das técnicas da aplicação de questionário estruturado (APÊNDICE A), da análise de documentos organizacionais e do conhecimento do autor acerca da Instituição objeto de estudo.

A premissa de que pesquisa científica deve ser pautada pela isenção do investigador em relação ao seu objeto colocaria em questionamento o fato do conhecimento da cultura institucional, por parte do autor, ter sido considerado como técnica de coleta de dados. Sobre esta questão este trabalho procura se valer de algumas argumentações que procuram justificar a utilização desta técnica:

- 1) A identificação dos valores e crenças da cultura de uma organização nem sempre pode ser captados através da utilização de questionários, entrevistas e análise documental, fazendo-se necessário à utilização de técnicas de caráter subjetivo (SCHEIN 1989 *apud* FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997);
- 2) A combinação do conhecimento do autor acerca da cultural organizacional com outras técnicas, através da triangulação metodológica entre métodos, testa o grau de validade de métodos distintos quando congruentes e comparáveis;
- 3) Considera-se importante que a motivação do pesquisador para a realização deste trabalho, bem como o seu conhecimento acerca da cultura organizacional da FIOCRUZ-BA sejam elementos relevantes à validação da hipótese e às recomendações finais.

Assim, os dados obtidos através do questionário foram analisados e tabulados para, juntamente com as informações obtidas com a vivência organizacional do autor e a análise documental, serem confrontados com o modelo teórico.

### 5.2.3 Objeto de estudo

Como objeto de estudo, optou-se pelo desenvolvimento da pesquisa no Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz – FIOCRUZ-BA, em função de o autor exercer as suas atividades na Unidade em questão e pelo fato de ser desejável que o aluno do mestrado profissional participe da produção de conhecimento científico relacionado ao seu processo de trabalho. (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2004).

Ademais, valendo-se do conceito de “cultura divisional” desenvolvido por Kooter (1994), dentro de uma mesma organização, como é o caso da Fundação Oswaldo Cruz, que possui unidades em 06 estados da federação, podem haver diversas sub-culturas e maneiras e diferenciadas de tratar o problema apresentado. Desta forma e para fins deste trabalho, achou-se prudente considerar somente a cultura compartilhada na FIOCRUZ-BA.

### 5.2.4 Referencial teórico

Como referencial teórico para este trabalho, optou-se pelo modelo de criação do conhecimento organizacional desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), face o entendimento de que os autores buscam sistematizar as melhores contribuições extraídas de dicotomias como a cultura oriental X cultura ocidental, modelos de gestão oriental X ocidental, ênfase em estruturas funcionais X programáticas, estilo gerencial de cima-para-baixo X de baixo-para-cima, visando assim criar uma nova teoria da criação do conhecimento organizacional.

Ademais, apesar de termos encontrado algumas críticas à aplicação do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) (por ser baseado predominantemente numa cultura tão singular

quanto à japonesa) em países ocidentais com é o caso do Brasil (TERRA, 1999), para fins deste trabalho esta crítica não é considerada como um fator restritivo pois o nosso objetivo maior é considerar tão somente as dimensões gerais para a criação do conhecimento organizacional.

Ressalta-se ainda o fato do modelo teórico de Nonaka e Takeuchi (1997) ser o mais aceito e referenciado pelos estudiosos da gestão do conhecimento, conforme pode ser atestado por Terra (1999) ao afirmar que o modelo desenvolvido pelos autores conseguiu, mais do que qualquer outro, desenvolver um modelo coerente ao relacionar o processo de inovação aos conhecimentos tácito e explícitos existentes em uma organização.

#### 5.2.5 Universo e amostragem

A FIOCRUZ-BA conta atualmente com um total de 96 servidores do seu quadro permanente, dentre os quais 37 novos que ingressaram na Unidade durante os últimos cinco meses.

Pelo entendimento de que possivelmente os novos servidores não estariam ainda totalmente envolvidos com a cultura organizacional da FIOCRUZ-BA, o universo considerado para este trabalho foi o de 59 servidores que estavam na Unidade no período anterior ao ingresso dos novos servidores, pois conforme argumentam Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997), para revelar o verdadeiro significado da cultura é preciso ir além das aparências e das primeiras impressões.

Para Minayo (1993) em pesquisa social a boa amostragem é aquela que contempla o problema de pesquisa, portanto, definiu-se uma amostragem num percentual 51% do 59 servidores que compõem o universo da pesquisa. Este percentual é considerado satisfatório, não apenas pelo fato de termos uma amostragem que, no nosso entendimento, contempla o problema de pesquisa, mas também pelo fato de que alguns servidores se encontravam em viagem a serviço, férias, ou ainda, em período de afastamento. Ademais, vale registrar que para efeito deste trabalho o questionário compõe uma das três técnicas utilizadas para a coleta dos dados.

Os dados obtidos através do questionário são oriundos da aplicação do referido instrumento de coleta em uma amostra não-probabilística de 30 servidores, definidos entre os 59 que compõem o universo da pesquisa. As características sócio-demográficas da amostra são apresentadas através da tabela abaixo:

**Tabela 1 - Características sócio-demográficas da amostra**

|                                       | Servidor de carreira |         |
|---------------------------------------|----------------------|---------|
|                                       | N                    | %       |
| <b>Faixa Etária (em anos) (n=30)</b>  |                      |         |
| 30 a 39                               | 07                   | (23,33) |
| 40 a 49                               | 09                   | (30,00) |
| > 50                                  | 14                   | (46,67) |
| <b>Gênero</b>                         |                      |         |
| Masculino                             | 12                   | (40,00) |
| Feminino                              | 18                   | (60,00) |
| <b>Educação</b>                       |                      |         |
| Nível Médio                           | 15                   | (50,00) |
| Nível Superior                        | 09                   | (30,00) |
| Pós – Graduação                       | 06                   | (20,00) |
| <b>Tempo de Serviço (Anos) (n=30)</b> |                      |         |
| 1 – 9                                 | 3                    | (10,00) |
| 10 – 19                               | 14                   | (46,67) |
| Mais de 20                            | 13                   | (43,33) |
| <b>Área de Atuação</b>                |                      |         |
| Apoio                                 | 10                   | (33,33) |
| Gestão                                | 10                   | (33,33) |
| Pesquisa                              | 10                   | (33,33) |

Em relação à faixa etária predominante entre os participantes da pesquisa, verifica-se que 46,67% deles se encontram em idade superior a 50 anos. Tal quantitativo seria menos expressivo se levássemos em conta o fato de que ingressaram 37 novos servidores ao final de 2006, os quais não foram considerados como universo da pesquisa em função da pouca convivência com a cultura organizacional.

Quanto ao gênero, a amostra contemplou uma maior prevalência de participantes do sexo feminino, perfazendo um percentual de 60% contra 40% do sexo masculino. Para os objetivos pretendidos por este trabalho esta variação não é considerada de grande relevância.

Dentre os 30 participantes da pesquisa 50% deles possuem o nível de escolaridade médio e os outros 50% foram distribuídos entre 30% com o nível superior e 20% com nível de pós-graduação. Esta configuração apesar de não ter sido definida de forma proposital é considerada como positiva para fins desta pesquisa, pois representa um equilíbrio entre os indivíduos que possuem ou não o nível superior de escolaridade.

Uma outra característica importante da sócio-demografia da amostra é o fato de que 90% (46,67 e 43,33) dos indivíduos participantes da pesquisa possuírem 10 anos ou mais de convivência com a cultura organizacional, portanto, supõe-se que haja assim um maior grau de conhecimento a respeito da mesma.

Conforme já abordado no capítulo que trata da cultura organizacional, em uma mesma organização podem coexistir diversas culturas, assim como em uma mesma divisão da empresa podem também conviver diversas culturas departamentais. Desta forma, apesar da aplicação do questionário ter ocorrido de forma consecutiva e aleatória, obteve-se um quantitativo linear de 10 indivíduos para cada área de atuação dos servidores da FIOCRUZ-BA, conforme a seguir:

1) pesquisa - para aqueles indivíduos que atuam diretamente em projetos de pesquisa científica;

2) apoio – para a atuação em atividades de suporte direto ou indireto à pesquisa, como os serviços de microscopia eletrônica, biotério e o serviço de histopatologia;

3) gestão – para as atividades administrativas.

## **6 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

### **6.1 Introdução**

Este capítulo aborda inicialmente a descrição da instituição objeto do estudo de caso, procurando evidenciar os elementos da cultura organizacional obtidos de forma combinada através da análise de documentos e da vivência organizacional do autor em relação à cultura da FIOCRUZ-BA. Posteriormente, esses elementos, juntamente com os dados obtidos através do questionário, foram analisados e interpretados a luz do referencial teórico.

Conforme Perroti (2004, p. 75), “uma das maneiras de se conhecer ou inferir sobre a cultura de uma organização é conhecendo a sua estrutura, seus sistema de informação e controle, sua missão, objetivos e história”. Neste sentido, descreve-se a seguir a Fundação Oswaldo Cruz e posteriormente o estudo de caso, a Unidade da FIOCRUZ no estado da Bahia.

### **6.2 A Fundação Oswaldo Cruz – breve histórico**

A Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) é um órgão federal vinculado ao Ministério da Saúde que atua na área de ciência e tecnologia em Saúde, que tem como missão institucional:

Gerar, absorver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde por meio do desenvolvimento integrado de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ensino, produção de bens, prestação de serviços de referência e informação, com a finalidade de proporcionar apoio estratégico ao Sistema Único de Saúde e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população e para o exercício pleno da cidadania. (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2005, p. 5).

A FIOCRUZ foi criada pelo governo federal no ano de 1900 com o nome de Instituto Soroterápico Federal e tinha como objetivo produzir soros e vacinas para combater a

peste que assolava o Rio de Janeiro no início do século. No ano de 1902 a sua direção foi assumida pelo médico Oswaldo Cruz que passou a diversificar os objetivos institucionais através do desenvolvimento de pesquisa experimental. Anos depois a instituição liderou, através de Oswaldo Cruz, a erradicação da febre amarela no estado do Rio de Janeiro, dando a ela o destaque nacional na área de saúde. (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 1985).

No ano de 1970 o Instituto Soroterápico Federal passou, através de decreto federal, a ser chamado de Fundação Oswaldo Cruz e agregou à sua estrutura funcional Institutos de Pesquisas com os quais realizava parcerias em outros estados brasileiros. Em meados da década de 80 a FIOCRUZ passou a ser presidida pelo médico sanitarista Sérgio Arouca, que implementou na instituição a gestão baseada no modelo democrático, no qual todos dirigentes do órgão passaram a ser eleitos pelos próprios servidores. Criou também esferas decisórias participativas compostas por representações dos seus funcionários ([www.fiocruz.br](http://www.fiocruz.br)).

A FIOCRUZ conviveu por mais de 15 anos sem que as inovações gerenciais quanto ao modelo de gestão e escolha dos seus dirigentes tivesse amparo legal. Em 09 de julho de 2003, através do Decreto n 4.725 da Presidência da República, o Estatuto da FIOCRUZ foi aprovado, tornando legais as inovações implantas no órgão. (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2006a).

O modelo de gestão democrática instituiu na FIOCRUZ algumas instâncias deliberativas e consultivas de caráter democrático, dentre estas, o Congresso Interno e o Conselho Deliberativo. A primeira é a instância máxima decisória da instituição e é formada por representantes eleitos dos servidores que são convocados sempre que se manifeste o interesse dos dirigentes, ou de 1/3 dos componentes do Congresso, em reafirmar ou modificar as macro-diretrizes institucionais. A segunda é uma instância de natureza deliberativa, constituída pelos dirigentes das unidades da FIOCRUZ, por representantes eleitos pelos servidores e pelo presidente do órgão, tendo o compromisso de se reunir ordinariamente a cada mês e decidir sobre as diretrizes institucionais (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2006a).

Uma outra característica singular na FIOCRUZ pode ser observada claramente na sua missão, no que diz respeito à diversidade na sua atuação, que vai desde a pesquisa até a

produção, passando pelo desenvolvimento tecnológico, ensino, informação em saúde, dentre outras atividades. Conforme pode ser observado através do Manual do Sistema Integrado de Informação Gerencial (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2006b), a multiplicidade das atividades desenvolvidas pelo órgão é coordenada através de ações programáticas que perpassam várias das suas unidades, estimulando assim, a colaboração, o trabalho em rede, a flexibilidade e o aproveitamento de competências múltiplas.

Atualmente, a Fundação atua diretamente no estado do Rio de Janeiro, onde se encontra a sua sede, no Amazonas, na Bahia, em Minas Gerais e em Pernambuco, através de unidades técnico-científicas, no Estado do Paraná através de uma Unidade Especial e no Distrito Federal através de uma Diretoria Regional, mobilizando assim, cerca de 10.000 trabalhadores entre servidores públicos e colaboradores de diversas naturezas.

### **6.3 A FIOCRUZ no estado da Bahia**

A história do Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz – FIOCRUZ-BA tem início no ano de 1956 com a criação do Instituto Nacional de Endemias Rurais - INERu, órgão vinculado ao recém criado Ministério da Saúde, que incidiu com a formação do Núcleo de Pesquisas do Estado da Bahia com a finalidade de estudar e controlar as endemias que assolavam a região (ALBUQUERQUE; ROCHA, 1999).

Em 1970 o Instituto Oswaldo Cruz foi transformado em Fundação Oswaldo Cruz através do Decreto 66.624 e incorporou o INERu à sua estrutura organizacional. Desta forma, o Núcleo de Pesquisas da Bahia foi conseqüentemente vinculado a FIOCRUZ, contando assim com o seu apoio político e logístico (ALBUQUERQUE; ROCHA, 1999).

Ainda na década de 70, o Núcleo, apesar de apoiado pela FIOCRUZ, passou por dificuldades principalmente quanto às suas instalações físicas, culminando assim com a dispersão de alguns pesquisadores que nele atuavam. No sentido de renovar o Núcleo e atender as necessidades mais imediatas da pesquisa científica no estado da Bahia, foi articulada entre a FIOCRUZ, a Universidade Federal da Bahia e o Governo do Estado a sua

equiparação a outras Unidades da FIOCRUZ, como as que já existiam nos estados de Pernambuco e Minas Gerais (ALBUQUERQUE; ROCHA, 1999).

As iniciativas para que o Núcleo de Pesquisas passasse a Unidade da FIOCRUZ foram acordadas em 1976 com a assinatura de um Termo de Comodato no qual o governo estadual concedia um terreno para que o Núcleo realizasse as suas atividades e adotasse a denominação de Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz - CPqGM. No entanto, em função de adversidades políticas quanto ao cumprimento do acordo por parte do governo estadual a oficialização do CPqGM só foi efetivada através de ato solene em 27 de outubro de 1980 (ALBUQUERQUE; ROCHA, 1999).

Ainda conforme Albuquerque e Rocha (1999) na década de 80 o Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz investiu na área de ensino através de uma parceria com a Universidade Federal da Bahia, criando um curso de pós-graduação que entre outras conseqüências permitiu a captação de profissionais para atuar no Centro. Do final da década de 80 ao início da década de 90 foi assegurado o funcionamento do Centro em consonância com as bases anteriormente estabelecidas.

Na segunda metade da década de 90 o Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz passou por um processo de modernização das suas instalações, diversificação das linhas de pesquisa, atração de profissionais qualificados, coalizão interna para a cooperação técnico-científica e definição de políticas orientadas para evitar a duplicidade de esforços e de iniciativas (ALBUQUERQUE; ROCHA, 1999).

Conforme pode ser verificado em diversos documentos institucionais, dentre os quais os seus relatórios de atividades (CENTRO DE PESQUISAS GONÇALO MONIZ, 1996, 1999) e em discursos proferidos pelos servidores do Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz, o Centro é comumente denominado de FIOCRUZ-Bahia. Tal iniciativa tem como objetivo estimular a criação de uma identidade única, visto que a FIOCRUZ é uma federação de Unidades e a sua referência, ora como Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz, ora como FIOCRUZ-Bahia, fragmenta a sua identidade institucional. Neste sentido adotaremos para este trabalho a denominação de FIOCRUZ-BA.

Na década atual a FIOCRUZ-BA diversificou ainda mais as suas linhas de pesquisa, iniciou novas colaborações inter-institucionais, criou mais um curso de pós-graduação, atraiu novos profissionais tanto nas suas áreas finalísticas quanto de gestão e apoio, aperfeiçoou as suas instalações. Desta forma, a instituição tem consolidado posição de destaque no cenário de pesquisa ao desenvolver ações relevantes, tanto no que diz respeito a inovações, criação de novos conhecimentos, quanto na formulação de políticas no campo da saúde pública (CENTRO DE PESQUISAS GONÇALO MONIZ, 2003).

## **6.4 Análise e discussão dos dados**

Nesta seção são abordados os elementos identificados na cultura organizacional da FIOCRUZ-BA através da análise documental, vivência organizacional do autor e do questionário. Estes elementos são categorizados segundo alguns conjuntos de particularismos para delineamento da cultura organizacional apresentados por Alves (1997) e já explicitados no capítulo 3, páginas 38 e 39.

### **6.4.1 Identificação dos elementos da cultura organizacional**

#### **6.4.1.1 *Artefatos visíveis***

Dentre os artefatos visíveis identificados na cultura da FIOCRUZ-BA, a sua arquitetura é a que chama mais a atenção. A disposição interna dos seus prédios é caracterizada pela disponibilidade de inúmeros espaços de utilização coletiva que vão desde sala de reuniões a centrais analíticas de uso comum (espaços com grandes equipamentos utilizados por diversos grupos de pesquisa).

Da mesma forma, observou-se que os espaços do órgão são caracterizadas predominantemente por abrigarem áreas funcionais distintas convivendo em um mesmo espaço sem paredes que os separem, utilizando-se tão somente de divisórias baixas. Os

móveis em geral apresentam linhas modernas e manifestam uma visível preocupação com requisitos de ergonomia.

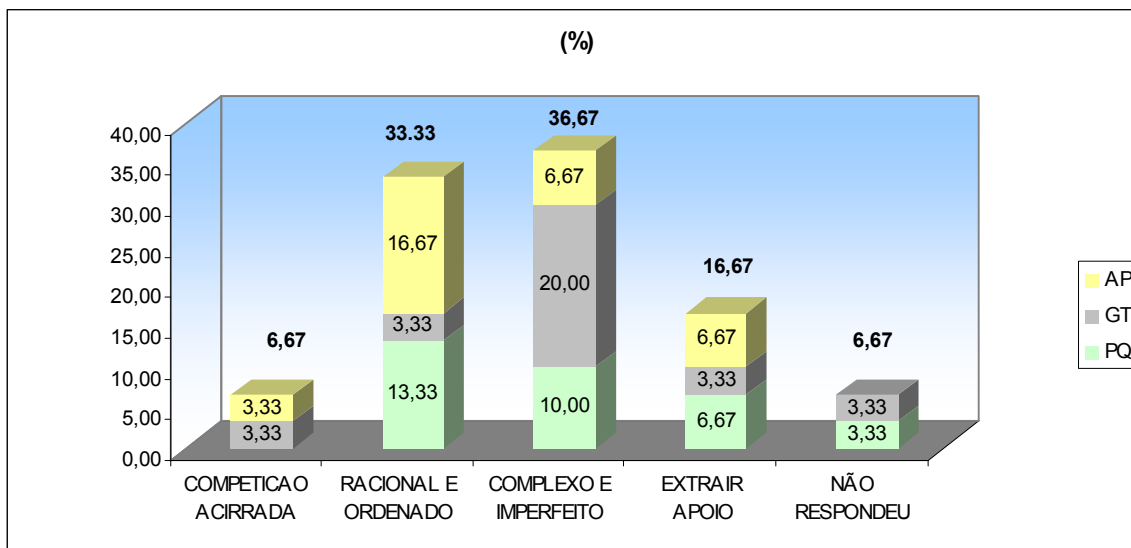
A atuação em uma instituição na qual a atividade predominante é a pesquisa científica, a maior parte dos seus membros tende a atuar na vanguarda do conhecimento e da tecnologia, assim, os equipamentos utilizados na FIOCRUZ-BA são em sua grande maioria equipamentos com alto grau tecnológico, a exemplo de microscópios eletrônicos, seqüenciadores de DNA, sistemas de computação vinculados a equipamentos de observação, dentre outros relacionados no Relatório de Patrimônio do ano de 2006 da FIOCRUZ-BA.

#### 6.4.1.2 *Ambiente empresarial ou organizacional*

Considerando-se o ambiente externo, a FIOCRUZ-BA por atuar principalmente na área de pesquisa científica em saúde do setor público, possui parcerias com seus potenciais competidores, que são os institutos de pesquisas nacionais e estrangeiros e as universidades públicas, formalmente acordadas através da celebração de inúmeros convênios de cooperação técnico-científico, conforme registrado no Documento Sintético Qualitativo (DSQ) (2003).

Ainda em relação ao ambiente externo, uma característica inovadora da FIOCRUZ e que tem reflexo em todas as suas Unidades, é a sua relação com um grupo que naturalmente seria considerado como de pressão externa, a Associação de Servidores do órgão, a qual atua principalmente com postura de pressão sindical. Conforme Regimento Interno aprovado em Assembléia de Servidores da FIOCRUZ- BA, realizada em 2006, a Associação de Servidores da Unidade que já vinha participando informalmente do processo decisório da Unidade através do seu Conselho Deliberativo, passa a atuar de forma oficial com a aprovação do referido Regimento.

Em função da natureza principalmente da pesquisa científica e da forma como ela precisa ser desenvolvida, a cooperação entre indivíduos e equipes se faz necessária para que a Unidade atinja os seus objetivos. No entanto, conforme pode ser observado na figura 3, no ambiente interno percebido pelos participantes da pesquisa, o ambiente caracterizado como de se “extrair apoio” foi citada por apenas 16,67% dos indivíduos, ocupando a terceira posição.



**Figura 3. Ambiente interno percebido.**

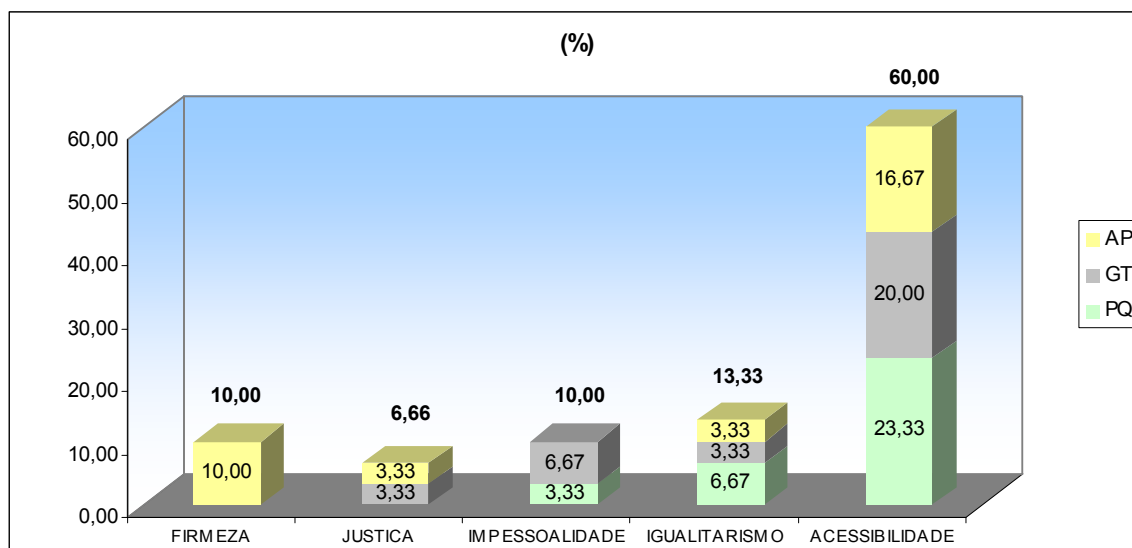
Ainda com relação ao ambiente interno percebido, outra observação intrigante é o fato de que apesar de em termos gerais o ambiente interno ter sido apontado por 37,67% como complexo e imperfeito, esta visão foi predominantemente registrada na área de gestão com 20 %, já os indivíduos que atuam nas áreas de pesquisa e apoio em suas maiorias, enxergaram o ambiente como racional e ordenado.

Esta análise segmentada por área de atuação dá a entender que o ambiente percebido foi de inter-avaliação, visto que, pelas suas próprias naturezas de atividades, o ambiente das áreas de pesquisa e apoio são predominantemente complexos e imperfeitos e os indivíduos desta área perceberam o ambiente como racional e ordenado, já na gestão prevalece o racionalismo e ordenamento burocrático e os indivíduos desta área percebem o ambiente como complexo e imperfeito.

#### 6.4.1.3 Sistema de crenças e valores

O sistema de crenças e valores compartilhados diz respeito às ideologias e crenças, no caso da instituição é revelada uma exaltação ao seu caráter público e com o modelo democrático e participativo de gestão. Esta crença pode ser verificada no conteúdo dos relatórios de atividades (CENTRO DE PESQUISAS GONÇALO MONIZ, 1996, 1999).

As características dos líderes também são elementos que devem ser considerados dentro do sistema de crenças e valores, pois estas características quase sempre são absorvidas culturalmente pelos demais membros da organização.



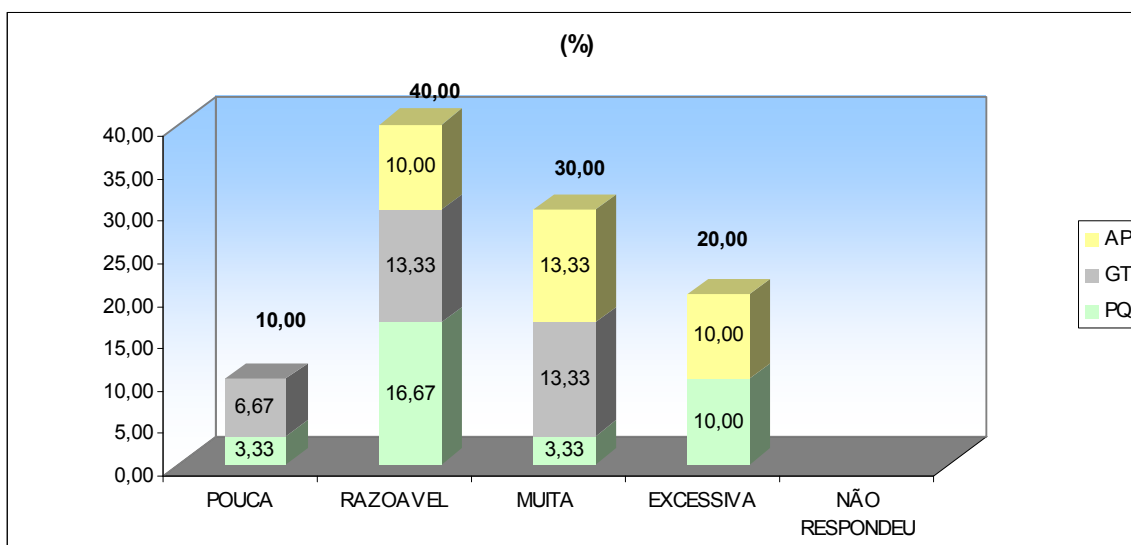
**Figura 4. Características prevalentes nas lideranças**

Dentre as características prevalentes nas lideranças da FIOCRUZ-BA a acessibilidade aos líderes foi apontada por 60% dos participantes da pesquisa. Esta característica aponta para uma facilidade de comunicação entre os membros da Unidade e nos dá um indicativo de uma certa horizontalidade na comunicação entre os membros de níveis hierárquicos distintos. Considera-se importante ressaltar que a acessibilidade foi uma característica apontada em proporções muito próximas nas três áreas investigadas (pesquisa, gestão e apoio).

#### 6.4.1.4 Sistema gerencial administrativo

No sistema gerencial administrativo da FIOCRUZ-BA as tarefas são executadas de forma híbrida entre a orientação por projetos e processos de trabalho convivendo concomitantemente com tarefas executadas segundo critérios de funcionalidade, conforme veremos mais a frente na seção que tratará da estrutura organizacional em hipertexto.

A convivência com duas formas de organização das tarefas organizacionais requer um contexto que goze de um certo grau de autonomia para as equipes que se unem em torno de projetos ou processos. Desta forma, faz-se necessário que a importância dada à hierarquia não seja um fator impeditivo à liberdade de ação das equipes.



**Figura 5. Importância dada à hierarquia**

A Figura 5 trata da importância dada à hierarquia na FIOCRUZ-BA, sobre a qual se verificou que 40% dos participantes da pesquisa a consideram razoável. Caso as alternativas fossem agrupadas em pouco e razoável (respectivamente 10 e 40%) em contraposição a muita e excessiva (respectivamente 30 e 20 %), teríamos uma situação de equilíbrio de 50% para cada grupo de alternativas, denotando um grau de autonomia que permite a convivência entre estruturas horizontais e verticais.

Um outro elemento cultural a ser ressaltado no sistema gerencial administrativo da Unidade é a ênfase dada à iniciativa e a criatividade no trabalho, critérios estes que são considerados na avaliação de desempenho dos servidores, conforme explicitado na Proposta para Acompanhamento da Gestão de Desempenho dos Recursos Humanos (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2000).

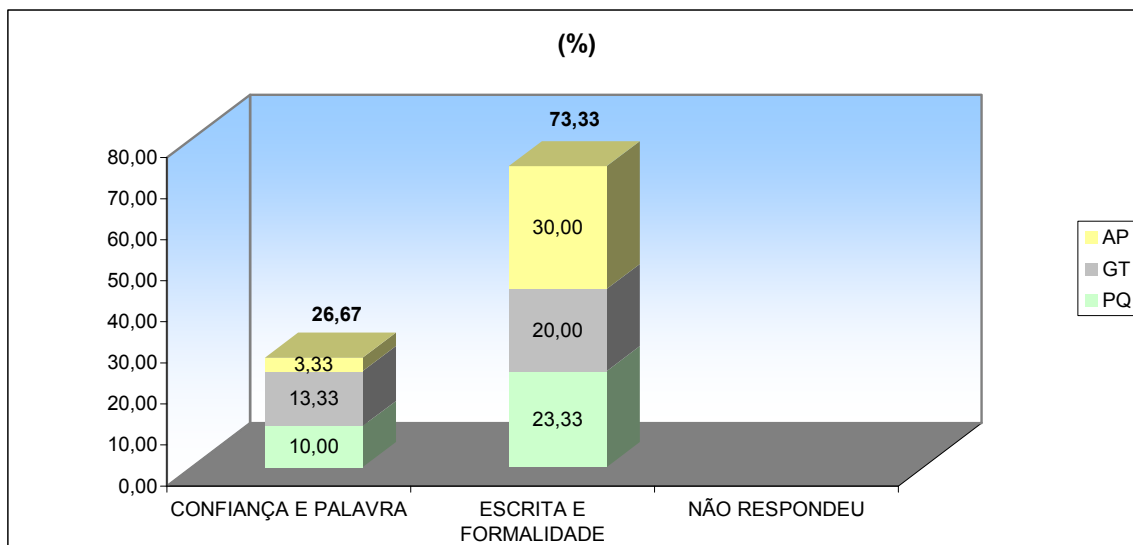
#### 6.4.1.5 *Sistema de comunicação*

A FIOCRUZ-BA possui uma imagem institucional muito forte na área de saúde, consolidada pela competência técnico-científica das suas pesquisas, pela formação de recursos humanos nos níveis de graduação através dos estágios de iniciação científica, de pós-graduação nos níveis de mestrado e doutorado, pela prestação de serviços de referencia e pela sua ação de disseminação da informação na área de saúde. Como consequência, a sua comunicação com a sociedade em geral tem sido intensificada nos últimos anos, principalmente pelas mídias televisiva e escrita.

A comunicação interna da Unidade tem sido estruturada também nos últimos anos com a criação de uma assessoria de comunicação com a finalidade de conduzir a comunicação institucional. Desta forma, foi criado um informe eletrônico com periodicidade ordinária semanal, no qual são divulgadas informações de eventos, científicas e administrativas.

O processo decisório da Unidade, sobre o qual detalharemos na próxima seção, também favorece o sistema de comunicação interna na medida em que há uma estrutura de representatividade que favorece a absorção das demandas dos representados e também os mantém informados das decisões através da divulgação eletrônica das atas.

Os meios e processos de comunicação internos também estão em fase de estruturação, através de um projeto de gestão e disseminação das informações corporativas da Unidade, com a finalidade principal de sistematizar a comunicação interna com base na digitalização de diversas informações e solicitações de serviços.



**Figura 6. Base das relações**

Conforme pode ser observado na figura 6 a base das relações na FIOCRUZ-BA se dá com ênfase na palavra escrita e na formalidade, conforme a opinião de 73,33% dos participantes da pesquisa, demonstrando assim a natureza principal dos meios de comunicação interno. Considerando-se que a FIOCRUZ é um órgão governamental regido por requisitos legais e protocolares, a base das relações na palavra escrita e na formalidade é entendida como natural.

#### 6.4.1.6 Processo decisório

O processo decisório da FIOCRUZ-BA segue as determinações emanadas do seu Regimento Interno e do Estatuto da FIOCRUZ, de maneira que o seu corpo de dirigentes é eleito pelo conjunto de servidores e as decisões são submetidas, conforme a sua natureza, a estruturas colegiadas específicas. Dentre estas estruturas, destacam-se a Assembléia de Servidores e o Conselho Deliberativo (CENTRO DE PESQUISAS GONÇALO MONIZ, 2006).

A Assembléia de Servidores é a instância máxima decisória da Unidade, sendo constituída pelo conjunto de servidores e devendo se reunir ordinariamente uma vez por ano e

extraordinariamente sempre que se fizer necessário para decidir sobre questões de grande relevância que não estejam dentre as atribuições da Direção ou do Conselho Deliberativo. Nela as decisões são tomadas com base na maioria simples dos votos dos participantes. (CENTRO DE PESQUISAS GONÇALO MONIZ, 2006)

O Conselho Deliberativo da FIOCRUZ-BA deve ser constituído por representantes eleitos dentre as estruturas funcionais estabelecidas no seu organograma e também dentre os representantes das cinco categorias funcionais da Unidade (pesquisadores, tecnologistas, técnicos, analistas de gestão e assistentes de gestão). Nele as decisões também são tomadas através da maioria simples dos votos (CENTRO DE PESQUISAS GONÇALO MONIZ, 2006).

Quando questionados sobre a maneira como os participantes da pesquisa percebiam o processo decisório, obteve-se o conjunto de características grifado na tabela 2.

**Tabela 2. Características do processo decisório**

| QUESTAO | CARACTERÍSTICAS      | PESQUISA | GESTÃO | APOIO | TOTAL        |
|---------|----------------------|----------|--------|-------|--------------|
| 1       | <b>GRUPAL</b>        | 30,00    | 30,00  | 23,33 | <b>83,33</b> |
|         | <b>INDIVIDUAL</b>    | 3,33     | 3,33   | 10,00 | 16,67        |
| 2       | <b>LENTO</b>         | 23,33    | 20,00  | 16,67 | <b>60,00</b> |
|         | <b>RAPIDO</b>        | 10,00    | 13,33  | 10,00 | 33,33        |
|         | <b>NÃO RESPONDEU</b> | 0,00     | 0,00   | 6,67  | 6,67         |
| 3       | <b>RACIONAL</b>      | 23,33    | 23,33  | 26,67 | <b>73,33</b> |
|         | <b>INTUITIVO</b>     | 10,00    | 10,00  | 6,67  | 26,67        |
| 4       | <b>AUTORITARIO</b>   | 0,00     | 16,67  | 10,00 | 26,67        |
|         | <b>PARTICIPATIVO</b> | 33,33    | 16,67  | 23,33 | <b>73,33</b> |

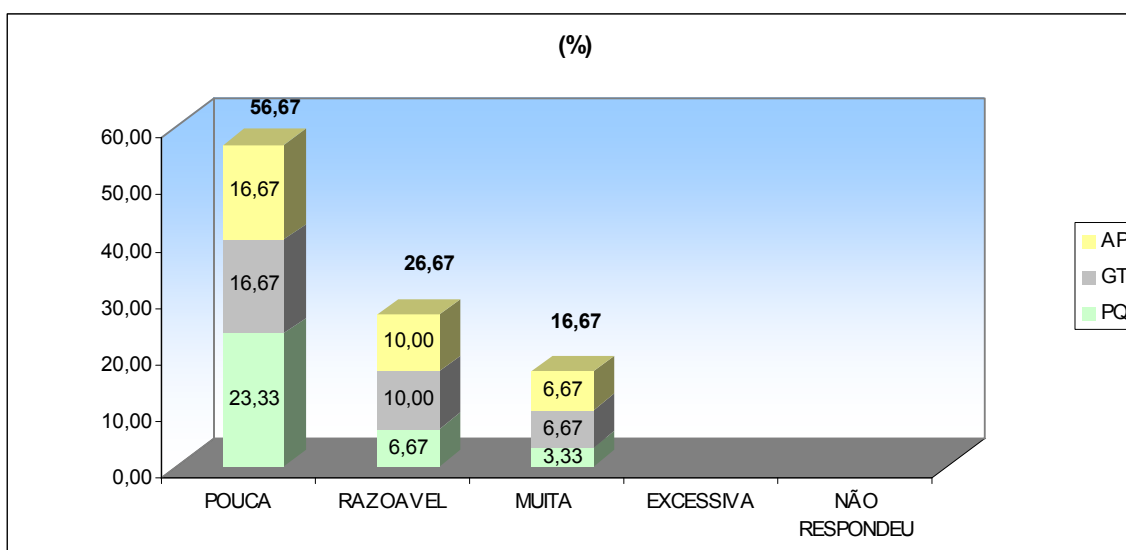
Os dados apurados na pesquisa caracterizam o processo decisório como grupal, lento, racional e participativo, no entanto é interessante observar que 83,33% dos indivíduos acreditam que as decisões são grupais, mas somente 73,33% como participativo. Tal compreensão se deu pelo fato de que 6 indivíduos consideraram que as decisões são tomadas em grupo, mas de forma autoritária e 3 outros consideraram que as decisões são tomadas de forma individual e participativa.

O fato de 16,67% dos indivíduos perceberem a tomada de decisão como individual e 26,67% como autoritária, apesar da estrutura decisória ter mecanismos institucionalizados de gestão participativa como a Assembléia de Servidores e o Conselho Deliberativo, nos dá a impressão de que talvez possa haver uma falha de comunicação entre as representações e os seus pares.

#### 6.4.1.7 Sistema de símbolos

Conforme explicitado anteriormente, o sistema de símbolos se refere aos comportamentos e objetos que transmitem significados, dentre eles os seus heróis, rituais e mitos.

Neste sentido, este sistema de símbolos, apesar de percebido nitidamente na sede da FIOCRUZ no Rio de Janeiro, através do culto à figura de Oswaldo Cruz e a Sérgio Arouca, médico sanitarista que militou destacadamente na construção do Sistema Único de Saúde e implantou o modelo de gestão democrática na Instituição, esta significação dos símbolos não encontra paralelo na FIOCRUZ-BA.



**Figura 7. Existência de símbolos**

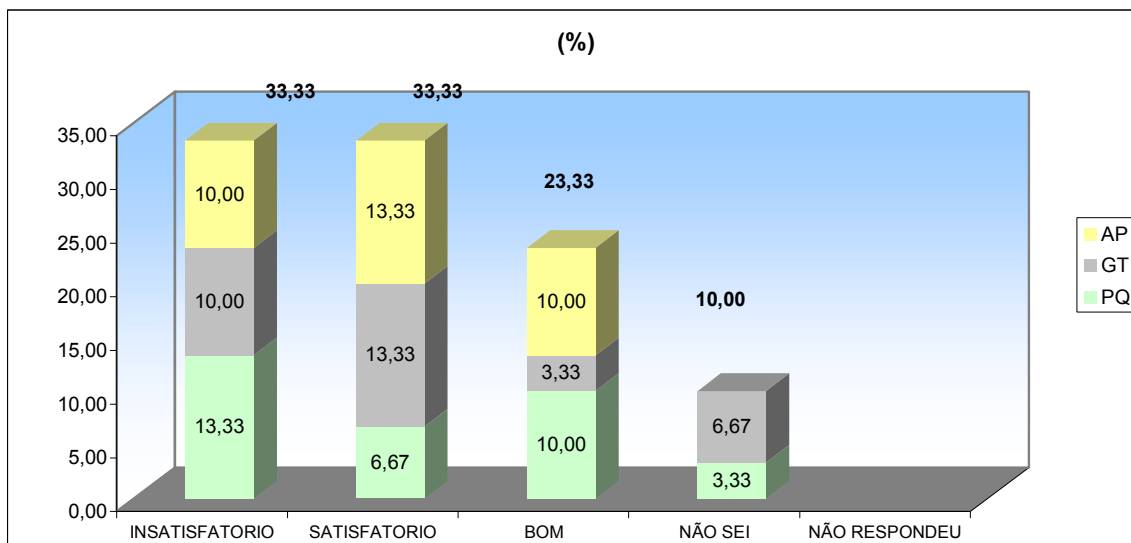
Conforme figura 7, a maioria dos indivíduos participantes da pesquisa (56,67%) afirmou ser pouca a existência de símbolos que separam aqueles que estão no topo da “pirâmide hierárquica” dos indivíduos que se situam na base.

#### 6.4.1.8 *Endoculturação e treinamento*

Por ser uma Unidade de pesquisa e ensino a FIOCRUZ-BA dispõe de diversas ações que colaboram para o processo de endoculturação e treinamento, dentre os quais se destacam as sessões científicas e de cidadania. A primeira consiste em reuniões realizadas nas manhãs das sextas-feiras, nas quais os projetos desenvolvidos na Unidade são apresentados, sendo que em uma dessas sessões ocorre a apresentação do trabalho de um convidado externo. A Sessão da Cidadania consiste em palestras ordinariamente programadas para as tardes das últimas sextas-feiras do mês, com o intuito de apresentar discussões sobre temáticas de interesse da sociedade em geral.

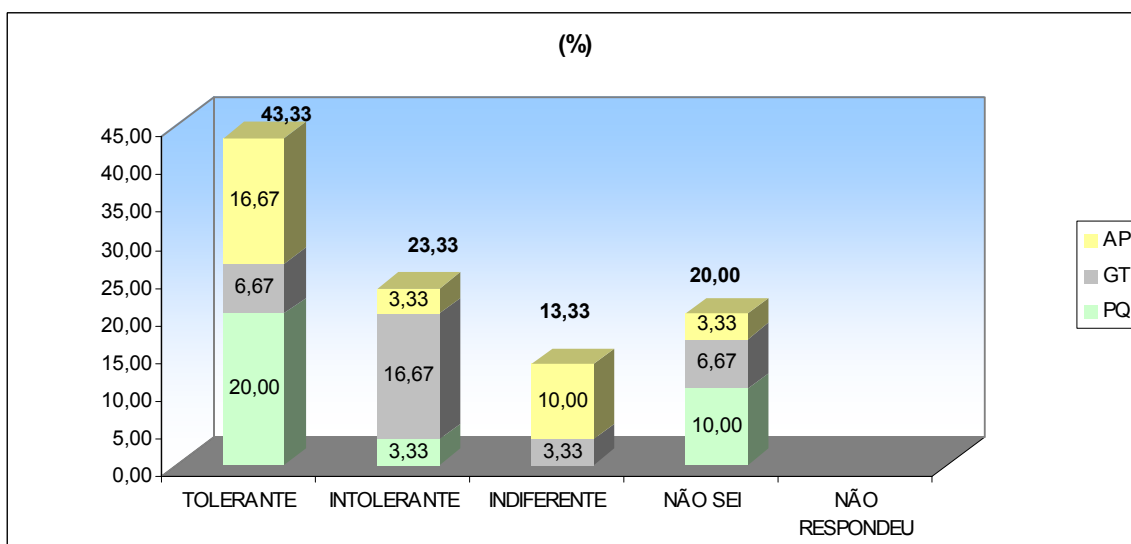
O processo de capacitação na FIOCRUZ-BA sempre ocorreu de forma não sistematizada devido à inexistência de um setor de desenvolvimento humano que gerenciasse este processo, em função da não-disponibilização de vagas para concurso nesta área. Ao final do ano de 2006 com a aprovação em concurso de uma profissional para esta área, já se encontra em andamento a execução de um projeto de sistematização de capacitação continuada, conforme informado em reunião do Conselho Deliberativo.

Talvez pela razão acima 33,33% dos indivíduos participantes da pesquisa perceberam o processo de treinamento-capacitação da Unidade como insatisfatório, conforme pode ser observado na figura 8. Nesta figura é interessante notar que outros 33,33% acham o processo satisfatório e 23,33% o consideram como bom, perfazendo um total de 56,66% . Quando se considera a área de pesquisa, na qual geralmente ocorre o auto-gerenciamento da carreira, ou seja, os próprio indivíduos buscam os cursos e congressos que desejam participar, a maioria dos participantes desta área consideraram o processo insatisfatório.



**8. Processo de treinamento-capacitação**

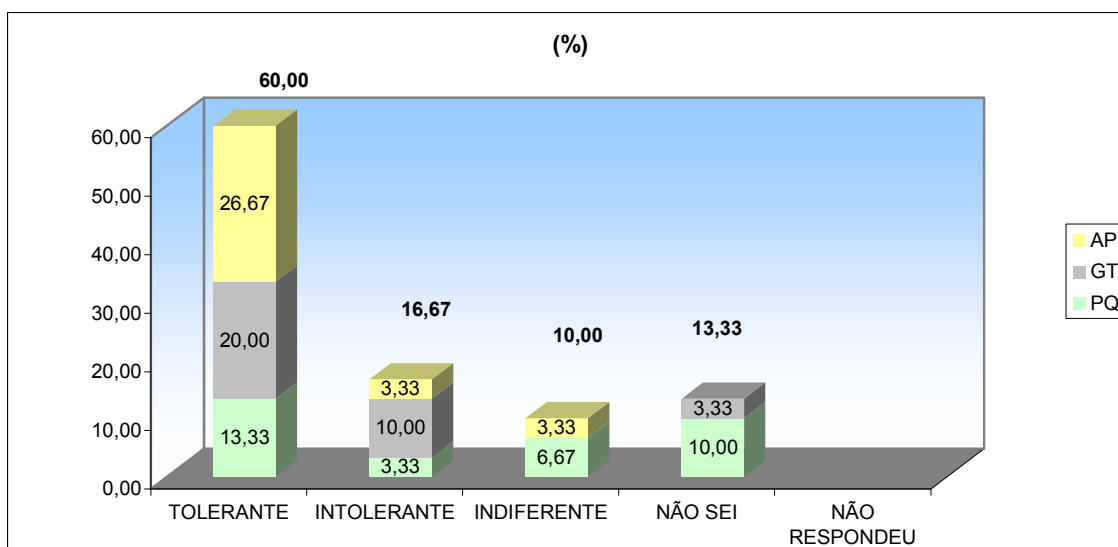
Um importante elemento a ser considerado quando da caracterização da cultura organizacional é a análise da reação da empresa para com as condutas consideradas desviantes. Neste sentido, os participantes da pesquisa foram questionados sobre a atitude dos dirigentes quanto aos desvios comportamentais e obteve-se a situação apresentada na figura 9.



**Figura 9. Atitudes dos dirigentes quanto aos desvios comportamentais**

Sobre a atitude dos dirigentes quanto aos desvios comportamentais, 43,33% consideram que há uma tolerância, entretanto, considerando-se tão somente a área de gestão, observa-se que a maioria dos indivíduos percebe haver uma intolerância a estes desvios. Conforme foi explicado anteriormente, em um mesmo órgão podem coexistir diversas sub-culturas simultâneas, fazendo com que a análise da cultura organizacional possa também ser analisada de forma segmentada.

Quando questionados sobre a atitude dos dirigentes com relação à ocorrência de falhas técnicas, a situação percebida é apresentada na figura 10.



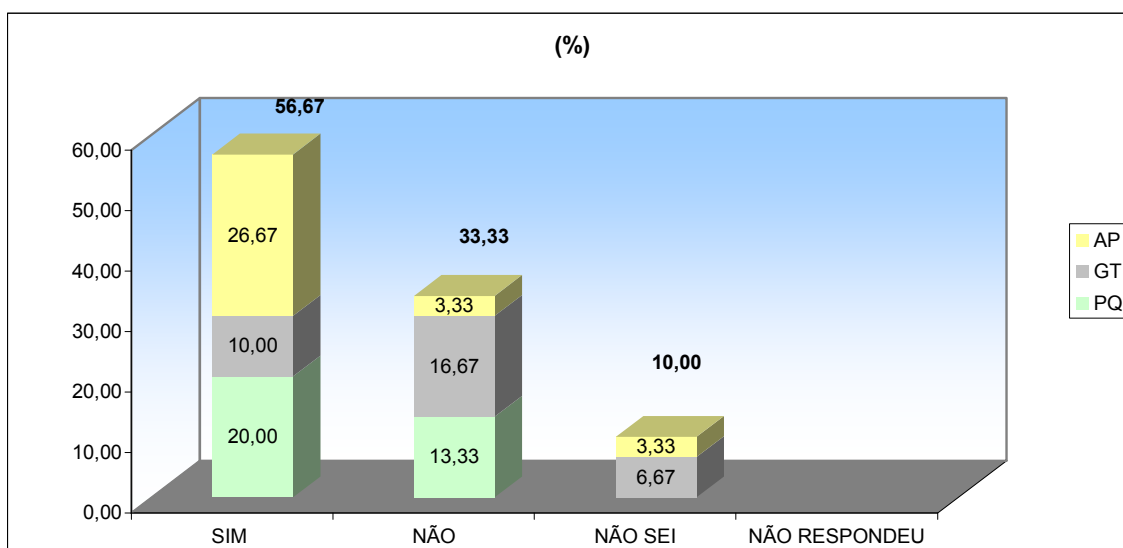
**Figura 10. Atitudes dos dirigentes quanto à ocorrência de falhas técnicas**

Conforme a figura 10, 60% dos indivíduos participantes da pesquisa afirmam haver uma tolerância à ocorrência de falhas técnicas, sendo uma visão comum às três áreas estudadas. Esta situação é considerada como positiva para o processo de aprendizado, visto que a tolerância a falhas, além de fazer parte do próprio processo, funciona como um fator não limitante às iniciativas individuais.

#### 6.4.1.9 Cooperação e conflito

Conforme já apresentado na figura 3, quando se tratava do ambiente percebido na FIOCRUZ-BA, a competição entre indivíduos foi a opção menos citada entre todas as outras. Talvez pela natureza das atividades da Unidade, em termos gerais ocorre a colaboração entre os indivíduos com a finalidade de que os objetivos institucionais possam ser atingidos.

Quando questionados sobre a cooperação entre os indivíduos para a obtenção do conhecimento – principal insumo para uma Unidade predominantemente de pesquisa e ensino – os participantes da pesquisa responderam conforme a situação apresentada na figura 11.



**Figura 11. Cooperação entre indivíduos para obtenção de conhecimentos**

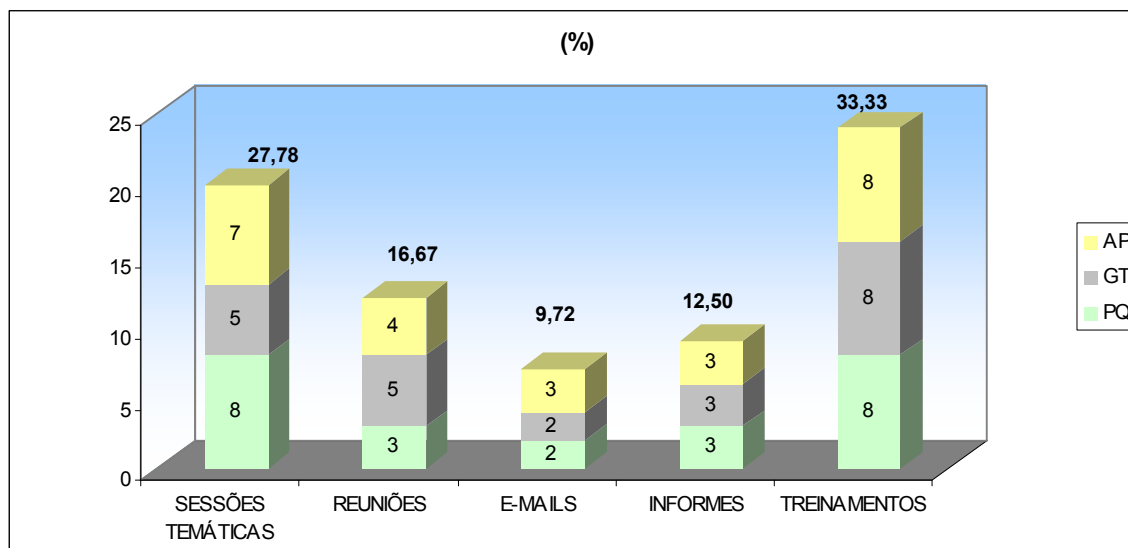
Para 56,67% dos indivíduos ocorre a cooperação para a obtenção de conhecimentos, no entanto, chama a atenção o fato de que quando considerada a área de gestão, a maioria dos indivíduos afirma não ocorrer a cooperação para a obtenção do conhecimento. Este fato dá um indicativo da necessidade de intervenção para a reversão desta situação, visto que, conforme explicitado neste trabalho, o conhecimento tem sido considerado o principal insumo na chamada “sociedade do conhecimento” e a colaboração para a sua obtenção é condição essencial para atingi-lo.

#### 6.4.2 Aderência ao modelo teórico para a gestão do conhecimento

Nesta seção as características culturais encontradas no objeto de estudo, no caso a FIOCRUZ-BA, serão confrontados com o modelo teórico proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), entretanto, antes de partirmos diretamente para esta análise, considerou-se importante apresentar algumas características e ações da Unidade que corroboram com a hipótese da pesquisa.

Uma primeira característica a ser considerada à gestão do conhecimento é a própria missão da Unidade: “Desenvolver e implementar atividades de pesquisa biomédica, ensino, formação de recursos humanos e assistência de referência, voltados para a saúde coletiva da Bahia e do Brasil como um todo” (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2005. p. 86). A própria finalidade da Unidade já demonstra que o conhecimento é o principal produto gerado através das suas ações.

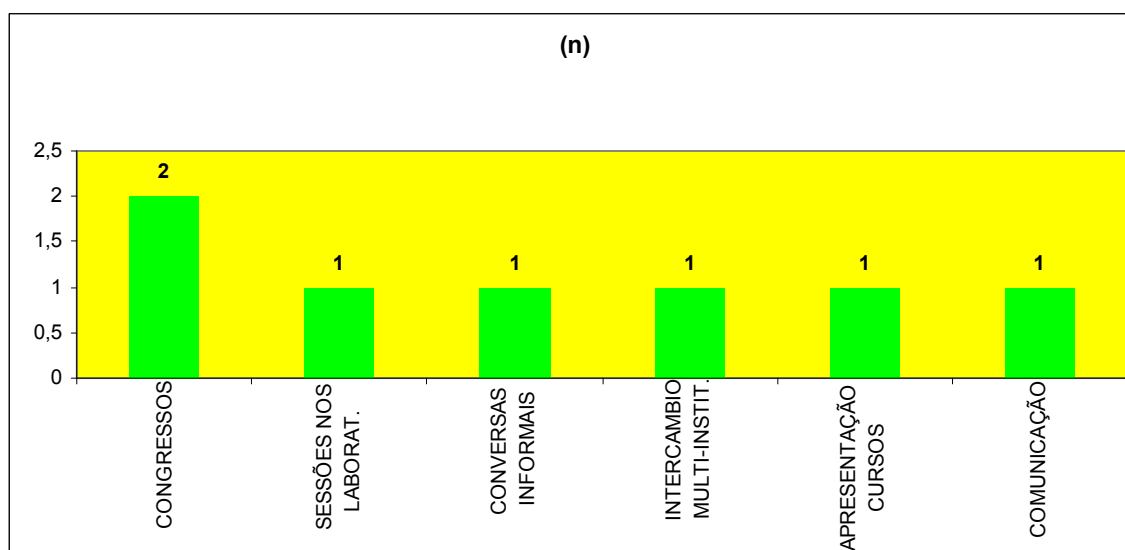
Uma outra característica a ser considerada é a observação da utilização de diversas práticas e ferramentas não sistematizadas através de um projeto ou programa específico de gestão do conhecimento na Unidade, as quais foram ratificadas através dos questionários, conforme pode ser observado na figura 12 e 13:



**Figura 12. Ferramentas que mais contribuem para o aprendizado**

Conforme apresentado na figura 12, foi observada a existência de algumas práticas e ferramentas relacionadas à gestão do conhecimento, sobre as quais os indivíduos foram questionados das contribuições destas para o seu aprendizado. Os indivíduos tiveram a possibilidade de citar mais de uma alternativa, de maneira que obtivemos 72 citações, sendo 33,33% para treinamentos e cursos, 27,78% para sessões temáticas que, conforme já apresentado, consistem em reuniões científicas e palestras sobre questões de interesse geral, seguido de reuniões com 16,67%. No caso das reuniões, pela própria finalidade da Unidade, muitas destas possuem o caráter de discussões qualificadas sobre certas temáticas.

Quando considerada a citação espontânea de práticas e ferramentas que contribuem para o aprendizado dos indivíduos na FIOCRUZ-BA, obtivemos algumas indicações adicionais, conforme pode ser observado na figura 13:



**Figura 13. Ferramentas que mais contribuem para o aprendizado – citação espontânea**

A figura 13 trata de citações em termos absolutos e apesar do quantitativo pequeno, o fato das mesmas terem ocorrido de forma espontânea e diversificada enriquece a discussão e a percepção sobre as técnicas e ferramentas já comuns à gestão do conhecimento, mais não consideradas na questão estruturada, conforme figura 12. Desta forma, surpreende o fato de estratégias não estruturadas como as conversas informais e a comunicação entre

indivíduos que também são essenciais para a troca de conhecimento, conforme afirmam Davenport e Prusak (1998), serem citadas de forma não induzida.

Ainda com relação à figura 13, o intercâmbio multi-institucional que consiste na troca de experiência entre instituições, bem como a apresentação de conteúdos absorvidos em cursos, nos quais o indivíduo participou, para os colegas de trabalho (apresentação cursos) também são citados como ferramentas que contribuem para o aprendizado. Foram citadas ainda a participação em congressos e a realização das sessões de laboratório, as quais consistem em discussões pertinentes aos trabalhos de pesquisa do próprio laboratório.

#### 6.4.2.1 *Características da FIOCRUZ-Bahia X modelo teórico*

Conforme explicitado no capítulo referente ao modelo teórico, o cerne da proposta de Nonaka e Takeuchi (1997) consiste em condições que serão apresentadas nesta seção e sobre as quais correlacionaremos com os elementos identificados na pesquisa de campo, visando a confirmação da hipótese de pesquisa.

##### **a) Dimensão epistemológica**

Na dimensão epistemológica ocorre a interação entre os conhecimentos tácito e explícito através dos quatro modos de conversão:

##### **1) Socialização**

Consiste na interação entre o conhecimento tácito de um indivíduo com o conhecimento tácito de outro indivíduo. Esta interação foi observada no levantamento dos elementos da cultura organizacional da FIOCRUZ-BA através de grupos de discussão, conversas informais, intercâmbio multi-institucional e sessões temáticas, conforme apresentados nas figuras 12 e 13, bem como nos treinamentos práticos realizados por alguns setores da Unidade.

A ocorrência de cooperação entre os indivíduos para a obtenção do conhecimento diz respeito ao modo de socialização e foi apontada por 56,67% (figura 11) dos indivíduos que participaram da pesquisa, demonstrando assim um clima propício a esta etapa da criação do conhecimento, a qual pode ser objeto de estratégias para o seu reforço, principalmente na área de gestão na qual a não cooperação foi citada pela maioria dos indivíduos.

## 2) Externalização

O modo de Externalização consiste na interação entre o conhecimento tácito de um indivíduo em qualquer tipo de conhecimento explícito, através de anotações, gravações e etc.

Na FIOCRUZ-BA este modo é favorecido pelo fato das relações se basearem na palavra escrita, conforme a opinião de 73,33% dos indivíduos submetidos ao questionário, conforme apresentado na figura 6. O fato das relações se basearem na palavra escrita não é aqui entendido como um fator limitante à socialização, mas sim, como uma ação complementar que faz parte do processo de criação do conhecimento. Desta forma, o conhecimento tácito de um ou mais indivíduos da Unidade é convertido em conhecimento explícito através de projetos, processos, propostas de trabalhos.

## 3) Combinação

Combinação é o modo de conversão de alguns conhecimentos explícitos dos indivíduos no conhecimento explícito da empresa e ocorre através da utilização de banco de dados e de reuniões formais. Na FIOCRUZ-BA este modo de conversão pode ser observado na validação de técnicas e métodos laboratoriais, na publicação de artigos científicos, dissertações, teses, relatórios, e na disponibilização de bancos de dados, os quais deixam de ser individuais ou grupais para compor a base de conhecimento organizacional.

## 4) Internalização

É o modo de conversão no qual parte do conhecimento explícito da organização é transformado em conhecimento tácito para o indivíduo, estando intimamente relacionado ao aprender fazendo. Neste sentido, o treinamento de indivíduos em técnicas laboratoriais ou em

processos de trabalho desenvolvidos e/ou adaptados na própria FIOCRUZ-BA se enquadram neste modo.

Da mesma forma, a leitura dos artigos, teses, dissertações, relatórios produzidos institucionalmente, bem como a utilização de banco de dados da FIOCRUZ-BA, com a finalidade de servir para a criação de outros conhecimentos, também se situam neste modo de conversão.

### **b) Dimensão ontológica**

Transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, valendo-se da dimensão epistemológica, através de um processo de amplificação do processo de criação do conhecimento para os demais níveis da instituição, ou seja, o conhecimento adquirido através das experiências individuais é passado para a equipe e da equipe para toda a organização.

A dimensão ontológica pode ser percebida em diversas situações ocorridas na FIOCRUZ-BA, como por exemplo, na recente discussão sobre o regimento interno da Unidade, para o qual foi constituída uma equipe multidisciplinar na qual o próprio autor deste trabalho também teve participação, e que teve como finalidade elaborar uma minuta para o referido documento, para posterior aprovação pelo conjunto de servidores, gerando assim um documento final que norteará toda a Unidade.

No exemplo citado o conhecimento tácito de cada indivíduo da equipe multidisciplinar gerou uma minuta que refletiu o conhecimento de toda a equipe, com a sua discussão, aprovação e elaboração de um documento final pelo conjunto de servidores, este conhecimento foi amplificado para toda a Unidade.

A criação de comissões, equipes e grupos de trabalho para a discussão e elaboração de propostas, sejam elas de cunho científico ou político-institucional, é uma estratégia muito utilizada na FIOCRUZ-BA e que exemplifica muito bem as dimensões epistemológicas e ontológicas da criação do conhecimento organizacional.

### **c) Condições capacitadoras**

Para que as dimensões ontológicas e epistemológicas de criação do conhecimento ocorram a organização precisa propiciar um contexto que favoreça as atividades em grupo e o acúmulo de conhecimento individual segundo as seguintes condições observadas na FIOCRUZ-BA:

#### **1) Intenção**

A própria missão da Unidade, conforme apresentada no início desta seção, nos dá uma clara noção da estratégia institucional de criação do conhecimento, ao afirmar que tem como compromisso organizacional, “desenvolver e implementar ações de pesquisa biomédica, ensino, formação de recursos humanos [...]” (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2005, p. 86)

Esta intenção diz respeito ao tipo de conhecimento que é estratégico para a Unidade, no caso, o biomédico, no entanto, conforme explicado anteriormente, ocorre a coexistência de diversas sub-culturas nas áreas estudadas, de maneira que a criação de estratégias e intenções quanto à identificação de conhecimentos fundamentais a estas áreas também devem ser considerados em um projeto institucional de gestão do conhecimento.

#### **2) Autonomia**

A autonomia por parte dos servidores da FIOCRUZ-BA pode ser observada em diversos elementos identificados na cultura organizacional da Unidade, dentre estes se ressalta a estrutura das tarefas, na qual equipes auto-organizadas através de projetos convivem com a estrutura funcional burocrática.

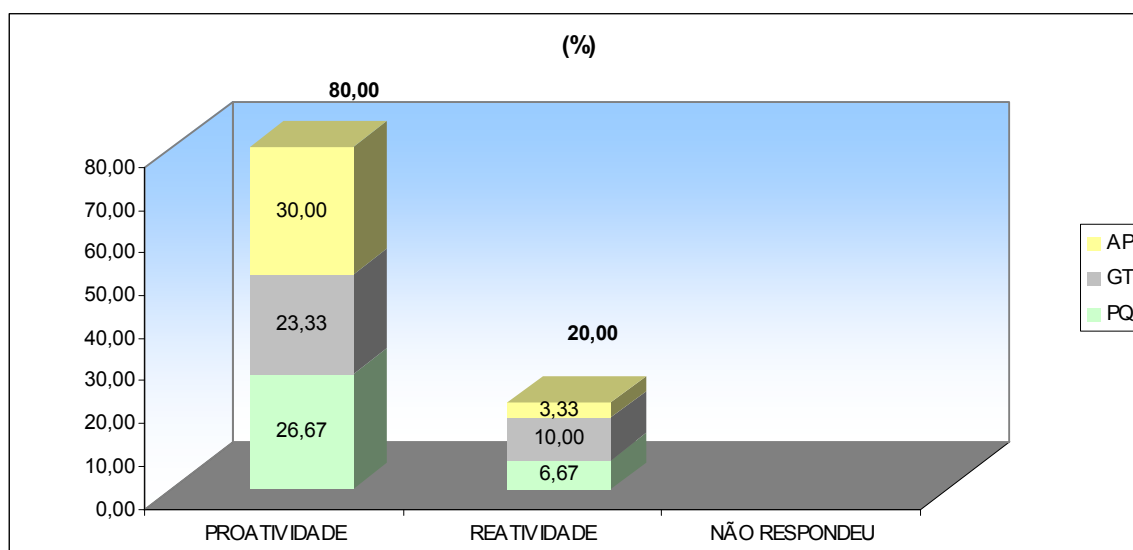
Esta autonomia pode ser percebida ainda no grau razoável de importância que dado à hierarquia, conforme apontado por 40% dos indivíduos submetidos ao questionário, conforme apresentado na figura 5.

#### **3) Flutuação e caos criativo**

Diz respeito ao questionamento e reconsideração das premissas existentes, estando intimamente relacionado à mudança influenciada pela sua interação com o ambiente externo. Pode ser observada quando da mudança dos objetivos institucionais, da sua estrutura e em situações de crise.

A criação da condição de flutuação e caos criativo foi identificada na FIOCRUZ-BA através do seu regimento interno, especificamente na proposta de readequação da sua estrutura organizacional, na qual estruturas antes verticais passam a ter integração horizontal ou programática.

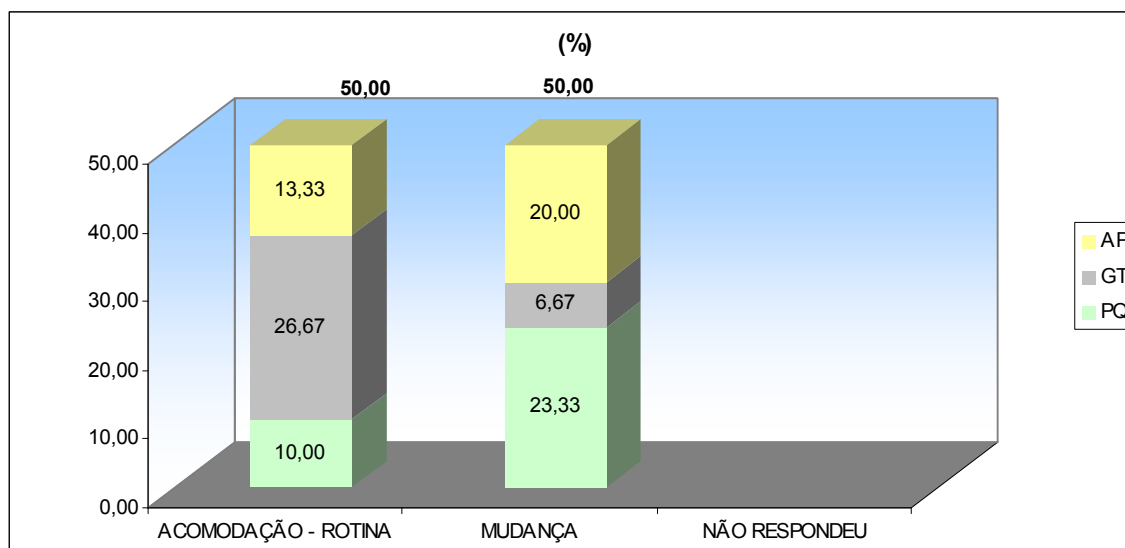
Uma outra indicação de propensão a uma situação de flutuação e caos criativo foi obtida através do questionário, conforme figura 14.



**Figura 14. Atitudes em relação ao futuro**

Quando questionados a respeito das atitudes em relação ao futuro, 80% dos indivíduos submetidos à pesquisa afirmaram que na FIOCRUZ-BA elas são caracterizadas pela proatividade ou forças que impulsionam as mudanças nos objetivos institucionais.

Um outro elemento identificado na cultura organizacional da FIOCRUZ-BA e considerado como propício a uma situação de caos e flutuação foi a propensão ao risco, conforme apresentado na figura 15.



**Figura 15. Propensão ao risco**

Conforme pode ser observado na figura 15, metade dos indivíduos pesquisados afirmaram que há uma cultura de acomodação e rotina e a outra metade afirmou que os indivíduos preferem a mudança, no entanto, ao analisar a questão de forma segmentada por área de atuação, observa-se que à exceção da área de gestão, a maioria dos indivíduos das áreas de pesquisa e apoio afirmou a existência de uma cultura propícia à mudança.

#### 4) Redundância

Entendida na teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) como a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Na FIOCRUZ-BA esta condição é observada através da existência de projetos semelhantes com abordagens distintas, conforme pode ser constatado através do Sistema Integrado de Informações Gerenciais, onde projetos de objetivos similares são abordados de formas distintas.

A redundância é obtida ainda através do remanejamento de indivíduos para áreas funcionais distintas, fazendo com eles possam compreender a organização por diversas perspectivas. Um desses exemplos é o próprio autor deste trabalho, o qual atuou no setor contábil, desenvolveu atividades de recursos humanos e atua no planejamento e gestão da FIOCRUZ-BA.

#### 5) Variedade de requisitos.

O modelo de gestão da instituição através das suas estruturas colegiadas, como o Conselho Deliberativo e Assembléia da FIOCRUZ-BA, e as sessões científicas funcionam como verdadeiras redes informacionais, proporcionando uma variedade de requisitos internos que facilitam respostas às variações externas. Da mesma forma, a utilização de informes, e-mails propiciam também o provimento de informações que permitem que os indivíduos possam responder demandas externas.

#### **d) Gerência no estilo “middle-up-down”**

Conforme explicado na seção que trata do processo decisório, o Conselho Deliberativo da FIOCRUZ-BA é composto em sua grande maioria por representações que atuam na linha intermediária da estrutura organizacional, gerenciando programas, objetivos, projetos ou processos.

De acordo com o com Artigo 6 do Regimento Interno do IGM (CENTRO DE PESQUISAS GONÇALO MONIZ, 2006, p. 7), o seu Conselho Deliberativo deve ser composto da seguinte forma:

#### I - Membros com direito a voz e voto (membros eleitos):

- Diretor (01);
- 
- Representantes das chefias de laboratórios (05);
- 
- Representante das áreas de ensino e Informação Científica (01)
-

- Representante da área de serviços de referência (01)
- 
- Representante dos pesquisadores (01);
- 
- Representante dos tecnologistas (01);
- 
- Representante de técnicos de laboratório (01);
- 
- Representante dos analistas (01);
- 
- Representante dos assistentes (01);
- 
- Diretor da ASFOC (01).

Total: 14 membros eleitos

## II - Membros com direito a voz (nomeados pelo diretor):

- Vice-Diretores (04);

O Conselho Deliberativo é responsável pela tomada de macro-decisões que devem ser seguidas do topo até a base da estrutura organizacional, conforme o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) o middle-up-down. Desta forma, o Conselho funciona como um elo de ligação entre os ideais visionários do topo e a realidade vivida pelos indivíduos que atuam na base da estrutura organizacional.

Conforme o Artigo 30 do Regimento Interno do Centro de Pesquisas Gonçalo Moniz (2006, p.15), compete ao seu Conselho Deliberativo:

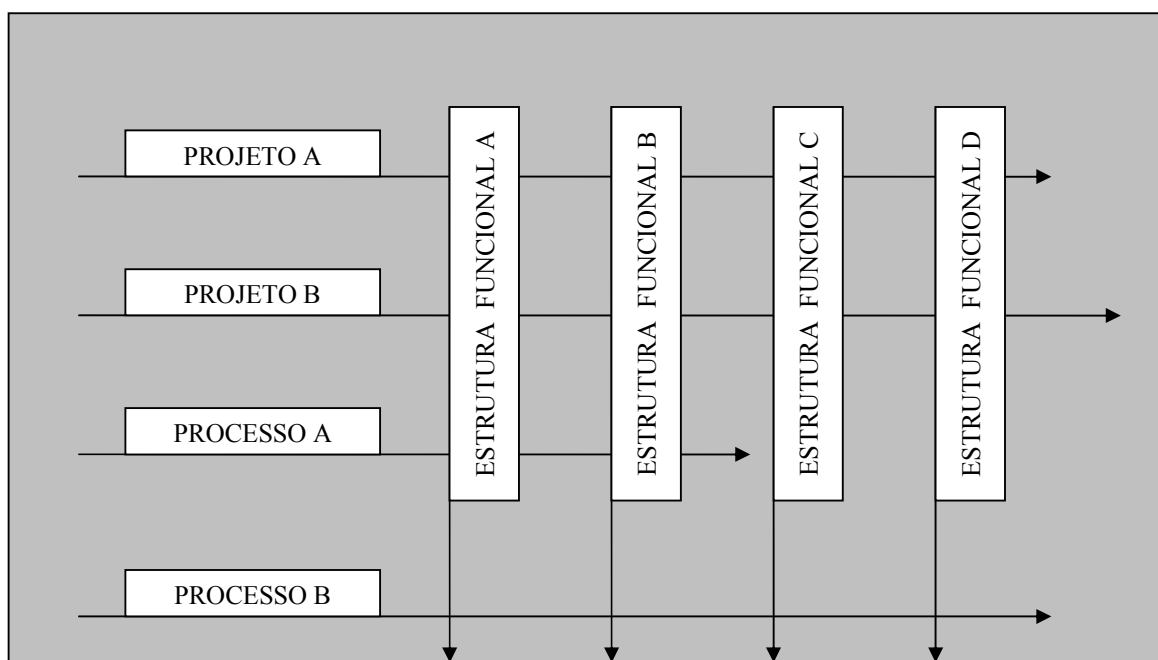
- I. Deliberar sobre a política de desenvolvimento institucional do IGM;
- II. Aprovar, anualmente, o desempenho institucional do IGM com bases, critérios e metodologias preestabelecidas;

- III. Deliberar sobre o credenciamento, composição e descredenciamento de Laboratórios;
- IV. Deliberar sobre reivindicações de membros da comunidade interna do IGM encaminhados pela Direção;
- V. Autoconvocar-se de acordo com o Parágrafo 3º do Art. 6º deste Regimento;
- VI. Pronunciar-se sobre a celebração de convênios e contratos institucionais de cooperação técnico-científica com entidades nacionais e internacionais;
- VII. Propor à Presidência da FIOCRUZ constituição ou a participação em sociedades civis e empresas e relações de parceria com entidades públicas e privadas, desde que evidenciados o interesse e objetivos comuns.
- VIII. Designar a Comissão Eleitoral que conduzirá o processo de eleição da Direção do IGM;
- IX. Aprovar o (s) Regimento (s) Eleitoral (ais) para o cargo de Diretor e de membros do CD IGM.
- X. Promover a eleição para a Direção do IGM, no máximo em 60 (sessenta) dias antes do término do mandato em vigor ou em caso de vacância;
- XI. Aprovar a proposta orçamentária anual do IGM, encaminhada pela Direção;
- XII. Avaliar, anualmente, a execução orçamentária e respectivas metas do IGM;
- XIII. Convocar a Assembléia Geral do IGM nos termos do Art. 5º, parágrafo 1º,
- XIV. Homologar a competência técnico-científica dos candidatos à Direção e dos candidatos ao colégio eleitoral;
- XV. Decidir sobre os casos omissos deste Regimento.

Ademais, conforme resultados obtidos através da aplicação do questionário, o processo decisório da Unidade é caracterizado predominantemente como grupal e participativo, o que facilita a criação e disseminação do conhecimento organizacional.

#### e) Estrutura organizacional em hipertexto

As ações desenvolvidas pela FIOCRUZ-BA são desdobradas em projetos e processos horizontais que perpassam por estruturas funcionais verticalizadas. Desta forma, a estrutura horizontal caracterizada por Nonaka e Takeuchi (1997) como “força-tarefa” convive com uma estrutura burocrática, seguindo uma função de complementaridade, caracterizada como estrutura em “hipertexto”, conforme pode ser observado na figura 16.



**Figura 16. Estrutura de tarefas da FIOCRUZ - BA**

FONTE: Do próprio autor baseado no Sistema Integrado de Informação Gerencial da FIOCRUZ e no Organograma da FIOCRUZ-BA

As estruturas funcionais da figura 16 dizem respeito a diretoria, vice-diretorias, secretarias, laboratórios, serviços, seções e núcleos da FIOCRUZ-BA, pelos quais perpassam projetos e processos horizontais de naturezas finalísticas e de apoio.

Ainda conforme o modelo proposto os indivíduos da FIOCRUZ-BA gozam de uma certa autonomia ao transitarem com facilidade no desenvolvimento de atividades tanto na estrutura horizontal, ao atuarem em projetos, como na estrutura funcional, como gestores organizacionais. Esta alternância de contextos tem sido observada também na área de gestão, na qual indivíduos que atuam em estruturas funcionais são voluntariamente deslocados para atuar em projetos específicos, como por exemplo, a criação de uma equipe multidisciplinar para atuar no projeto de concepção da “intranet” da Unidade.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Conforme relatado na história da FIOCRUZ-BA, a sua origem se deu através da auto-organização de um grupo com o objetivo comum de estudar e controlar as endemias que assolavam o estado da Bahia na década de 50. Este objetivo se perpetuou até os dias atuais e abriu novas possibilidades de atuação dentro do conhecimento científico em saúde.

Neste sentido a instituição cresceu, desenvolveu novas competências, ganhou destaque no cenário científico estadual e federal, sem que, no entanto, a gestão deste conhecimento fosse sistematizada dentro de um programa ou projeto específico, de modo a potencializar as suas ações.

A inquietação quanto à situação acima motivou a investigação sobre a possibilidade de se implantar um projeto de sistematização do conhecimento institucional através de técnicas e ferramentas da gestão do conhecimento, levando-se em consideração o fator cultural como elemento catalisador desta implantação.

Os dados coletados permitiram identificar a existência de diversas técnicas e ferramentas relacionadas à gestão do conhecimento sendo utilizadas ou em fase de concepção na Unidade, dentre as quais se destacam as sessões temáticas, fóruns de discussão, a educação corporativa, o compartilhamento de conhecimentos, a utilização da internet e a constatação da criação de uma intranet, estudos preliminares sobre a gestão de competências, dentre outros.

A existência de diversas técnicas sendo utilizadas de forma muitas vezes não sistematizadas não nos permitiu afirmar que ocorra a utilização de uma estratégia institucional com o objetivo de gerir o processo de criação, absorção e transferência, tanto formal quanto espontânea, do conhecimento organizacional da FIOCRUZ-BA.

O fato da FIOCRUZ-BA ser uma organização na qual o conhecimento é insumo básico e também o principal produto gerado (seja na forma de novos conhecimentos, de produtos ou de novos métodos) e nela terem sido identificadas várias técnicas e ferramentas não sistematizadas de gestão do conhecimento, por si só, não nos permitiria confirmar a existência de um ambiente favorável a implantação da gestão do conhecimento.

Da mesma forma, a identificação de elementos da sua cultura e da sua estrutura como o alto grau de acessibilidade às lideranças, o equilíbrio quanto ao grau de importância dada à hierarquia, a tolerância a falhas técnicas, a proatividade, a convivência com uma infraestrutura de alta tecnologia e a integração física de estruturas funcionais distintas também não fundamentaria a hipótese, sem que o conjunto de características encontrado fosse analisado a luz de um modelo teórico que gozasse de uma alta credibilidade científica como a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

A aplicação do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) aos elementos encontrados considerou tão somente as principais características estruturais da Teoria, mesmo porque é sabido que em pesquisas sociais aplicadas a adoção de modelos organizacionais por completo é bastante questionável, ainda mais quando se considera uma cultura singular como a japonesa, a qual ilustra boa parte do modelo proposto.

Quanto à dimensão ontológica caracterizada pela interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos nos quatro modos de conversão, foram encontrados elementos e ferramentas que permitem afirmar a ocorrência da socialização, externalização, combinação e internalização para a criação do conhecimento organizacional.

Da mesma forma, a dimensão epistemológica também foi observada através da amplificação de conhecimentos antes individuais para se tornarem conhecimentos organizacionais que perpassam por todos os níveis da Unidade.

A investigação permitiu verificar também que a Unidade propicia um contexto que favorece as atividades em grupo, bem como o acúmulo de conhecimento individual, satisfazendo assim as condições capacitadoras sugeridas por Nonaka e Takeuchi (1997), a intenção, a autonomia, a flutuação e caos criativo, a redundância e a variedade de requisitos.

O estilo do processo decisório da FIOCRUZ-BA é de cunho participativo e representativo, no qual a maioria dos indivíduos que participam do processo decisório atua na estrutura intermediária da Unidade, funcionando como um elo de ligação entre os ideais da diretoria e a realidade daqueles que atuam na base hierárquica, conforme no modelo “middle-up-down” proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

Uma outra importante característica encontrada na FIOCRUZ-BA é a convivência de uma estrutura funcional e hierárquica com estruturas auto-organizadas em projetos e processos, nas quais há uma alternância de contextos por parte dos indivíduos ao atuarem ora nas estruturas funcionais como gestores, ora como membros de uma equipe do projeto. A esta estrutura Nonaka e Takeuchi (1997) caracterizam com “organização em hipertexto” e é considerada como uma importante característica para que o conhecimento organizacional possa ocorrer de forma contínua e eficaz.

O conjunto de características encontradas na FIOCRUZ-BA desde o contexto em que ocorreu a sua criação, passando pela sua missão e elementos da cultura organizacional, até a constatação de que as suas principais características, dentre elas a valorização do coletivo, se coadunam aos principais elementos do modelo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), nos permite afirmar que a gestão do conhecimento encontra nesta Unidade da FIOCRUZ um ambiente favorável a sua sistematização. No entanto, faz-se necessário apresentar as limitações deste estudo, as possibilidades de pesquisas futuras e algumas recomendações gerais para uma proposta de gestão do conhecimento.

### **7.1 Limitações do estudo**

A primeira limitação a ser considerada é a questionável importação de modelos organizacionais concebidos em culturas muito diferentes, como é o caso da japonesa, daquelas nas quais estes modelos são aplicados, como por exemplo, a nossa cultura. Sobre este ponto se tem a compreensão de que mesmo dentro de um rigor metodológico em que se tenha o controle do maior número de variáveis possíveis, ainda assim, em pesquisas sociais a subjetividade e a complexidade que atuam sobre o objeto de estudo, sempre os tornam susceptíveis a questionamentos dos mais diversos.

A segunda limitação diz respeito às técnicas para a identificação de elementos e o estudo da cultura organizacional, pois, no caso deste trabalho, mesmo considerando a vivência organizacional do autor, a coleta de informações em documentos organizacionais e a aplicação de questionário, ainda que este tivesse sido não-estruturado, os elementos da cultura

organizacional que possuem um caráter mais subjetivo nem sempre são capturados pelo investigador.

O contato com a literatura voltada para a gestão do conhecimento é além de estimulante, muito rico em possibilidades de atuar em novas oportunidades de pesquisa, da mesma forma, o estudo e a atuação na área de gestão de ciência e tecnologia em saúde nos impõe uma série de desafios. Assim, a possibilidade de desenvolver futuros estudos sobre a efetividade da gestão do conhecimento em ações programáticas em relação aos problemas sociais em saúde, nos convida a seguir nesta trajetória.

## **7.2 Recomendações gerais**

- 1) Identificar na FIOCRUZ-BA, atores interessados na temática gestão do conhecimento e envolver, principalmente, indivíduos ligados às áreas de gestão do trabalho, tecnologia da informação, planejamento e comunicação;
- 2) Constituir um grupo de trabalho permanente com a finalidade de estudar, promover a discussão sobre a temática e elaborar, implementar e acompanhar um projeto-piloto de longo prazo sobre a gestão do conhecimento;
- 3) Identificar os conhecimentos estratégicos ao atendimento à missão e a visão de futuro da área ou da Unidade em que o projeto deva ser aplicado;
- 4) Obter o compromisso de apoio e da alta prioridade dada ao projeto por parte do corpo dirigente;
- 5) Promover a sensibilização contínua sobre a gestão do conhecimento;
- 6) Promover a capacitação continuada, principalmente com base nos conhecimentos estratégicos identificados;

- 7) Promover ações de capital social, ou seja, promover a integração e o fortalecimento das relações de confiança entre indivíduos mesmo através de reuniões e conversas informais;
- 8) Garantir o provimento da infra-estrutura necessária, inclusive com recursos computacionais e bibliográficos eletrônicos, ao desenvolvimento e a implementação de todas as fases do projeto;
- 9) Criar indicadores para a avaliação das fases do projeto;
- 10) Selecionar, através de decisão conjunta com os atores, dentre as práticas constantes no anexo A, aquelas que melhor se aplicam ao projeto;
- 11) Estimular a criação de novas práticas de gestão do conhecimento de forma a atender a especificidade da área sobre a égide do projeto. Por exemplo: consórcio de cursos - consistiria na contratação de cursos fechados a serem ministrados na própria Unidade, nos quais participariam além da equipe de um determinado setor, membros de equipes da mesma área de outras Unidades da organização, de forma a promover a socialização entre eles, o compartilhamento de melhores práticas, a troca de conhecimentos explícitos e tácitos e visita ao local de trabalho da equipe anfitriã.

Por fim, conforme se tentou explicar principalmente neste capítulo, este trabalho foi iniciado com a ciência de que, diferente dos trabalhos de cunho eminentemente quantitativos nos quais os resultados quase sempre são precisos e na maioria das vezes inquestionáveis por conta do universalismo dos números, o trabalho eminentemente qualitativo é quase sempre questionável, mesmo porque a diversidade de modelos mentais nos proporciona diversas compreensões sobre um mesmo mundo.

Assim, espera-se que este trabalho possa ter contribuído, mesmo que minimamente com a indicação de alguma bibliografia aqui citada, para calcar outras pesquisas sobre gestão do conhecimento, principalmente em órgãos públicos e, espera-se ainda que este seja a semente para um projeto técnico de implantação da gestão do conhecimento na FIOCRUZ-BA, com vistas a contribuir para que os seus objetivos institucionais possam ser atingidos.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M. B. M. de; ROCHA, S. S. da. **Tradição e permanência da ciência experimental e da ciência aplicada na Bahia**. Salvador: CPqGM, 1999. Não publicado.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

BATISTA, F. F. **O governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: IPEA, 2004. (Texto para discussão, n. 1022).

BATISTA, F. F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para discussão, n. 1095).

COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO. (Brasil). **Oficinas de Planejamento Estratégico**: relatório consolidado: comitês técnicos. Brasília, 2004. Disponível em: <[www.colombiadigital.net/informacion/docs/DireGbr\\_egov\\_p.pdf](http://www.colombiadigital.net/informacion/docs/DireGbr_egov_p.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 1996**. Salvador: CPqGM, 1996.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades 1999**. Salvador: CPqGM, 1999.

\_\_\_\_\_. **Documento Sintético Qualitativo - DSQ**. Salvador: CPqGM, 2003.

\_\_\_\_\_. **Regimento Interno do IGM**. Salvador: CPqGM, 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Patrimônio**. Salvador: CPqGM, 2006.

CENTRO DE REFERENCIA EM INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL. **Gestão do Conhecimento - Conceitos**. Disponível em: <<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/main.asp?View={C85FAE0E-049C-4D74-B1E7-121379BFC069}&Mode=1>>. Acesso em: 18 nov. 2006.

COELHO, E. M. Gestão do Conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 55, n. 1/2, p. 89-115, 2004.

CENTRO CANADENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO. Organizações do aprendizado no setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 52, n. 3. p. 121-122, jul./set. 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAZZI, M. C. S.; PEREIRA, T. M. Os impactos da cultura e da comunicação na gestão do conhecimento. In: WORKSHOP DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2.; SEMINÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 3., 2001, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2001.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

FAVA-DE-MORAES, F.; MARTINEZ SOTO, M. J. C. Informação e conhecimento no setor público: a experiência da Fundação SEADE. **São Paulo Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttex&pid=S010-88392002000300003&ING=EN](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S010-88392002000300003&ING=EN)> Acesso em: 22 ago. 2006.

FLEURY, M. T.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FROES, T. Sociedade da informação, sociedade do conhecimento, sociedade da aprendizagem: Implicações ético-políticas no limiar do século. In: LUBISCO, N. M. L.; BRANDÃO, L. M. B. (Org.). **Informação & Informática**. Salvador. EDUFBA, 2000. p. 283-307.

FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M. **Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997a.

FREITAS, M. E. de. Cultura Organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo. Atlas, 1997b. p. 38-54.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório anual de atividades 1985**. Rio de Janeiro, 1985.

\_\_\_\_\_. **Proposta para Acompanhamento da Gestão de Desempenho dos Recursos Humanos**. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades da FIOCRUZ 2001-2004**. Rio de Janeiro, 2005.

\_\_\_\_\_. **A história da FIOCRUZ**. Disponível em:  
< <http://www.fiocruz.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=194> >. Acesso em: 11 abr. 2005.

\_\_\_\_\_. **Relatório Final da Plenária Extraordinária do V Congresso Interno**. Rio de Janeiro, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Manual de Programação do PPA e do PA-FIOCRUZ**. Rio de Janeiro: Diretoria de Planejamento, Fundação Oswaldo Cruz, 2006b.

KOTTER, J. P. **A Cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LELLIS, V. L. M. Considerações sobre a cultura organizacional como fator crítico de sucesso nos processos de mudanças nas organizações. **Revista Baiana de Tecnologia**, Camaçari, BA, v. 18, n. 1, p. 67-74, jan./abr. 2003.

LUNDVALL, B. A. Política de Inovação na economia do aprendizado. **Revista Parcerias Estratégicas**, Brasília, n. 10, p. 200-218, mar. 2001.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, M. C. de S (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

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

PAIXÃO, R. L. **Gestão do Conhecimento: estudos de caso no setor público**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2004.

PERROTI, E. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SCHEIN Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **III Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública**. Disponível em: <<http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/portal/>>. Acesso em: 2 ago. 2006.

SENGE, P. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

SENGE, P. Por que as mudanças fracassam. **Revista Exame**, São Paulo, v. 33, n. 24, p. 76-78, dez. 1999b.

SILVA, S. L. da. Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

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

TACHIZAWA, T. **Metodologia da pesquisa aplicada à administração**. Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Departamento de Engenharia da Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2001.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 20. ed. São Paulo: Record, 1995.

ZAGO, C. C. **Modelo de arquitetura da cultural organizacional – Marco**: as dimensões da cultura organizacional suportadas pela sua inter-relação com as variáveis do comportamento humano. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2000.

## APÊNDICE A – QUESTIONARIO

### FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ CENTRO DE PESQUISAS AGGEU MAGALHÃES MESTRADO EM SAÚDE PÚBLICA - Modalidade Profissionalizante

Este questionário é parte da dissertação de mestrado intitulada “Gestão do conhecimento e cultura organizacional: O caso FIOCRUZ-BAHIA” que tem como objetivo verificar se a cultura organizacional da FIOCRUZ-BA é propícia à implantação da gestão do conhecimento.

#### Seção A: Informações Pessoais

|                                                                                                            |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| A1. GÊNERO:                                                                                                |                 |
| 1. ( ) Masculino                                                                                           | 2. ( ) Feminino |
| A2. IDADE :  ____ ____                                                                                     |                 |
| A3. ÁREA DE ATUAÇÃO :                                                                                      |                 |
| 1. ( ) Pesquisa<br>2. ( ) Apoio<br>3. ( ) Gestão                                                           |                 |
| A4. ANO DE INGRESSO NA INSTITUIÇÃO  ____ ____ ____ ____                                                    |                 |
| A5. GRAU DE INSTRUÇÃO:                                                                                     |                 |
| 1. ( ) Nível Médio<br>2. ( ) Nível Superior<br>3. ( ) Mestrado<br>4. ( ) Doutorado<br>5. ( ) Pós-Doutorado |                 |

**Seção B: Delineamento da Cultura Organizacional**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>B1. Como você percebe o ambiente de trabalho na FIOCRUZ-BA?</p> <p>1. ( ) Espaço de competição acirrada</p> <p>2. ( ) Ambiente racional e ordenado</p> <p>3. ( ) Complexo e imperfeito</p> <p>4. ( ) Local para se extrair apoio</p>                                                                                                                                  |
| <p>B2. Qual a característica prevalecente nas lideranças (considerando como líder não necessariamente as chefias) da FIOCRUZ-BA que você destacaria?</p> <p>1. ( ) Firmeza    2.( ) justiça    3( ) Impessoalidade    4( ) igualitarismo    5 ( ) Acessibilidade</p>                                                                                                     |
| <p>B3. Qual a importância dada à hierarquia na FIOCRUZ-BA?</p> <p>1. ( ) Pouca    2.( ) Razoável    3( ) Muita    4( ) Excessiva</p>                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>B4. Em que extensão você observa a existência de símbolos (uso de fardas, lugar reservado na cantina, intensidade em que são treinados) que separam as chefias dos seus subordinados na FIOCRUZ-BA?</p> <p>1. ( ) Pouca    2.( ) Razoável    3( ) Muita    4( ) Excessiva</p>                                                                                         |
| <p>B5. Na sua opinião, as relações na FIOCRUZ-BA baseiam-se:</p> <p>1.( ) Na confiança pessoal e na palavra falada .</p> <p>2.( ) No valor à palavra escrita e à formalidade.</p>                                                                                                                                                                                        |
| <p>B6. Como você caracteriza o processo decisório na FIOCRUZ-BA (optar entre primeira ou segunda coluna, marcando dos itens 1 a 4)</p> <p>1. ( ) Grupal                      ( ) Individual</p> <p>2. ( ) Lento                        ( ) Rápido</p> <p>3. ( ) Racional                    ( ) Intuitivo</p> <p>4. ( ) Autoritário                ( ) Participativo</p> |
| <p>B7. Como você considera o processo de treinamento-capacitação da FIOCRUZ-BA?</p> <p>1.( ) Insatisfatório    2.( ) Satisfatório    3( ) Bom    4( ) Não sei</p>                                                                                                                                                                                                        |
| <p>B8. Como você caracteriza as atitudes do corpo dirigente da FIOCRUZ-BA para as seguintes condutas:</p> <p>a) Desvio de comportamento.</p> <p>1.( ) Tolerante    2.( ) Intolerante    3( ) Indiferente    4( ) Não sei</p>                                                                                                                                             |

b) Falhas técnicas.

1.( ☐ ) Tolerante    2.( ☐ ) Intolerante    3( ☐ ) Indiferente    4( ☐ ) Não sei

B9. Você considera que na FIOCRUZ-BA as atitudes em relação ao futuro são caracterizadas pela:

1. ( ☐ ) Proatividade - caracterizada por forças que impulsionam mudanças nos objetivos da Instituição
2. ( ☐ ) Reatividade, caracterizada por forças que procuram preservar a estabilidade e manutenção do *status quo*

B10. Como você caracterizaria a cultura da FIOCRUZ-BA, no tocante à propensão ao risco:

- 1.( ☐ ) Os indivíduos preferem a acomodação, a rotina e as situações estruturadas
- 2.( ☐ ) Os indivíduos preferem a mudança

B11. Na sua opinião, na FIOCRUZ-BA a cooperação entre indivíduos para a obtenção de conhecimentos é enfatizada?

1. ( ☐ ) SIM
- 2.( ☐ ) NÃO
3. ( ☐ ) Não sei

B12. Dentre as práticas / ferramentas utilizadas na FIOCRUZ-BA quais as que contribuem mais para o seu aprendizado? (podem ser assinaladas mais de um resposta)

1. ( ☐ ) Sessões Temáticas (científica e de cidadania)
2. ( ☐ ) Reuniões
3. ( ☐ ) E-mails
4. ( ☐ ) Informes
5. ( ☐ ) Treinamento / Capacitação
6. ( ☐ ) Outros    Especificar:

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

e) \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA SUBMISSÃO AO QUESTIONÁRIO**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO PARA MAIORES DE 18 ANOS**

Você está sendo convidado a participar do estudo intitulado: “Gestão do conhecimento e cultura organizacional: O estudo de caso da FIOCRUZ-BAHIA”.

A sua participação é totalmente voluntária e a sua permissão para participar do estudo pode ser retirada a qualquer momento, não resultando em punições.

A gestão do conhecimento é um processo de identificação, pesquisa, compartilhamento, convergência e criação de conhecimentos úteis, oriundos de fontes internas e externas à organização, para que esta possa atingir os seus objetivos estratégicos.

A criação de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública está em tramitação na Casa Civil da Presidência da República do Brasil, entretanto, as experiências de inovações gerenciais em diversas organizações, sem que se levassem em consideração as suas culturas organizacionais foram, em sua grande maioria, mal sucedidas.

Neste sentido o objetivo deste trabalho é verificar se a cultura organizacional da FIOCRUZ-BA é propícia à implantação da gestão do conhecimento.

Para tanto, os elementos culturais da FIOCRUZ-BA serão coletados através do questionário ao qual você será submetido, da análise de documentos institucionais e do conhecimento do autor acerca da cultura organizacional da Instituição, combinados para compor um método denominado “triangulação metodológica” proposto por W.J. Duncan (1986) como proposta da utilização de múltiplos métodos para a pesquisada cultura organizacional. Posteriormente será efetuado um enquadramento dos dados na teoria de criação do conhecimento organizacional proposto por Nonaka e Takeuchi em 1997, no livro “A criação do conhecimento nas empresas”.

Tendo em vista os motivos apresentados, estamos convidando-o a participar desta pesquisa.

Os registros da sua participação no estudo serão mantidos confidencialmente, sendo do conhecimento apenas da equipe participante do projeto e que o acompanha. Os dados coletados serão identificados por código. Desta forma, a sua identidade será mantida em segredo e nenhum outro grupo terá acesso às informações coletadas.

Você teve todas as explicações sobre o projeto e receberá uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido.

Assinatura do entrevistado \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome (letra de forma) \_\_\_\_\_

Endereço \_\_\_\_\_

Responsável pela Pesquisa: Valdeyer Galvão dos Reis

## ANEXO A - QUADRO – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

## QUADRO 1

**Práticas de Gestão do Conhecimento**

| <b>AÇÃO OU PRÁTICA</b>                               | <b>DEFINIÇÃO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunidades de prática / Comunidades de conhecimento | Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas. |
| Mentoring                                            | Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.                                                                                                                                                                              |
| Coaching                                             | Similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.                                                                                                                                                                                                          |
| Benchmarking interno e externo                       | Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Melhores práticas ( Best practices)                  | Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas através de bancos de dados, manuais ou diretrizes.                                                                                                                              |
| Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão  | Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.                                                                                                                                                                                          |
| Mapeamento ou auditoria do conhecimento              | Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.                                                                                                                                          |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets       | Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores /departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimentos e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.                                                                              |
| Sistema de gestão por competências                                   | Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências. |
| Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas | Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line de pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela Instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.                                                                                                                                                                                |

|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Banco de competências organizacionais                                         | Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos               | Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, idéias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos. |
| Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/ Inteligência competitiva | Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão.<br>Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.                                                              |
| Educação corporativa                                                          | Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Universidade corporativa                                                      | Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.                                                                                                                                            |

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis | Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais.<br>A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.                           |
| Narrativas                                                  | Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.                                                                                                                     |
| Sistemas de workflow                                        | Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. Workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc. |
| Gestão de conteúdo                                          | Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.                                                                                                                       |
| Gestão Eletrônica de Documentos (GED)                       | Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.                                                                                                                                                                                                |
| Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)           | Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.                                                                                                                                                                                                                  |
| Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)              | Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Outras ferramentas para apoio à GC | <p>Outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de Gestão do Conhecimento.</p> <p>Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (bases de dados, intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou, ainda, metodologias diversas, como as listadas a seguir:</p> <p>Costumer Relationship Management (CRM)</p> <p>Balanced Scorecard (BSC)</p> <p>Decision Support System (DSS)</p> <p>Enterprise Resource Planning (ERP)</p> <p>Key Performance Indicators (KPI).</p> |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**FONTE:** Adaptado de BATISTA et al. (2005)