
A CONCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS DO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: Um estudo de caso

Mirian Torquato, Me. (UFSC)
Inara Antunes Vieira Willerding, Me. (UFSC)
Vitória Augusta Braga de Souza, Me. (UFSC)
Édis Mafra Lapolli, Dra. (UFSC)

RESUMO

O presente artigo tem como objeto de estudo identificar por meio de abordagem teórica e empírica, a percepção de profissionais da área pública de nível gerencial sobre o compartilhamento de conhecimento entre eles e o corpo funcional da organização que fazem parte. A pesquisa procura dar subsídios para reflexão sobre o processo de compartilhamento do conhecimento das lideranças e colaboradores, e a quebra de paradigmas nos processos de gerenciamento em organizações públicas, bem como a importância das trocas de experiências para o despertar criativo dos colaboradores, e conseqüentemente à inovação organizacional. Busca-se conhecer as fontes interiores de criação que habilitem as pessoas a alcançarem novas soluções para problemas complexos, desenvolver novos produtos, serviços e processos, detectar novas oportunidades para incrementar a própria criatividade, como também as competências necessárias, tanto no plano intelectual como no emocional, para lidar efetivamente com o processo da inovação por meio do compartilhamento do conhecimento em organizações públicas. Pode-se perceber que as lideranças exercem o papel de facilitador à troca de conhecimento e ambiente favorável a ação criativa dos colaboradores. Percebeu-se ainda que os gestores reconheçam a importância do compartilhamento do conhecimento, porém não existe na organização a cultura da interação entre lideranças e colaboradores, isso acontece pela própria arquitetura da organização pública.

Palavras chave: Liderança, Gestão do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento, Organizações públicas.

ABSTRACT

This article aims to identify, through theoretical and empirical approach, the perception of professional public management level on the sharing of knowledge between them and the body's functional organization. The research seeks to provide support for reflection on the process of knowledge sharing from employees and leaders and breaking paradigms in management processes in public organizations, as well as the importance of exchanges of experiences to the awakening of creative collaborators, and therefore innovation organizational. Searching up to this study, to know the sources of creating interiors that enable people to achieve new solutions to complex problems, develop new products, services and processes, detect new opportunities to enhance their own creativity, as well as the necessary skills in both the intellectual and emotionally, to deal effectively with the process of innovation through knowledge sharing in public organizations. It can be concluded that leaders play the role of facilitator for the exchange of knowledge and enabling environment for creative action of employees. Realized also that managers recognize the importance of knowledge sharing, but there is no culture in the organization of interaction between leaders and employees, it happens by itself architecture of public organization.

Keywords: Leadership, Knowledge Management, Public Organizations.

1 Introdução

Este estudo parte da ideia de que hoje, as organizações necessitam estar dispostas a aprender em todos os níveis, criando sua realidade com comprometimento e mudanças para alcançar os resultados que desejam. Dentro de uma organização, as pessoas trazem consigo além de suas habilidades e competências profissionais, toda a bagagem das experiências vividas e suas características pessoais, bem como, a aprendizagem no seu contexto, encorajando as pessoas a pensar e a descobrir coisas por conta própria, de modo a melhorar a eficácia organizacional.

O processo de mudança é significativo para as pessoas, desde que no contexto organizacional seja assegurada a oportunidade de compartilhar seus conhecimentos e proporcionar um ambiente em que a criatividade possa florescer, já que o conhecimento passa a exercer um papel fundamental em todos os processos organizacionais. O que torna o conhecimento precioso para as organizações é a capacidade de tomada de decisões a partir dele.

Sendo o conhecimento tácito, aquele que está “dentro” das pessoas, habilidades difíceis de serem transferidas, ou o conhecimento explícito, que por meio de dados e informações se transmite a novas pessoas, é fundamental sua compreensão, seu compartilhamento, pois dessa forma, é possível gerar novos conhecimentos, novas formas de pensar, sentir, criar e agir no contexto organizacional. Diante das dificuldades encontradas para o processo de mudança nas organizações e em especial nas públicas, tais como, pressões externas, dificuldades financeiras, “jogo de cintura” para responder os interesses da instituição e as necessidades dos usuários, hoje os governantes se deparam com a necessidade de investimento no conhecimento organizacional.

Durante muitos anos, a liderança foi estudada e entendida como um traço da personalidade, um fator que dependia exclusivamente das características pessoais e inatas do indivíduo. Porém, com o atual desenvolvimento da sociedade, a visão da liderança foi progressivamente substituída, por uma atitude que depende do aprendizado social do indivíduo, e por isso pode ser ensinada, capacitada e compartilhada.

Procura-se assim, por meio de um estudo empírico em uma organização pública do estado de Santa Catarina, verificar a concepção das lideranças sobre a importância do processo de compartilhamento do conhecimento entre nível gerencial e funcional para conhecimento dos próprios talentos e virtudes e percepção dos bloqueios que impedem a criatividade no contexto organizacional.

2 Gestão do Conhecimento em um Ambiente Organizacional Público

Com as mudanças que vem acontecendo no mundo das organizações e a necessidade de inovação, a gestão de pessoas é fundamental para poder tirar proveito das adversidades, que se apresentam por meio da aprendizagem continuada, com base na atração e retenção de talentos, na administração do conhecimento, na inteligência competitiva, na integração, na cultura e clima favorável, e na motivação dos funcionários.

O mundo das organizações para Capra (2005) são organizações humanas, sistemas vivos. Para esclarecer essa concepção, trabalha a ideia de administração que é oriunda da teoria clássica. Explica que as primeiras teorias mecanicistas da administração concebem as organizações como um conjunto de partes ou departamentos funcionais, que se interligam de maneira precisa e específica, unidas por linhas definidas de comando e comunicação e têm

como finalidade provocar operações eficientes por meio de um controle que se exerce de cima para baixo. Na visão da organização como um ser vivo, ela é flexível, capaz de regenerar-se, de auto-organizar-se, de aprender, de mudar e evoluir naturalmente, porque a característica intrínseca dos sistemas vivos é a autonomia.

Verificam-se, na literatura, diversas formas de classificar as organizações: por tamanho, número de colaboradores, faturamento, patrimônio, entre outros. Kunsch (1999, p. 34), concorda com o ponto de vista anterior quando descreve que:

[...] existem diversas formas de classificar as organizações, podendo fazê-lo em função de tamanho (pequena, média e grande), volume de negócios, finalidade, âmbito (nacional e multinacional), tipos de atividades, formas de propriedade (públicas, privadas e sem fins lucrativos) etc.

As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e interrelacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias (DIAS, 1998).

Porém, Dussault (1992, p.13), argumenta que:

[...] as organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Diante de dificuldades encontradas nas organizações públicas, hoje os governantes se deparam com a necessidade de investimento no conhecimento organizacional. Falar sobre investimentos na administração pública não é tão simples assim: há pressões externas, inúmeras dificuldades em “amarrar” uma prática que vai além de ações paliativas, dificuldades financeiras, além da necessidade de um grande “jogo de cintura”, para responder, por um lado, os interesses da instituição e, por outro lado, as necessidades da demanda apresentada.

Na opinião de Guimarães (2000, p. 127), “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.”

A busca por essas mudanças torna-se fundamental para que as estratégias adotadas pelas organizações públicas sejam eficientes na ação de atingir seus objetivos, isto é, ofertar serviços eficientes à sociedade. Embora ainda aconteça consciência limitada sobre a importância do conhecimento no ambiente competitivo por parte dos gestores, se faz necessárias estratégias de Gestão do Conhecimento para a geração e compartilhamento do conhecimento no contexto organizacional.

De acordo, Steil, Kern e Pacheco (2008, p.160):

[...] as estratégias de Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações públicas devem ser formuladas com o objetivo duplo de melhor gerir os ativos do conhecimento das próprias organizações, ao mesmo tempo em que, assim o fazendo, promovam novos meios de interação com a sociedade, chamando-a a participar do processo de construção de conhecimento coletivo.

A Gestão do Conhecimento conforme Spender (2001) surge com a função de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou coletivas da

organização, por transferência desse conhecimento ou pelo processo de aprendizagem. Sveiby (1998) concorda com o ponto de vista anterior quando descreve que o principal papel das organizações é a transferência e o compartilhamento do conhecimento existente em seu interior.

A implantação institucional de uma política de gestão do conhecimento conduz necessariamente ao comprometimento de todos os indivíduos, no que se refere à troca de informações e conhecimentos voltados à coletividade e à institucionalidade. O conhecimento gerido em favor de um grupo ou equipe permite novas leituras sobre a realidade do ambiente organizacional, que, ao ser desenvolvido de forma contínua, atenua ou até mesmo elimina as barreiras entre as diferentes formas de conhecimento, permitindo o fortalecimento da organização (WILLERDING, *et al*, 2011, p. 38).

Vygotsky (2007) salienta que a construção do conhecimento implica ação partilhada, já que é por meio dos outros que as relações entre os sujeitos e o objeto de conhecimento são estabelecidas. Isto implica na necessidade de interação social entre pessoas para que a troca de informações gere novos conhecimentos e conseqüentemente um aprendizado em comum.

Os gestores das organizações públicas, para promoverem o potencial inovador, devem perceber a forma prática em Gestão do Conhecimento e, para tanto, são necessárias estratégias e ferramentas mais sistemáticas para captar a experiência individual, em suas formas tácitas e explícitas e transformá-las em um ativo institucional por meio da difusão de lições aprendidas, convertendo-as em ações eficazes na busca de novas soluções.

Como explica Terra (2005, p. 129), o compartilhamento “leva ao autoaprendizado, pois leva à reavaliação de pressupostos, síntese de ideias anteriores, aquisição de novos insights e aplicação de experiência anterior em novos contextos e novas demandas”.

Há a necessidade de atualização dos conhecimentos dos gestores e colaboradores, e aperfeiçoamento de suas habilidades. Gil (2001, p. 17), comenta: “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”

Silva (2010) diz que:

O verdadeiro diferencial das organizações contemporâneas está nas pessoas. É de fundamental importância a criação de uma política integrada de Gestão do Conhecimento na Administração Pública para fazer frente às mudanças e prestar eficientes serviços à sociedade com a colaboração do servidor conhecedor das políticas da “casa”.

Portanto as organizações assumem uma nova configuração, estabelecendo o uso do conhecimento como fator de diferenciação competitiva, capaz de consolidar espaços no mercado global. Considerando como potencial o desenvolvimento social e econômico, o conhecimento passa a exercer um papel fundamental em todos os processos organizacionais, no que se refere ao constructo e armazenamento do conhecimento por meio da informação expendida (SQUIRRA, 2005).

Para Campbell (1997, p. 14) “nos ambientes de trabalho onde a mudança é mais a regra do que exceção, precisamos de novas estruturas organizacionais e novos modelos de liderança, bem como de novas atitudes pessoais e estratégicas.”

Não basta apenas adquirir tecnologia de última geração e ensinar novas metodologias aos colaboradores. Atualmente, é preciso ir além para alcançar uma performance que atenda às necessidades do negócio. E um pré-requisito fundamental para que isso aconteça é fazer com que as pessoas não apenas formem grupos, mas sim consigam trabalhar em equipe, onde cada um exerce um papel que complementa o desempenho do outro para atingirem objetivos comuns.

2.1 A Liderança no processo de Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas

De acordo com Carbone (2000, p. 43), algumas características da organização pública dificultam a mudança da instituição, tais como: Burocratismo - excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte; Autoritarismo/centralizado - excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório; Aversão aos empreendedores - ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente; Paternalismo - alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes; Levar vantagem - constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado; Reformismo - desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Segundo Batista *et al.* (2005), entre as barreiras para a implementação de processos de Gestão do Conhecimento na organização, destacam-se, principalmente, aquelas ligadas aos recursos humanos dedicados ao processo de trabalho e cultura organizacional e aos indicadores e sistemas de avaliação. Entre essas dificuldades, as mais citadas, em ordem de importância, encontram-se relacionadas na tabela 1.

Tabela 1: Barreiras à implementação de processo de GC, com alto grau de importância.

Barreiras à Implementação de Processo de GC	Importância
Inexistência de indicadores.	57%
Dificuldade de capturar o conhecimento não documentado.	55%
Deficiências de capacitação do pessoal.	53%
Falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária.	47%
Falhas de comunicação.	43%
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento.	39%
Resistência de certos grupos de funcionários / cultura organizacional de resistência a mudanças.	35%
Organização tende a concentrar esforços na Tecnologia de Informação e Comunicação, em vez de nas questões organizacionais ou ligadas às pessoas.	26%
Receio de que outros órgãos/público possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais.	22%
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	22%
Pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente à facilitação de aprendizado e colaboração.	22%

Fonte: Adaptada de Batista *et al.* (2005)

Zyngier, Burstein e Mackay (2006) complementam, dizendo que há algumas barreiras para a implementação das estratégias de Gestão do Conhecimento, tais como: falta de tempo ou de recursos financeiros a serem alocados no compartilhamento do conhecimento; falta de

um entendimento organizacional sobre a filosofia e os benefícios da GC; e falta de habilidade e de conhecimento em GC.

Na pesquisa realizada por Gonçalves (2006) com objetivo de identificar os elementos básicos a serem considerados na formulação de uma proposta de Política de Gestão do Conhecimento para Administração Pública, ficou evidenciado que, no aspecto cultural que envolve a GC no governo, a implementação depende fortemente de uma mudança de atitudes e de cultura por parte da alta liderança, conforme representado no Gráfico 1.

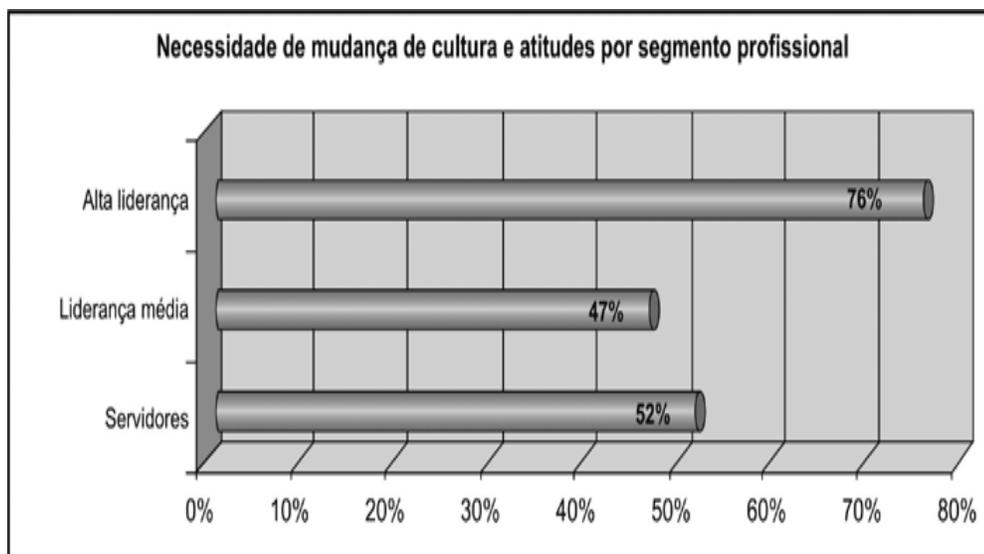


Gráfico 1: Necessidade de mudanças de cultura e de atitudes por segmento profissional
Fonte: Gonçalves (2006)

O descrédito imprimido à Administração Pública em relação à qualidade dos serviços essenciais prestados à sociedade evidencia a necessidade para adoção de uma nova filosofia e pressupõe um esforço significativo, visando mudanças dos padrões culturais vigentes na atual administração, de forma a viabilizar a introdução de práticas de trabalho mais eficientes e de modelo mais democrático no serviço público.

Portanto, gerir pessoas em uma organização pública é um processo árduo, porém não é difícil desde que seja estabelecido um relacionamento de acolhimento e oferecido ambientes adequados que possam influenciar a gestão de pessoas, de maneira harmoniosa, equilibrada e eficiente à organização. Minicucci (2002, p. 128) afirma que para aprender a trabalhar em grupo “é necessário descongelar atitudes, desaprender normas de agir, enfim, reeducar-se”. O trabalhar em equipe faz emergir o lado humano de cada um, com seus pontos positivos e negativos, com o desnudar de competências e habilidades. Contudo, toda equipe necessita de um líder que seja capaz de orientar, mostrar caminhos e gerar grandes resultados, onde com suas características técnicas e comportamentais, como carisma, humildade, sinceridade e compreensão têm a missão de inspirar seus colaboradores para a conquista através da motivação.

Para Bass (1990) existem diversas definições de liderança, mas o consenso é que está intimamente relacionada com as competências de transmissão de ideias e capacidade de influenciar, dirigir e comandar, levando o líder a atingir o objetivo. Liderar é criar condições para as pessoas crescerem com seu trabalho atingindo os objetivos da organização e satisfazendo suas necessidades, ou seja, a figura de um líder é de fundamental importância para as equipes.

O novo gestor é aquele que atua com base na liderança influente, com o foco em resultados, estabelece metas estratégicas em conjunto com a sua equipe, apoia o desenvolvimento contínuo dos seus liderados e fornece *feedback* constantemente (CRUZ, 2009).

Diante do exposto, a liderança, tanto em organizações privadas como públicas, devem esforçar-se por criar canais adequados de comunicação e interação e garantir o alcance de seus objetivos, bem como flexíveis às mudanças, criativas, intuitivas, polivalentes, capazes de trabalhar em equipe dotada de pensamento crítico e postura ética.

4 Metodologia

Os procedimentos metodológicos pertinentes à realização deste trabalho relatam aspectos quanto à utilização de materiais bibliográficos, as técnicas de coleta de dados e o instrumento de medida. O método utilizado na pesquisa, quanto à abordagem se classifica como quali-quantitativa. De acordo com Malhotra (2002), enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar determinada forma da análise estatística, a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade, mas sim nos indivíduos, que tem uma vinculação mais significativa com o problema.

Quanto aos fins se classifica como exploratória e descritiva e em relação aos meios, caracteriza-se como uma pesquisa documental e bibliográfica. Exploratória de acordo com Oliveira (1997, p. 134) pela “ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas.” E descritiva na opinião de Severino (2007, p. 122) por tecer considerações a respeito e aponta como sendo uma pesquisa “realizada a partir do registro disponível, decorrentes de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses entre outros.”

No que se refere a uma pesquisa documental, a fim de conhecer os métodos utilizados na organização pesquisada no descrever de suas atividades organizacionais. No que tange a pesquisa documental, Vergara (2000) expõe que é realizada por meio de documentos arquivados em locais públicos ou privados, neste caso, arquivado na empresa em estudo e que serão interpretados pelas pesquisadoras. E descritiva por exercer a “finalidade observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos, variáveis sem manipulá-los.” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2002, p. 66)

A coleta de dados, segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 165), é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.” Para essa pesquisa utilizou-se uma coleta de dados proveniente de pesquisa bibliográfica, documental e questionário, composto de 50 questões, sendo as primeiras oito questões referente ao perfil do ator pesquisado e as demais buscam identificar se existe o compartilhamento do conhecimento, por meio de uma escala de concordância Likert 1-5.

Para Rauen (2002, p. 126), “o questionário consiste numa lista de indagações escritas, que devem ser respondidas pelo informante por escrito.” O questionário possui uma grande vantagem, que possibilita a indagação de muitas pessoas.

O questionário foi entregue individualmente para 17 líderes da sede do Departamento da Infraestrutura (DEINFRA) órgão vinculado à Secretaria de Infraestrutura do Estado de Santa Catarina. O DEINFRA é uma Autarquia dotada de personalidade jurídica de direito público interno, com autonomias administrativas, operacionais, financeiras, patrimoniais e jurídicas, vinculado à Secretaria de Estado da Infraestrutura, com sede e foro na capital do Estado de Santa Catarina, podendo instalar unidades de apoio inter-regionais. Tem por finalidade implementar em sua esfera de atuação a política formulada para a administração da infraestrutura de transportes, edificações e obras hidráulicas de Santa Catarina sobre a

jurisdição da Secretaria da Infraestrutura (SIE), compreendendo sua construção, operação, manutenção, restauração, reposição, adequação de capacidade e ampliação segundo os princípios e diretrizes estabelecidos nas Leis Complementares nº 243 e 244, de 30 de janeiro de 2003, em Florianópolis.

Por meio das informações coletadas, foi possível efetuar uma análise qualitativa dos dados, buscando a visão dos líderes com relação a percepção de profissionais da área pública de nível gerencial sobre o compartilhamento de conhecimento entre eles e o corpo funcional da organização.

5 Análise dos resultados

Para análise dos resultados, buscou-se abordar o compartilhamento do conhecimento no Departamento da Infraestrutura (DEINFRA) órgão vinculado à Secretaria de Infraestrutura do Estado de Santa Catarina, bem como a concepção de seus líderes sobre a troca de experiências para o despertar criativo do corpo gerencial e funcional, escopo dessa pesquisa.

No total de 17 entrevistados, quatro (4) enquadram-se na função de diretores e treze (13) na função de gerentes. Observou-se que em relação à idade, 75% dos diretores possuem idade acima de 50 anos, bem como 46,15% dos gerentes. Fato este que chama a atenção devido à falta de líderes jovens, características peculiares da administração pública que não oferece condições para a renovação do seu quadro funcional.

Quanto ao gênero observa-se que do total dos entrevistados 76,92% são do sexo masculino e 23,07% são do sexo feminino, onde fica evidente que mesmo com o processo de mudança em que a sociedade vive atualmente e em especial no mundo das organizações, as mulheres ainda são pouco valorizadas para assumirem papéis de líderes.

Quanto à escolaridade, 50% dos diretores e 38,46% dos gerentes possuem pós-graduação em nível de especialização, e apenas 15,38% dos gerentes possuem Mestrado, dado significativo que comprova o pouco investimento no capital humano para a criação, compartilhamento e disseminação de novos conhecimentos no contexto organizacional.

Dos quatro diretores entrevistados 100% gerenciam mais de 20 pessoas e entre os gerentes o maior percentual evidenciou 38,46% entre 10 a 20 pessoas. Considera-se que a departamentalização no serviço público fragmenta a dinâmica e o compartilhamento do conhecimento organizacional.

Num segundo momento da pesquisa, optou-se pela junção dos níveis: Discordo totalmente, Discordo, Indiferente, bem como Concordo e Concordo totalmente, segundo a escala de Likert que permitiram a avaliação pelos respondentes, da existência e da importância dos itens requeridos.

Observou-se assim que 100% dos diretores e 92,30% dos gerentes concordam totalmente que procuram compartilhar o conhecimento que possuem sobre a organização quando acham que este conhecimento pode ser útil para outras pessoas na organização. Considera-se um número expressivo do grau de conscientização por parte dos gestores sobre a importância do compartilhamento do conhecimento enquanto lideranças no ambiente organizacional.

A pesquisa revela 50% dos diretores concordam totalmente que são devidamente reconhecidos pelo esforço que fazem para compartilhar o que sabem junto a suas equipes, porém 25% discordam totalmente. Quanto aos gerentes 23,07% concordam totalmente, porém 61,53% concordam parcialmente. Tal resultado demonstra que há incerteza dos gerentes quanto sua valorização enquanto líder que procura compartilhar seus conhecimentos.

Quanto ao processo de comunicação aberta como característica do seu departamento como um todo, 25% dos diretores e 15,38% dos gerentes discordam totalmente que aconteça

tal processo. Pode-se perceber que tais percentuais podem justificar as afirmativas anteriores quanto aos sentimentos dos gestores sobre a falta de valorização enquanto líder que procura compartilhar seus conhecimentos.

Quanto ao conhecimento adquirido com o desenvolvimento de suas atividades no ambiente organizacional seja importante para a organização 75% dos diretores concordam parcialmente 25% discordam totalmente. Já os gerentes 30,76% concordam parcialmente, 15,38% discordam parcialmente e 7,69% discordam totalmente. Assim, percebe-se com as respostas dos pesquisados que a falta de reconhecimento profissional é relevante e fator desencadeante para falta de motivação das lideranças para que aconteça uma comunicação e interação com seus colaboradores.

Observou-se também que os entrevistados ao serem indagados sobre as possibilidades que a organização oferece para que todo o corpo funcional tenha tempo de compartilhar o que sabem, 50% dos diretores e 46,15% dos gerentes discordam parcialmente. Tal resultado demonstra a realidade da cultura organizacional onde o compartilhamento do conhecimento não é relevante no contexto organizacional.

Porém, em se tratando da aceitação e disponibilidade do compartilhamento do conhecimento entre as lideranças e equipe de trabalho, 50% dos diretores e 38,46% dos gerentes concordam parcialmente que todos estão dispostos a contribuir com os outros. O mesmo percentual para as duas categorias entrevistadas evidenciou que a equipe acredita que compartilhar conhecimentos entre os colegas resulta em muitas ideias e soluções para a empresa. Tal resultado é reforçado quando 50% dos diretores e 61,53% dos gerentes concordam totalmente que muito do que aprendem em suas equipes devem ao conhecimento compartilhado entre os colegas.

Observou-se que 50% dos diretores e 30,76% dos gerentes concordam totalmente que a organização se empenha em manter um clima de confiança e colaboração entre seus departamentos. Porém, ficou evidente que diretores e gerentes mesmo tendo cargos de confiança na estrutura da organização, não possuem total satisfação quanto às condições de trabalho de forma integrada, considerando-se que 25% dos diretores discordam totalmente e 30,76% dos gerentes discordam parcialmente que a organização se preocupa em fornecer todas as informações de que precisam em seu trabalho.

6 Considerações Finais

Diante das dificuldades encontradas para o processo de mudança nas organizações públicas, em virtude de sua arquitetura, hoje os governantes se deparam com a necessidade de investimento no conhecimento organizacional. Para isso, os gestores devem esforçar-se por criar canais adequados de comunicação e interação e garantir o alcance dos objetivos da organização, mantendo um bom clima entre as pessoas que lá vivenciam suas práticas.

O sucesso empresarial está relacionado à forma como as empresas permitem que seus colaboradores interajam entre si e a eficácia no seu resultado no desempenho organizacional será proporcional à forma efetiva que as pessoas possam criar novo conhecimento, compartilhar o conhecimento dentro da organização e usá-lo de forma efetiva.

Os gestores das organizações públicas, para promoverem o potencial inovador, devem perceber a importância do compartilhamento do conhecimento, porém não existe na organização a cultura para que eles e seus colaboradores interajam isso acontece pela própria arquitetura organizacional de serviço público, para tanto, são necessárias estratégias e ferramentas mais sistemáticas para captar a experiência individual, em suas formas tácitas e explícitas e transformá-las em um ativo institucional por meio da difusão de lições aprendidas, convertendo-as em ações eficazes na busca de novas soluções.

No que se refere à reflexão das lideranças no processo de compartilhamento do conhecimento pode-se perceber que onde as lideranças exercem o papel de facilitador, a troca de conhecimento ocorre de forma mais eficiente, criando um ambiente favorável a essa ação criativa. Para tal, faz-se necessário, habilitarem os indivíduos a alcançar novas soluções para problemas complexos, desenvolver novos produtos, serviços e processos, detectar novas oportunidades para incrementar, não só a própria criatividade, mas também as competências necessárias, tanto no plano intelectual como no emocional, para lidar efetivamente com o processo de criação e inovação por meio do compartilhamento do conhecimento.

Canalizar sentimentos com intuítos produtivos, como o trabalho em equipe, a cooperação e a harmonia, permite que os componentes do grupo deleitem ao máximo de suas capacidades mais criativas e talentosas, ao mesmo tempo em que juntos aperfeiçoam o exercício da eficiência compartilhada. Para tanto, uma nova cultura organizacional se faz necessária para o exercício de novas práticas de gestão, ou seja, uma gestão inovadora, flexível no contexto organizacional para o tão almejado sucesso. Saber usar o conhecimento é fundamental no atual modelo de sociedade, contudo geri-lo a ponto de que se torne sinônimo de competitividade pode significar novas oportunidades, horizontes profícuos na direção de ações inclusivas, inovadoras e criativas.

Referências

BATISTA, F. F. *et al.* Gestão do Conhecimento na administração pública. Texto Para Discussão nº 1095 do **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada** – IPEA, Brasília, junho, 2005.

BASS, B.M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership; Theory, research, and managerial applications.** (3rd ed.). New York: The Free Press, 1990.

CAMPBELL, S. M. **Sobrevivendo ao caos: um guia prático para sobreviver e prosperar no ambiente de trabalho contemporâneo.** São Paulo: Futura, 1997.

CAPRA, F. **O Ponto de Mutação: A Ciência, a Sociedade e a Cultura emergente.** 25^a ed. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica.** São Paulo: Person Education, 2002.

CRUZ, C. **Coaching: mais resultados a partir do auto-desenvolvimento.** 16/02/2009. Disponível em: <<http://www.artigos.biz/coaching-mais-resultados-a-partir-do-auto-desenvolvimento/>>. Acesso em: 26 fev. 2010.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas:** um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998. In: PIRES, J. C. de.

DUSSAULT, G. A. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências.

Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.26,n.2. p,8-19, abr./jun. 1992

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, S. M. G. **Elementos básicos para a formulação de uma política de Gestão do Conhecimento para a administração pública federal brasileira**. 2006, Dissertação (Mestrado). Universidade Católica de Brasília, Distrito Federal. 2006.

GUIMARÃES, L. **A cor como informação?** a construção biofísica, linguística e cultural da simbologia das cores. São Paulo: Editora Annablume, 2000.

KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação interpessoal nas organizações e fortalecimento da cidadania**. São Paulo: Summus, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINICUCCI, A. **Dinâmica de grupo: Teorias e sistemas**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigações científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, M. T. **A contribuição da gestão do conhecimento no processo de supervisão de estágio em organizações públicas: um estudo de caso**. 2010, 213 p. [dissertação] Universidade Federal da Santa (UFSC) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2010.

SPENDER, J. C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

SQUIRRA, S. Sociedade do Conhecimento. In: MELO, J. M.; SATHLER, L. **Direitos à Comunicação na Sociedade da Informação**. São Bernardo do Campo, SP: Unesp, 2005.

STEIL, A. V.; KERN, V. M.; PACHECO, R. C. dos S. **Gestão do conhecimento no setor público: o papel da engenharia do conhecimento e da arquitetura e-gov. .** In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 159-173.

SVEIBY, K. E. **A Nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2000.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WILLERDING, I. A. V.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M.; LAPOLLI, É. M.; SOUZA, V. A. de. A utilização do marketing cultural como ferramenta para a gestão do conhecimento. **Revista do CCEI**, v. 15, p. 35-52, 2011.

ZYNGIER, S., BURSTEIN, F.; McKAY, J. The Role of Knowledge Management Governance in the Implementation of Strategy, Proceedings of the **39th Hawaii International Conference on System Sciences**, Hawaii. , 2006.
