



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA  
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

LAIS PEREIRA DE OLIVEIRA

**O TÁCITO NO AMBIENTE DE TROCAS:  
ESPAÇO SABERSEPRO COMO *LOCUS* DE SOCIALIZAÇÃO DO  
CONHECIMENTO NO SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE  
DADOS**

Goiânia  
2010

LAIS PEREIRA DE OLIVEIRA

**O TÁCITO NO AMBIENTE DE TROCAS:  
ESPAÇO SABERSERPRO COMO *LOCUS* DE SOCIALIZAÇÃO DO  
CONHECIMENTO NO SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE  
DADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Biblioteconomia da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

**Área de concentração:** Gestão do conhecimento.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> MSc. Sonia Cruz-Riascos.

Goiânia  
2010

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**GPT/BC/UFG**

Oliveira, Lais Pereira de.

O482 O tácito no ambiente de trocas [manuscrito] : Espaço SaberSerpro como *locus* de socialização do conhecimento no Serviço Federal de Processamento de Dados / Lais Pereira de Oliveira. – 2010.  
78 f. : il.

Orientadora: Profª. MSc. Sonia Cruz-Riascos.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, 2010.  
Bibliografia.

1. Gestão do conhecimento. 2. Criação do conhecimento.  
3. Socialização do conhecimento. 4. Serpro. I. Título.

CDU 005.94

LAIS PEREIRA DE OLIVEIRA

**O TÁCITO NO AMBIENTE DE TROCAS:  
ESPAÇO SABERSERPRO COMO *LOCUS* DE SOCIALIZAÇÃO DO  
CONHECIMENTO NO SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE  
DADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Biblioteconomia da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, para a obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia, aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, pela Banca Examinadora constituída pelas seguintes professoras:

---

Profª. MSc. Sonia Cruz-Riascos – UFG  
Presidente da Banca

---

Profª. Dra. Suely Henrique de Aquino Gomes – UFG  
Membro Examinador

À minha família, pelo apoio e incentivo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelos passos – uns mais lentos, outros em ritmo intenso – que dei para chegar até aqui.

À minha família, razão de ser de minha existência.

À minha orientadora, prof<sup>a</sup> MSc. Sonia Cruz-Riascos, pela dedicação e atenção dispensada durante todo o trajeto. Antes disso, por sua energia em sala de aula, sua presença com “P” maiúsculo em minha formação acadêmico-profissional e, claro, agradecimento especial pelas palavras de incentivo que me fizeram não desistir, por maiores que fossem as dificuldades.

À bibliotecária Vivianne Veras, pelo espaço aberto para a pesquisa e todo o apoio dispensado durante a execução da mesma. À Isamir Machado de Carvalho, pelo suporte e contribuição na coleta dos dados.

À amiga que soube ser companheira, que soube puxar a orelha, mas também soube ser simplesmente, Wê.

E, finalmente, a todos os professores do curso de Biblioteconomia, que contribuíram cada qual a seu jeito, com minha formação profissional e mesmo como pessoa, em especial àqueles que fizeram da arte de ensinar um processo prazeroso e sem dor, e que com toda a habilidade didática fizeram brilhar os olhos de iniciantes à profissão como eu.

*“A melhor forma de transferir conhecimento tácito entre pessoas é criar e capitalizar oportunidades de juntar os que possuem conhecimento com os que dele necessitam.”*

*Thomas Davenport*

## RESUMO

Trata da atividade de socialização do conhecimento, enquanto uma das etapas do processo de criação do conhecimento organizacional, que representa a conversão do ativo tácito em tácito. O estudo foi desenvolvido no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública da área de Tecnologia da Informação e Comunicações que presta serviços de tecnologia e soluções em informática para a Administração Pública, nos âmbitos federal, estadual e municipal. O enfoque foi sobre o Espaço SaberSerpro, ambiente vinculado à Universidade Corporativa da empresa, criado para fomentar ações de compartilhamento de informações e conhecimento na área de Tecnologia da Informação e, portanto, propício à socialização e criação de novos *insights* pelos participantes. A pesquisa consiste em um estudo de caso com abordagem qualitativa descritiva. A intenção foi verificar como o conhecimento produzido por meio das pesquisas acadêmicas, realizadas no ano de 2009 no Serpro, foi aproveitado pela própria empresa. Desse modo, o estudo propiciou a identificação dos impactos causados pelo processo de socialização do conhecimento no Espaço SaberSerpro.

**Palavras-chave:** Socialização do conhecimento. Criação do conhecimento. Conhecimento tácito. Compartilhamento de conhecimento. Espaço SaberSerpro.

## **ABSTRACT**

This study is about knowledge sharing, while a step in the process of organizational knowledge creation at the Federal Service of Data Processing (SERPRO), an Information and Communication Technology (ICT) public organization, which provides technology services and solutions in information technology (IT) for public administration at the federal, state and municipal government levels. SaberSerpro Space, a knowledge sharing and socialization environment linked to the Corporate University, is focused in this research. It also promotes knowledge creation in the organization. This is case study with qualitative and descriptive approach. The main proposition is to identify the organization profits from the produced knowledge by academic researches, conducted in 2009 at Serpro. Thus, the study allowed the impacts identification caused by the knowledge socialization process at Space SaberSerpro.

**Keywords:** Knowledge socialization. Knowledge creation. Tacit knowledge. Knowledge sharing. SaberSerpro Space.

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

|         |   |   |    |
|---------|---|---|----|
| Figura  | 1 | Os níveis hierárquicos da informação.....             | 24 |
| Figura  | 2 | Os quatro processos de conversão do conhecimento..... | 30 |
| Figura  | 3 | A espiral do conhecimento.....                        | 32 |
| Figura  | 4 | Organograma do Espaço SaberSerpro.....                | 44 |
| Gráfico | 1 | Formação acadêmica.....                               | 50 |
| Gráfico | 2 | Ocorrência de contribuições à pesquisa.....           | 55 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|        |   |
|--------|---|
| GC     | Gestão do conhecimento                    |
| SERPRO | Serviço Federal de Processamento de Dados |
| TI     | Tecnologia da Informação                  |
| TIC    | Tecnologia da Informação e Comunicação    |
| UC     | Universidade Corporativa                  |
| UNIDI  | Divisão de Documentação e Informação      |

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>2</b> | <b>PROBLEMA.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>3</b> | <b>JUSTIFICATIVA.....</b>                                      | <b>16</b> |
| <b>4</b> | <b>OBJETIVOS.....</b>  | <b>18</b> |
| 4.1      | OBJETIVO GERAL.....  | 18        |
| 4.2      | OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                     | 18        |
| <b>5</b> | <b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>                              | <b>19</b> |
| 5.1      | SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO, DO CONHECIMENTO E PÓS-INDUSTRIAL..... | 19        |
| 5.2      | ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE.....                                   | 21        |
| 5.3      | A GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS INICIAIS.....              | 23        |
| 5.4      | CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO.....              | 25        |
| 5.5      | O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....                      | 27        |
| 5.6      | CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....                                   | 28        |
| 5.6.1    | A espiral do conhecimento.....                                 | 32        |
| 5.6.2    | O Ba.....  | 34        |
| 5.7      | A SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO.....                            | 35        |
| 5.8      | UNIVERSIDADE CORPORATIVA E A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA..... | 36        |
| 5.8.1    | Universidade Corporativa – UniSerpro.....                      | 39        |
| 5.8.2    | O Espaço SaberSerpro.....                                      | 40        |
| <b>6</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>  | <b>43</b> |
| 6.1      | DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....                          | 43        |
| 6.2      | UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....                            | 45        |
| 6.3      | ETAPAS DA PESQUISA.....  | 46        |
| 6.4      | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....                                 | 47        |
| 6.5      | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....                            | 48        |
| 6.6      | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....                         | 50        |
| <b>7</b> | <b>CONCLUSÃO.....</b>  | <b>61</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>64</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....</b>                 | <b>68</b> |
| <b>APÊNDICE A – Levantamento bibliográfico.....</b> | <b>70</b> |
| <b>APÊNDICE B – Cronograma.....</b>                 | <b>72</b> |
| <b>APÊNDICE C – Roteiro de entrevista.....</b>      | <b>73</b> |
| <b>ANEXO A – Organograma do Serpro.....</b>         | <b>76</b> |
| <b>ANEXO B – Nota Técnica.....</b>                  | <b>77</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais acirrado e competitivo, permeado por uma nova dinâmica econômica e um novo contexto produtivo, o verdadeiro valor das organizações está em seu **capital intelectual**, ou seja, nos ativos tácitos de conhecimento existentes na mente de seus colaboradores.

O diferencial entre as empresas não são mais as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes. São os chamados ativos intangíveis, os conhecimentos tácitos ou explícitos que geram valor econômico para a empresa e cuja origem está diretamente relacionada aos agentes criativos da empresa. (REZENDE, 2002, p. 77)

Emergem então, como recursos geradores de riqueza e fator de diferencial no mercado, a **informação** e o **conhecimento**, de modo que o capital financeiro, os tradicionais ativos tangíveis – terra, capital, máquinas e outros – e os trabalhadores em serviços dão espaço para o capital intelectual, os ativos intangíveis, representados pelos saberes tácitos inerentes aos indivíduos, e claro, os denominados trabalhadores do conhecimento<sup>1</sup>, pessoas detentoras de conhecimento, especialistas no emprego deste ativo em suas atividades e amplamente flexíveis, ou seja, voltadas para o aprendizado e a capacidade criativa.

É um momento de transição, de crescentes mudanças sócio-econômicas, que por sua vez insurgem no “deslocamento do paradigma de sociedade industrial para sociedade da informação, de economia nacional para economia mundial, de centralização para descentralização” (BORGES, 1995). Daí a caracterização da atual sociedade como Sociedade da Informação e/ou Sociedade do Conhecimento, enquanto àquela que atribui enorme valor à informação e ao conhecimento, vistos como recursos de extrema importância para suas atividades.

Utilizar eficazmente tais recursos depende de sua efetiva gestão e de sua adequação aos propósitos organizacionais. No caso da **gestão da informação**, esta envolve ações direcionadas para a melhoria dos fluxos e aperfeiçoamento das etapas de identificação das necessidades informacionais, obtenção, organização, armazenagem, distribuição e uso dos

---

<sup>1</sup> Expressão empregada por Peter Drucker em sua obra “Sociedade pós-capitalista”, que caracteriza as pessoas que ao contrário dos simples “trabalhadores em serviços”, possuem tanto os meios quanto as ferramentas de produção.

conteúdos produzidos em uma organização. Já a **gestão do conhecimento** (GC) volta-se para os ativos tácitos e intangíveis, caracterizados por uma natureza altamente subjetiva e informal. Visa, portanto, proporcionar a transferência de conhecimento entre os indivíduos e sua aplicação no contexto organizacional, enfocando a transformação do saber tácito intrínseco aos mesmos, em explícito, passível de ser utilizado por todos que compõem a organização. Isso porque o conhecimento existente na mente das pessoas somente pode ser gerenciado a partir do momento em que é socializado, ou seja, exteriorizado por seu possuidor.

A presente pesquisa, realizada no **Serviço Federal de Processamento de Dados** (SERPRO)<sup>2</sup>, volta-se justamente para essa atividade de compartilhamento e conversão do ativo conhecimento. O enfoque do estudo é sobre a etapa de **socialização** do conhecimento por parte de pesquisadores que desenvolveram estudos acadêmicos no Serpro, sendo a intenção investigar como o conhecimento produzido por meio de tais pesquisas foi aproveitado pela empresa, ou melhor, o que acrescentou a esta a partir do momento em que foi compartilhado via Espaço SaberSerpro<sup>3</sup> – ambiente vinculado à Universidade Corporativa da organização e criado para subsidiar as ações de troca de informação e conhecimento entre os colaboradores.

Assim sendo, o propósito maior deste estudo é identificar os impactos causados pelos conhecimentos produzidos nas pesquisas e que foram devidamente socializados na empresa, de modo a permitir a verificação do papel do Espaço SaberSerpro no tocante ao processo de socialização do conhecimento. Pretende-se, ainda, perceber a verdadeira contribuição do Espaço para a geração de novos *insights* e para o empreendimento de ações e projetos por parte da empresa em questão.

---

<sup>2</sup> Empresa pública da área de Tecnologia da Informação e Comunicações, vinculada ao Ministério da Fazenda, que atua no desenvolvimento de tecnologias e soluções em informática para órgãos da Administração Pública federal, estadual e municipal.

<sup>3</sup> Para maiores informações, ver item 5.8.2.

## **2 PROBLEMA**

Tendo em vista o contexto abordado, delimitou-se como problema de pesquisa:

Quais os impactos causados no Serviço Federal de Processamento de Dados, a partir da socialização do conhecimento no Espaço SaberSerpro, por parte dos pesquisadores que desenvolveram pesquisas acadêmicas na empresa no ano de 2009?

### 3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo visa explorar em maiores detalhes a atividade de socialização do conhecimento – uma das etapas do processo de criação do conhecimento organizacional – no Serviço Federal de Processamento de Dados, por pesquisadores que desenvolveram pesquisas acadêmicas na empresa no ano de 2009. O intuito, portanto, é verificar qual o impacto causado pelos conhecimentos gerados a partir de tais estudos e efetivamente socializados no Espaço SaberSerpro, ambiente este devidamente criado para servir a tal finalidade. Assim sendo, representa uma análise da contribuição do conhecimento produzido na academia para as empresas, reforçando a importância da integração Universidade-Empresa e dos benefícios advindos desta relação para ambos os lados.

Diferentemente da informação, o conhecimento é um ativo individual que reside na mente das pessoas, devendo, portanto, ser explicitado para então ser compartilhado entre elas. Nota-se, assim, que sua gestão depende do ciclo que envolve a socialização, a externalização, a combinação e a internalização de novos conteúdos e expertise – denominado método SECI de conversão do conhecimento –, ou seja, ocorre somente a partir do momento em que o conhecimento é exteriorizado pelo indivíduo, incrementado e ampliado por outros e mesmo aproveitado pela organização, a qual também contribui com o acréscimo de novos conteúdos ao saber individual de seus funcionários.

A motivação para o estudo surgiu do interesse pela área de gestão do conhecimento (GC), mais especificamente de seu princípio básico: a conversão do conhecimento tácito em explícito, que embasa todas as demais etapas do processo e possibilita sua ocorrência efetiva, com resultados positivos, na organização.

A investigação, ao abordar a criação do conhecimento, e mais especificamente a etapa de socialização do ativo tácito por parte de pesquisadores no local em que realizaram suas pesquisas, possibilita perceber qual o verdadeiro retorno dos estudos desenvolvidos no Serpro, e do conhecimento efetivamente produzido a partir deles, ou seja, até que ponto as percepções e os modelos mentais adquiridos/formados pelos pesquisadores através das investigações, agregaram valor às atividades da empresa e contribuíram com seu crescimento e com melhorias em seus processos de trabalho.

A maior contribuição do estudo para a Ciência da Informação é justamente o fato de se voltar para um processo de grande importância para a verdadeira ocorrência da GC, que é a socialização do conhecimento. Considerando-se que a maioria das pesquisas na área são

voltadas para a gestão em si, enquanto processo, enfocando o desenvolvimento de tecnologias para facilitar o controle e a disseminação de conhecimento, e que o fator humano – fundamental na gestão do conhecimento – raramente é lembrado, cabe ressaltar que o aspecto aqui abordado vem contribuir com a análise sobre o início do processo de GC. Este, parte da socialização daquilo que o indivíduo conhece, e passa pelo incremento deste saber ao contexto organizacional, como forma de aperfeiçoar produtos e serviços, aumentar o desempenho da organização, e propiciar a esta obter vantagem sobre os concorrentes.

De modo geral, a investigação proporcionou maior entendimento sobre a socialização do conhecimento, enquanto etapa que impulsiona a atividade de criação deste ativo e sua amplificação pela organização. Isto ocorre porque o conhecimento precisa antes ser convertido, para em seguida ser distribuído e aplicado, visto que é um ativo pessoal que deve ser exteriorizado e então disponibilizado para uso coletivo, ou seja, compartilhado no ambiente organizacional.

## 4 OBJETIVOS

Para a execução da pesquisa foi considerado um objetivo geral e a partir deste, três objetivos específicos, conforme descrição abaixo.

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os impactos causados no Serviço Federal de Processamento de Dados, a partir da socialização do conhecimento no Espaço SaberSerpro, por parte dos pesquisadores que desenvolveram pesquisas acadêmicas na empresa no ano de 2009.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as pesquisas acadêmicas de 2009 que foram apresentadas e socializadas no Espaço SaberSerpro;
- b) Averiguar se houve aquisição de novos conhecimentos a partir da socialização no Espaço SaberSerpro;
- c) Investigar as ações empreendidas pela empresa após a socialização dos conhecimentos.

## 5 REVISÃO DE LITERATURA

Para tratar do processo de socialização do conhecimento, que consiste na conversão do ativo tácito em tácito, e suas contribuições no âmbito organizacional, deve-se antes contextualizar a sociedade atual, caracterizada como aquela mediada pela informação e pelo conhecimento, abordando a partir daí a gestão do conhecimento, enquanto atividade primordial para as organizações e fator de competitividade no mercado, e finalmente a criação do conhecimento organizacional – uma das etapas da GC que sob a ótica dos japoneses Nonaka e Takeuchi resulta da constante interação entre o conhecimento tácito e o explícito – a qual proporciona a conversão do ativo individual em coletivo, ou seja, a transferência do que o indivíduo conhece para outra pessoa ou mesmo um grupo.

Diante dessa abordagem será possível entender a importância da socialização do conhecimento, enquanto etapa essencial na conversão deste ativo e a partir da qual ocorrem todas as outras, e no caso específico do presente estudo, a percepção do impacto causado pela socialização dos conhecimentos por pesquisadores que desenvolveram estudos no Serviço Federal de Processamento de Dados no ano de 2009, ou seja, o verdadeiro retorno obtido pelo Serpro diante das pesquisas acadêmicas realizadas em sua sede.

### 5.1 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO, DO CONHECIMENTO E PÓS-INDUSTRIAL<sup>1</sup>

Atualmente, vivenciamos um período de incertezas e de transição de uma sociedade até então voltada para o capital e a produção econômica para outra baseada na aprendizagem e na capacidade de processar e utilizar de modo eficaz a informação e o conhecimento. O desenvolvimento social e econômico está diretamente ligado à habilidade de aproveitar tais insumos, os quais precisam ser constantemente trabalhados e gerenciados, mesmo porque são um recurso econômico que gera riqueza, inovação e vantagem no mercado.

---

<sup>1</sup>Para estas e outras denominações, ver Bell (1973), Castells (1999) e Drucker (2001).

A denominada **Sociedade da Informação** representa uma quebra de paradigma e segundo Tarapanoff (2001, p. 36) “é o resultado desses novos referenciais sociais, econômicos, tecnológicos e culturais, os quais também provocam um conjunto significativo de mudanças de enfoque no âmbito das sociedades e de suas organizações.” No Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, tal sociedade é caracterizada como:

um modo de desenvolvimento social e económico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas, desempenham um papel central na actividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais. (LIVRO Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, p. 5)

Drucker (2001) caracteriza a nova sociedade como Pós-capitalista, ou seja, uma sociedade marcada por mudanças no cenário político, econômico, social e moral, e cujo principal recurso é o conhecimento. Para ele:

O conhecimento está rapidamente se transformando no único fator de produção, deixando de lado capital e mão-de-obra. Pode ser prematuro (e certamente presunçoso) chamar a nossa sociedade de ‘sociedade do conhecimento’; por enquanto, temos somente uma economia do conhecimento. Mas nossa sociedade é certamente ‘pós-capitalista’. (DRUCKER, 2001, p. 4)

Há, entretanto, teóricos que defendem a idéia de uma Sociedade do Conhecimento, na qual “a informação, gerando ação (conhecimento), constitui o mais importante recurso de agregação de valor” (AMARAL, 2008, p. 53-54). Ressaltando essa questão, Rossetti *et. al.* (2008, p. 63) afirmam que:

No momento presente, o mundo convive com a sociedade do conhecimento. As mudanças e as inovações tecnológicas estão ocorrendo em ritmo tão acelerado, que, além dos fatores tradicionais de produção, é fundamental identificar e gerir inteligentemente o conhecimento das pessoas nas organizações.

Assim, independente da nomenclatura adotada, percebe-se que a informação e o conhecimento assumem papel central na nova sociedade, sendo utilizados em todas as etapas produtivas e na geração de novos conhecimentos. Basicamente, “os recursos tradicionais – mão-de-obra, terra e capital (dinheiro) – produzem retornos cada vez menores. Os maiores produtores de riqueza passaram a ser a informação e o conhecimento.” (DRUCKER, 2001, p. 141)

Diante disso, somente serão bem sucedidas aquelas organizações que realmente se voltarem para a obtenção, processamento e aplicação da informação e do conhecimento em seus processos de trabalho, como forma de aperfeiçoar seu desempenho no mercado e caminhar rumo à aprendizagem e inovação contínuas.

Percebe-se, então, a importância da gestão do conhecimento organizacional como forma de proporcionar a identificação, coleta, organização, compartilhamento e aplicação da expertise dos indivíduos nas atividades desenvolvidas pela instituição em que atuam, o que possibilitará a esta última “criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.” (BECKMAN, 1999 *apud* STOLLENWERK, 2001, p. 144)

Isso porque, como afirma Molina (2008, p. 77), “o conhecimento construído em âmbito organizacional precisa ser gerenciado, visando seu compartilhamento/socialização, assim como se torne um ativo para obtenção de vantagem competitiva.” Somente assim será possível a troca de experiências entre as pessoas que fazem parte da organização, bem como a melhoria e aperfeiçoamento das técnicas de trabalho.

Por conseguinte, diante dessa conjuntura de crescente valorização do conhecimento, cabe às organizações criar condições para a integração entre os indivíduos que fazem parte de seu quadro de pessoal, os quais são os verdadeiros detentores do ativo conhecimento, além é claro de favorecer os processos criativos e de aprendizagem de seu capital intelectual.

A partir de tais iniciativas a organização terá condições de inovar, aperfeiçoar seus métodos de trabalho e aprender com os próprios erros, tornando-se, de fato, uma organização voltada para a aprendizagem.

## 5.2 ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

Senge (1990 *apud* GARVIN, 2000, p. 52) traz o conceito de **organizações que aprendem**, que segundo ele são lugares “onde as pessoas ampliam continuamente a capacidade de criar resultados verdadeiramente desejáveis, onde se fomentam novos padrões de pensamento mais abrangentes, onde se libera a aspiração coletiva e onde constantemente se aprende a aprender em conjunto.”

Desse modo, organizações de sucesso são aquelas que aprendem com os próprios erros, ou melhor, evoluem e modificam seu curso de ação diante da percepção de cenários mais favoráveis de atuação. Como afirma Senge (2002, p. 12), “[...] muitos se referem às organizações emergentes como ‘organizações baseadas no conhecimento’ ou como

‘organizações que aprendem’: organizações inerentemente mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de continuamente ‘reinventarem-se’”. Dentre as habilidades de tais organizações, podem-se citar:

solução de problemas de maneira sistemática, experimentação de novas abordagens, aprendizado com as próprias experiências e antecedentes, aprendizado com as experiências e melhores práticas alheias, e transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização. (GARVIN, 2000, p. 55)

Esse contexto, de exigências cada vez maiores às organizações modernas, pode ser explicado pela atual conjuntura em que vivemos, permeados pela informação e pelo conhecimento, bem como por inúmeras inovações tecnológicas, sendo imprescindível às organizações flexibilizar suas ações e investir no aprendizado contínuo – tendo em vista a enorme quantidade e fluidez dos conteúdos informacionais, que se modificam num ritmo vertiginoso –, bem como no conhecimento e expertise de seus funcionários, propiciando ambientes favoráveis à transmissão dos mesmos. Isso porque o conhecimento:

[...] é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais ‘fatores de produção’ – terra (isto é, recursos naturais), mão-de-obra e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento. (DRUCKER, 2001, p. 21)

Como afirmam Silva, Soffner e Pinhão (2004, p. 178), “o conhecimento é o recurso chave das tomadas das decisões inteligentes, previsões, projectos, planeamentos, diagnósticos, análises, avaliações e julgamentos intuitivos”, até por que:

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que, de forma consciente, criam novos conhecimentos, disseminam-nos profusamente em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. (NONAKA, 2000, p. 28)

Diferentemente de Senge, Choo (2003, p. 17) fala em **organização do conhecimento**, que segundo ele:

é aquela que possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada e capaz de percepção e discernimento. Num nível mais profundo, a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza.

Ainda segundo o autor, tal organização “é eficiente porque se envolve continuamente no ambiente mutável que a cerca, renova seu estoque de conhecimentos e

pratica um vigilante processamento de informação com vistas à tomada de decisões.” (*Ibid.*, p. 18)

Nota-se aqui, a relação existente entre a gestão do conhecimento e o processo de aprendizagem organizacional. Ter um ambiente favorável à criação e ao compartilhamento de experiências, no qual se aspire a busca por novas ideias e técnicas que visem aperfeiçoar as já existentes, pressupõe maior facilidade no desenvolvimento da gestão do conhecimento organizacional, enquanto atividade que depende da colaboração do indivíduo detentor do ativo conhecimento e de sua predisposição em expor o que sabe aos outros.

### 5.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS INICIAIS

Antes de abordar especificamente o conhecimento e sua gestão, faz-se necessário entender em que consiste tal processo, bem como distinguir o que é dado, informação, o próprio conhecimento e a inteligência, conceitos básicos que permeiam a GC e precisam ser esclarecidos para maior entendimento desta prática. Como afirma Cianconi (2003, p. 29), caracterizar tais elementos:

pode não ser considerado relevante em alguns contextos, mas para os profissionais que têm na informação e no conhecimento o seu objeto de trabalho é importante distingui-los, o mesmo ocorrendo para quem deseja entender as alterações no processo de geração e emprego do conhecimento para a inteligência competitiva nas organizações.

Os **dados** são elementos brutos e ainda não assimilados, que dão origem à informação. Consistem, portanto, em estruturas não contextualizadas que, a partir do momento em que são manipuladas e apreendidas transformam-se em **informação**. Esta, por sua vez, se refere a um conjunto de dados dotado de propósito, ou seja, que foram interpretados e aos quais se atribuiu algum sentido. De Sordi (2008, p. 9-10) esclarece que “para que a informação seja gerada, requer-se, necessariamente, que os dados sejam processados, utilizando-se uma seqüência ordenada de operações aritméticas e lógicas.”

O **conhecimento** diz respeito à informação interpretada e sob a qual foi acrescentado um valor. De modo geral, conhecimento é o resultado das inferências e julgamentos do indivíduo, podendo também ser definido como:

informações que foram avaliadas sobre a sua confiabilidade, sua relevância e sua importância. Nesse caso, o conhecimento é obtido pela interpretação e integração de vários dados e informações para iniciar a construção de um quadro de situação. O

processo de transformação é realizado por meio de avaliação de dados e informações. Os insumos provenientes das diversas fontes são analisados e combinados na síntese de um produto final, o conhecimento. (MORESI, 2001, p. 119)

Derivada do conhecimento tem-se a **inteligência**, que consiste na “informação como oportunidade, ou seja, o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado” (*Ibid., loc. cit.*). A inteligência, portanto, é a síntese do conhecimento e consiste no último nível hierárquico da informação, assim representado por Moresi na figura abaixo:

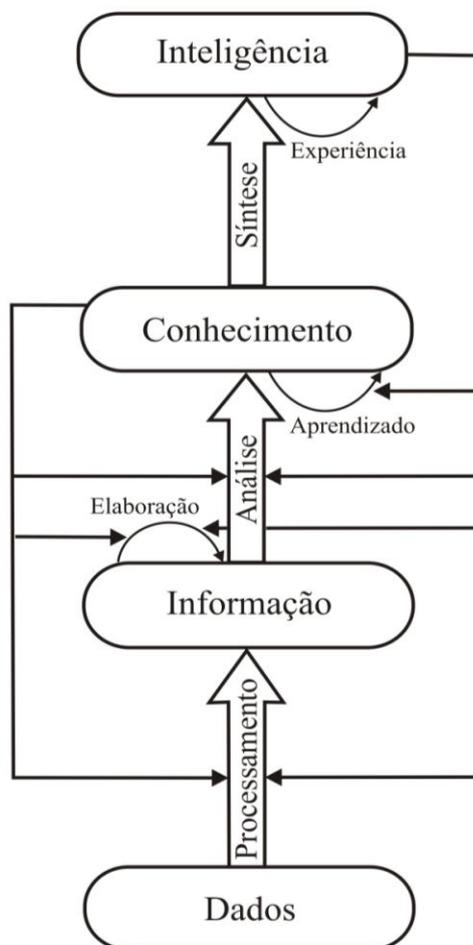


Figura 1 – Os níveis hierárquicos da informação.  
Fonte: adaptado de Moresi (2000).

É a partir da integração de todos os elementos acima descritos que a organização pode agir e tomar decisões acertadas que lhe possibilitem crescer e se distanciar dos concorrentes. Para que o processo de transformação de dados em informação e desta em conhecimento como forma de gerar inteligência, aconteça plenamente, é preciso investir em

ferramentas de armazenamento e transmissão de conteúdos, além é claro de incentivar o compartilhamento de tais ativos entre os indivíduos. Emerge, então, a gestão do conhecimento, enquanto atividade que proporciona a identificação do que as pessoas sabem, seu registro/armazenagem, sua aplicação nos métodos formais de trabalho e finalmente a criação de novos valores, num ciclo contínuo e infinito.

Considerando-se que a gestão pode ser conceituada como o ato de gerir, ou seja, administrar algo, a GC consiste – entre outras questões – na administração do conhecimento individual para transformá-lo em um produto coletivo, disponível para uso de todos que fazem parte da organização. Passa, portanto, pela constante integração entre dois tipos de conhecimento: o tácito ou implícito – pertencente ao indivíduo – e o explícito – já codificado e passível de ser utilizado e transmitido entre as pessoas através de métodos formais.

#### 5.4 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO

Conforme visto acima, o conhecimento é caracterizado como um ativo intangível de extremo valor, formado por dois tipos distintos, porém complementares: o tácito e o explícito. Essa divisão foi apresentada inicialmente por Michael Polanyi e posteriormente aperfeiçoada por Nonaka e Takeuchi, em sua obra “Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação”.

Polanyi foi o primeiro a trabalhar com a noção de um conhecimento de natureza tácita, ou seja, relacionado àquilo que sabemos, mas não podemos expressar por meio de palavras. Para ele, “podemos saber mais do que somos capazes de dizer.” (POLANYI, 1996 *apud* SILVA, 2004, p. 186)

O filósofo afirma ainda que o conhecimento tácito comporta duas dimensões: a técnica, que envolve as competências pessoais ou *know how*, e a cognitiva, que inclui as emoções, valores, crenças e intuições. Em relação ao conhecimento explícito, este é visto por Polanyi como aquele que é articulado em fórmulas e palavras escritas.

Baseados na epistemologia de Polanyi, os japoneses Nonaka e Takeuchi desenvolveram sua teoria sobre o conhecimento, também enfocando a divisão deste em tácito e explícito, ambos complementares e essenciais para a criação de novos conhecimentos em uma organização. Para os autores, a dimensão técnica do conhecimento tácito “engloba as

habilidades informais e de difícil detecção, muitas vezes captadas no termo ‘know how’” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19). Em relação à dimensão cognitiva:

esta consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos em nós que os consideramos naturais. Embora não possa ser articulada muito facilmente, essa dimensão do conhecimento tácito dá forma ao modo como percebemos o mundo em torno de nós. (*Ibid., loc. cit.*)

O **conhecimento tácito** ou implícito é extremamente subjetivo e do tipo informal, pois diz respeito às experiências, habilidades, cognição e percepção de uma pessoa; “é a expertise do sujeito cognoscente, ou seja, seus conteúdos internos e únicos, mas que necessitam ser externalizados e codificados, sendo considerados, a partir daí, conhecimento explícito” (MOLINA, 2008, p. 77-78). Devido à sua natureza pessoal, o conhecimento tácito é difícil de ser estruturado e articulado em processos formais, consistindo desse modo:

em parte de habilidades técnicas – o tipo de destreza informal e de difícil especificação, incorporada ao termo know how. [...] Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito tem importante dimensão cognitiva. Consiste de modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigadas que são tidas como algo certo, não sujeitas a fácil manifestação. (NONAKA, 2000, p. 33)

Esse tipo de conhecimento, portanto, é:

altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. [...] está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19)

Por sua vez, o **conhecimento explícito** é formal e estruturado, sendo facilmente articulado, documentado e transmitido entre os indivíduos. Este “pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais.” (*Ibid., loc. cit.*)

Ao definir conhecimento explícito, Moresi (2001, p. 135) explica que este “pode ser articulado na linguagem formal, sobretudo em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser então transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos.” Donde se conclui que:

o conhecimento explícito, objetivo, pode ser processado por computadores, enquanto o conhecimento tácito é qualitativo e não pode ser armazenado em sistemas. Muito do que sabemos sequer pode ser transmitido ou ensinado, pois é produto da vivência, da experiência direta envolvendo corpo e mente, por tentativas e erros, por processo individual de autorenovação. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 *apud* CIANCONI, 2003, p. 32)

É a partir da integração desses dois tipos de conhecimento – que são complementares – que ocorre a dinâmica de criação do conhecimento organizacional, uma das etapas da GC. Conforme explicação de Choo (2003, p. 37):

Os dois tipos de conhecimento são complementares. Enquanto permanece guardado como know how pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização. Por outro lado, o conhecimento explícito não surge espontaneamente, mas precisa ser cultivado a partir das sementes do conhecimento tácito.

Portanto, o conhecimento tácito não existe sem o explícito; entendemos um com base no outro, e a presença de um exige a presença e utilização do outro. Além disso, ambos são interpenetrantes, posto que existe um pouco de conhecimento explícito em cada conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008)

Desse modo, a transformação do tácito em explícito é a base do processo de GC, diante da qual os indivíduos socializam o que conhecem e compartilham suas experiências com outra pessoa ou mesmo um grupo, as quais podem ser apropriadas e utilizadas no aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela organização visando a inovação nos processos e a obtenção de vantagem sobre os concorrentes.

## 5.5 O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A **gestão do conhecimento** diz respeito a um “conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos” (MORESI, 2001, p. 137). Este é um processo extremamente complexo e difícil de ser realizado, posto que o conhecimento, diferentemente da informação, é pessoal e reside na mente das pessoas. Para que seja utilizado, precisa ser explicitado pelo seu possuidor, ou seja, compartilhado com os outros; do contrário, é praticamente impossível gerenciá-lo ou dele fazer algum uso.

Em síntese, pode-se afirmar que:

a Gestão do Conhecimento consiste em ações sistemáticas, baseadas em políticas e metodologias, apoiadas em grande parte, mas não somente, em tecnologia, que variam conforme a cultura da organização, visando facilitar a criação do conhecimento e seu aproveitamento na inteligência organizacional. Implica na mobilização de pessoas para que compartilhem conhecimentos e experiências e se disponham ao aprendizado continuado, à socialização e à interatividade, mas no contexto de suas atividades, não como algo à parte. (CIANCONI, 2003, p. 250)

Beckman (1999 *apud* STOLLENWERK, 2001, p. 144) define a gestão do conhecimento como “a formalização das experiências, conhecimentos e expertise, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.” Complementando essa idéia, Nehmy e Paim (2003 *apud* MOLINA, 2008, p. 78) consideram “que o processo de GC visa tornar explícito e codificado os processos tácitos individuais e coletivos de construção de conhecimento no ambiente organizacional.”

Isso porque a gestão do conhecimento depende da plena administração dos ativos intangíveis de uma organização, ou seja, de seu capital intelectual. Como afirmam Santos *et. al.* (2001, p. 32):

Gestão do Conhecimento é portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe.

Além disso, é um processo que traz inúmeros benefícios ao ambiente organizacional, se executado de modo eficiente, mesmo por que:

[...] leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. (*Ibid., loc. cit.*)

A gestão do conhecimento envolve os seguintes processos: identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação e finalmente a criação de novos conhecimentos. Para efeitos deste trabalho, será abordada a etapa de criação do conhecimento, que é o cerne da teoria dos japoneses Nonaka e Takeuchi sobre o conhecimento organizacional e que segundo Moresi (2001) ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização.

## 5.6 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A **criação do conhecimento** é um dos processos que compõem a gestão do conhecimento, e consiste “na capacidade de uma empresa, como um todo, criar

conhecimento, disseminá-lo através da organização e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995 *apud* SILVA, 2004, p. 188)

De modo geral, deve-se entender a criação do conhecimento organizacional como:

um processo que “organizacionalmente” amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, discussão, compartilhar de experiência, fazer sentido ou comunidade de prática. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 25)

Diante disso, deve-se ressaltar que:

O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. É muito importante, portanto, que a organização apóie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas. (*Ibid.*, *loc. cit.*)

A teoria de criação do conhecimento fundamenta-se em duas dimensões: a epistemológica e a ontológica. A primeira baseia-se na distinção entre o conhecimento tácito e o explícito, os quais precisam se integrar para possibilitar a criação de conhecimento nas organizações. Já a segunda visualiza o conhecimento como uma criação individual que se expande na organização através de uma espiral do conhecimento. (CARBONE *et. al.*, 2006)

Na concepção de Nonaka e Takeuchi, a criação do conhecimento em uma organização ocorre a partir da relação entre conhecimento tácito e explícito, ou seja, da transformação do ativo individual em coletivo ou organizacional, e a essência deste processo está na administração da síntese, processo contínuo e dinâmico que reconcilia e transcende os opostos – tácito-explícito, corpo-mente, indivíduo-organização, inferior-superior, hierarquia-força de trabalho e Oriente-Occidente.

Somente assim a organização é capaz de criar conhecimento e aplicá-lo em seus processos, mesmo porque “uma organização não pode criar conhecimento por si mesma sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo” (MORESI, 2001, p. 136). Isso porque “o indivíduo é o ‘criador’ do conhecimento e a organização é o ‘amplificador’ do conhecimento.” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 26)

Percebe-se aqui a relação existente entre o que o indivíduo conhece e o contexto organizacional que favorece sua exposição, como forma de registrar, transferir e ampliar esse conhecimento pela organização. Assim sendo:

Enquanto a maior parte do conhecimento de uma organização tem suas raízes na especialização e experiência de cada um de seus membros, a empresa oferece um contexto físico, social e cultural para que a prática e o crescimento desse conhecimento adquiram significado e propósito. (CHOO, 2003, p. 179)

Ressaltando esta questão, Nonaka (2000, p. 32) afirma que “a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Esse processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização.”

Isso porque “o conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação” (CHOO, 2003, p. 30). Donde se depreende que “as organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos.” (*Ibid.*, p. 37)

A interação entre conhecimento tácito e explícito, por sua vez, dá origem a quatro processos de conversão deste ativo, representados na figura abaixo, quais sejam:

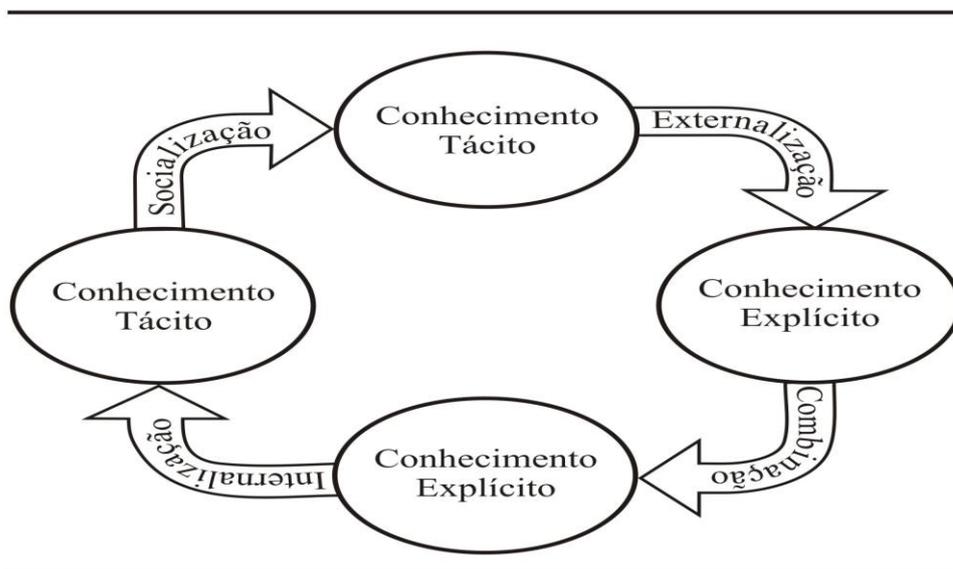


Figura 2 – Os quatro processos de conversão do conhecimento.  
Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

- a) **socialização**: conversão do conhecimento tácito em tácito, através da experiência direta, de uma pessoa para outra;
- b) **externalização**: “conversão de parte do conhecimento tácito do indivíduo em algum tipo de conhecimento explícito” (SILVA, 2004, p. 145), a partir do uso de metáforas e analogias;
- c) **combinação**: transferência de conhecimento explícito para explícito, através de memorandos, relatórios e outros tipos de documentos, funcionando como um “agrupamento dos registros de conhecimentos” (*Ibid.*, p. 146);

d) **internalização**: transformação do conhecimento explícito em tácito, mediante a apreensão pelo indivíduo, de princípios e procedimentos organizacionais, a partir de documentos ou histórias.

Os quatro processos são denominados método ou modelo SECI de conversão do conhecimento e cada um deles envolve uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento, de modo que, na socialização, a interação é de indivíduo para indivíduo; na externalização, do indivíduo para o grupo; na combinação, do grupo para a organização; e na internalização, da organização para o indivíduo. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008)

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi, o modelo ideal para a criação do conhecimento organizacional envolve cinco fases, quais sejam: compartilhamento do conhecimento tácito, criação dos conceitos, justificação dos conceitos, construção de um arquétipo e nivelção do conhecimento.

O **compartilhamento do conhecimento tácito** “corresponde grosseiramente à socialização, pois o conhecimento rico e inexplorado que reside nos indivíduos deve primeiramente ser amplificado na organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 81-82). É, portanto, o momento em que “um campo de interação entre os indivíduos permite a troca de experiências, *insights* e modelos mentais”. (STEFANOVITZ, 2006, p. 47)

A segunda fase, da **criação dos conceitos**, envolve a conversão do conhecimento tácito que foi compartilhado anteriormente, em conceitos explícitos, assemelhando-se à externalização. Em seguida parte-se para a **justificação dos conceitos** explicitados, ou seja, para a etapa em que os mesmos são validados ou não, observando-se sua pertinência para a organização.

O próximo passo é a **construção de um arquétipo**, que ocorre em caso de decisão positiva na fase anterior; desse modo, os conceitos são convertidos em “elementos mais concretos e tangíveis” (*Ibid., loc. cit.*). Podem, então:

tomar a forma de um protótipo no caso de desenvolvimento de produto ‘concreto’, ou em um mecanismo operacional, no caso de inovações ‘abstratas’, como um novo valor corporativo, um novo sistema administrativo ou uma estrutura organizacional inovadora. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 82)

A última fase é a **nivelção do conhecimento**, quando tal ativo é difundido por toda a organização e mesmo pelo ambiente externo. Como afirmam Nonaka e Takeuchi (*loc. cit.*), a nivelção do conhecimento:

[...] estende o conhecimento criado, por exemplo, em uma divisão para outros na divisão, através de outras divisões, ou mesmo para constituintes externos [...]. Esses constituintes externos incluem os clientes, as empresas afiliadas, as universidades e os distribuidores.

A nivelção do conhecimento, também denominada difusão interativa do conhecimento, fecha o ciclo, ou melhor, o modelo integrado proposto por Nonaka e Takeuchi para a efetiva criação do conhecimento nas organizações, ressaltando-se aqui que a propagação do ativo criado não deve se restringir ao nível organizacional, até porque “uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual o conhecimento é constantemente trocado com o ambiente externo”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 82)

### 5.6.1 A espiral do conhecimento

Como afirma Choo (2003, p. 40), “as quatro maneiras de conversão do conhecimento se retroalimentam, numa espiral contínua de construção do conhecimento organizacional”, ou seja:

os ciclos de conversão do conhecimento, passando várias vezes por esses quatro modos, formam uma espiral que serve para analisar e entender os mais diversos casos de criação e disseminação do conhecimento, sendo que cada caso terá suas particularidades ou especificidades. (SILVA, 2004, p. 146)

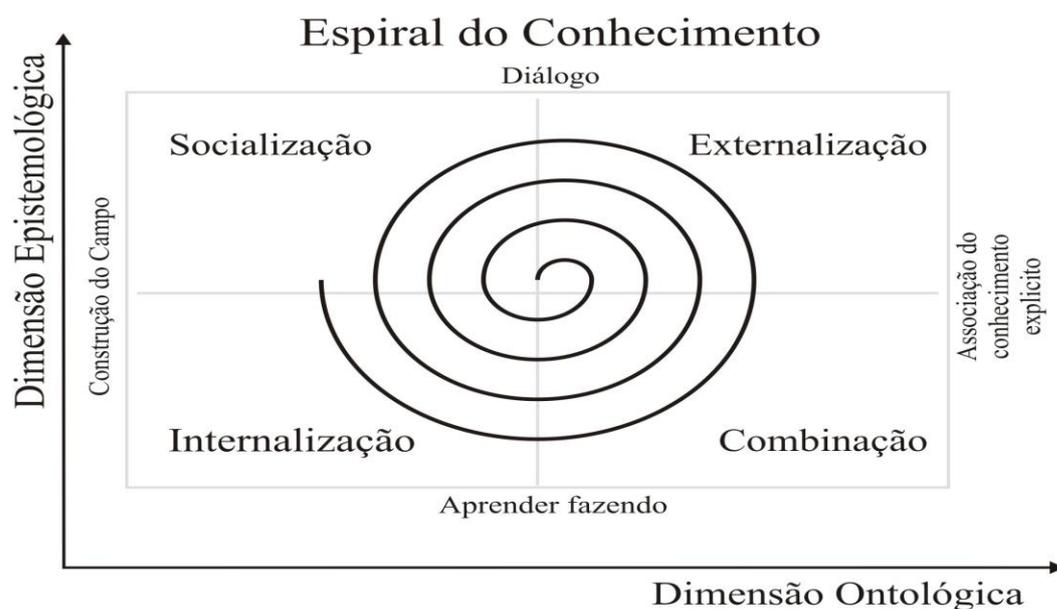


Figura 3 – A espiral do conhecimento.  
Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

A espiral ilustrada acima representa a interação dinâmica entre os quatro padrões de conversão do conhecimento: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. Em cada uma dessas etapas o conhecimento é amplificado e cristalizado em um nível organizacional superior. De modo geral, portanto, “este modelo descreve como os conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional.” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 23)

Deve-se ressaltar a importância da colaboração do indivíduo para a efetividade do ciclo, até porque dependerá dele, ou melhor, de sua predisposição em converter seu conhecimento inerentemente tácito em conceitos explícitos, para que a espiral se concretize. Segundo Nonaka (2008, p. 44):

A articulação (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito) e a internalização (uso do conhecimento explícito para estender a própria base de conhecimentos tácitos) são passos críticos nessa espiral de conhecimento. O motivo é que ambas exigem o envolvimento ativo do eu – isto é, o comprometimento pessoal.

Há cinco condições exigidas no âmbito da organização para promover a espiral do conhecimento e a efetiva criação deste ativo: a intenção, a autonomia, a flutuação e o caos criativo, a redundância, e por fim, o requisito variedade.

A **intenção** diz respeito à aspiração da organização às suas metas, sendo a responsável por direcionar as capacidades da mesma para aquisição, acúmulo, criação e utilização do conhecimento. “No nível organizacional, a intenção é frequentemente expressa pelos padrões ou visões organizacionais, que podem ser usados para avaliar e justificar o conhecimento criado. Ela é necessariamente carregada de valor.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 72)

A **autonomia** consiste na permissão para agir de forma independente, de modo que “[...] a organização pode aumentar a chance de introduzir oportunidades inesperadas. A autonomia também aumenta a possibilidade de motivação dos indivíduos para a criação de novos conhecimentos.” (*Ibid.*, p. 73)

A **flutuação e caos criativo** é uma condição que representa a interação entre a organização e o ambiente externo. Constitui-se:

pelo estabelecimento de tensão acompanhada de reflexão com foco na resolução de problemas e obtenção de novas soluções. Seu estabelecimento fortalece o compromisso subjetivo dos indivíduos e potencializa a força criativa para a externalização de conhecimentos tácitos. (STEFANOVITZ, 2006, p. 46)

A **redundância** “é a existência de informação que vai além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 78). Esta condição gera o compartilhamento do conhecimento tácito, a partir do momento em que auxilia a percepção, por parte dos indivíduos, do que os outros estão tentando expressar.

Por fim, o **requisito variedade** representa a diversidade interna de informações e é a quinta condição para a promoção da espiral do conhecimento, devendo corresponder à complexidade do ambiente e ser aprimorada pela combinação de informações rápida e facilmente pela organização (STEFANOVITZ, 2006).

Tais condições são – de acordo com Nonaka e Takeuchi – preponderantes tanto para o desencadeamento da espiral do conhecimento quanto para a construção de espaços efetivamente destinados à criação e compartilhamento de conhecimento, os chamados Ba’s.

### 5.6.2 O Ba

O **ba** é uma palavra japonesa que pode ser definida como contexto capacitante, ou seja, um lugar no qual o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado. Conforme definição de Nonaka e Toyama (2008, p. 99), **ba** é “um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado”, ou seja, funciona como um local para a integração entre os indivíduos, propício para a troca de ideias, o compartilhamento de conhecimentos e a efetiva amplificação do ativo individual através do diálogo e da articulação de experiências.

Esse “espaço” pode ser tanto físico quanto virtual ou mental. Assim, pode ser entendido “sob os pontos de vista físico (escritórios, salas de encontro, cafeterias, etc.), como locais que permitam essa troca de conhecimento; virtual (e-mail, teleconferência) e mental, constituído de experiências compartilhadas, idéias e ideais.” (BENNETT, 2001 *apud* SANTOS, 2006, p. 56)

Ampliando essa questão, Nonaka e Toyama (2008, p. 100) afirmam que:

Embora seja mais fácil considerar o ba como um espaço físico como uma sala de reuniões, ele deve ser entendido como interações que ocorrem em um tempo e local específicos. O ba pode emergir em indivíduos, grupos de trabalho, equipes de projeto, círculos informais, encontros temporários, espaços virtuais como os grupos de e-mail e no contato da linha de frente com o cliente.

Isso porque o **ba** “é uma forma de organizar a criação de significados, não um modo de organização, como a hierarquia ou a rede” e é nesse local existencial que “os participantes partilham seu contexto e criam novos significados através de interações.” (*Ibid.*, *loc. cit.*).

Além disso, é interessante ressaltar que:

O **ba** não se limita a uma única organização, mas pode ser criado através dos limites das organizações. Ele pode ser construído como uma joint venture com um fornecedor, como uma aliança com um concorrente ou como uma relação interativa com clientes, universidades, comunidades locais ou mesmo com o governo. (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 100-101)

O **ba** contempla quatro tipos de interação: **originando ba**, representada pela interação cara a cara, a partir da qual os indivíduos compartilham experiências, emoções e modelos mentais; **dialogando ba**, que consiste na interação coletiva e cara a cara, em que os indivíduos mentalizam modelos e compartilham suas habilidades; **sistematizando ba**, representada pela interação coletiva e virtual, através das tecnologias da informação; e **exercitando ba**, que envolve interações individuais e virtuais, onde o indivíduo absorve o conhecimento explicitado por meio virtual. (SANTOS, 2006)

## 5.7 A SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Conforme abordado acima, a **socialização** consiste na conversão do conhecimento tácito para tácito, o que ocorre através do compartilhamento de experiências entre os indivíduos. Logo, é uma etapa que envolve a interação, as trocas informais de visões de mundo, crenças, percepções e modelos mentais.

Nesta etapa o fator humano é o ponto central, que irá determinar a ocorrência ou não da socialização; cabe ao sujeito externar o que sabe através do diálogo, da troca de ideias, da participação em treinamentos voltados para esse fim e etc. Donde se depreende que:

O processo de socialização busca converter o conhecimento tácito em conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, através do compartilhamento de experiências, utilizando-se da observação, da imitação e da prática. (PEREIRA, 2005, p. 43)

É na etapa de socialização que o conhecimento tácito e os modelos mentais são compartilhados, o que só é possível a partir da convivência entre as pessoas. Para Nonaka e

Takeuchi (2008, p. 69), “o modo de socialização geralmente inicia com a construção de um ‘campo’ de interação. Esse campo facilita o compartilhar das experiências e dos modelos mentais dos membros”. Sintetizando esta questão, Silva (2004, p. 145) caracteriza a socialização como a “troca de conhecimentos face a face entre pessoas.”

A atividade de socialização envolve, basicamente, o compartilhamento de informações e conhecimento entre pessoas e equipes, o que acontece quando há diálogo freqüente e comunicação “face a face”; *brainstorming*, *insights* e intuições são valorizados, disseminados e analisados (discutidos) sob várias perspectivas (por grupos heterogêneos); valoriza-se o trabalho do tipo “mestre-aprendiz”: observação, imitação e prática acompanhada por um tutor; ou ainda, quando há compartilhamento de experiências e modelos mentais via trabalho em equipe. (SILVA, 2004)

Percebe-se que o princípio básico da socialização é justamente a troca, a partilha, a transmissão do que se sabe a outrem, o que pode ocorrer pela expressão verbal ou mesmo pela observação, posto que “o indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros sem usar a linguagem”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 60)

Assim, a socialização representa o “processo de conversão de novos conhecimentos tácitos através de experiências compartilhadas em interações sociais e técnicas cotidianas” (STEFANOVITZ, 2006, p. 43). “Ela frequentemente ocorre nas reuniões sociais informais e pode ir além das fronteiras organizacionais, como no caso da interação com clientes e fornecedores”. (ISHIKURA, 2008, p. 169)

Tal fato pode ser visualizado através das universidades corporativas – um dos instrumentos de ação da educação corporativa – que consistem em instituições vinculadas à determinada empresa, voltadas ao processo de aprendizagem organizacional, as quais, por sua vez, através da oferta de cursos, ações de aperfeiçoamento de pessoal e principalmente da disponibilização de ambientes presenciais e/ou virtuais de interação entre os participantes, propiciam as trocas de experiência e, por conseguinte, a socialização do conhecimento.

## 5.8 UNIVERSIDADE CORPORATIVA E A RELAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA

O conceito de **Universidade Corporativa** (UC) teve início nos Estados Unidos entre as décadas de 50 e 70, mas vêm ganhando cada vez mais espaço no âmbito das organizações a partir do atual contexto sócio-econômico em que o conhecimento passa a ser

cada vez mais valorizado, representando um recurso estratégico para a sobrevivência de toda e qualquer organização, em detrimento do capital financeiro e da produção em massa, característica da sociedade industrial.

As universidades corporativas podem ser caracterizadas como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. (MEISTER, 1999 *apud* SCHONS *et. al.*, 2008, p. 109)

Ainda Meister (1999 *apud* SCHONS *et. al.*, *op. cit.*, p. 110) afirma que “as Universidades Corporativas são reestruturações dos ambientes de aprendizagem para que eles sejam mais proativos, centralizados, determinados e realmente estratégicos”. Para Souza (2004 *apud* ASSIS, 2007, p. 69), “o objetivo fundamental de uma UC é desenvolver a cultura da empresa e tornar atualizado e melhor qualificado, não só o seu próprio pessoal, mas também o público externo que profissionalmente a ela se vincula”.

Tais instituições têm, como se pode observar pelas definições acima, um papel extremamente voltado para a aprendizagem organizacional, temática recorrente entre as organizações atuais, mas seu surgimento não é tão recente quanto parece. A origem das universidades corporativas se deu nos Estados Unidos, e ocorreu, segundo afirmação de Giovannini (2008, p. 61), “quando as empresas formaram grupos para ensinar aos trabalhadores profissionais como fazer melhor o seu trabalho”. O surgimento destas, portanto, é resultado do:

desdobramento ou aprofundamento das atividades de treinamento dos Departamentos de Recursos Humanos nas empresas. [...] Desde o seu início, refletia um engajamento claro da indústria com a educação de seus empregados – o tipo de educação que pode manter a competitividade da empresa. (TARAPANOFF; FERREIRA, 2006, p. 182).

Desde então o conceito se modificou, influenciado pelas transformações na estrutura das modernas organizações. Até a década de 80 as universidades corporativas se destinavam ao simples treinamento de empregados, visando o aperfeiçoamento de suas habilidades profissionais.

A partir dos anos 80, o enfoque passou a ser sobre “o desenvolvimento das capacidades individuais de forma contínua” (*Ibid.*, p. 183), em resposta às exigências das próprias organizações em torno de questões como o aprendizado contínuo de seus funcionários, a constante atualização de conhecimentos, o aperfeiçoamento das técnicas de trabalho, entre outras questões. Foi um momento no qual “corporações de alta tecnologia,

com investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento, deram início a um novo ciclo de desenvolvimento para as universidades corporativas”. (*Ibid., loc. cit.*)

Donde se depreende que as mudanças advindas da nova sociedade<sup>2</sup>, embasada pela informação e pelo conhecimento, têm obrigado as organizações a investirem em estratégias de educação continuada e na formação de seus colaboradores, como forma de alavancar o processo de aprendizagem organizacional e desfrutar de todo o potencial que seu capital intelectual pode lhe proporcionar.

Desse modo, as universidades corporativas “surtem como uma alternativa para que ocorra o aprendizado contínuo, o desenvolvimento das competências necessárias à organização e o repasse dos conhecimentos” (TARAPANOFF; FERREIRA, 2006, p. 182). A Universidade Corporativa é uma poderosa ferramenta de integração que pode, inclusive, auxiliar na atividade de gestão do conhecimento organizacional, tendo em vista sua capacidade de proporcionar ambientes favoráveis às trocas de experiência entre os participantes e à criação de novos conhecimentos.

Além disso, as universidades corporativas representam, de fato, um complemento ao ensino recebido nas universidades tradicionais. Conforme explicação de Tarapanoff e Ferreira (*Ibid.*, p. 194):

A universidade corporativa foi criada como alternativa para o ensino superior ministrado em universidades tradicionais. Hoje, elas oferecem educação, treinamento e programas de desenvolvimento em formato convencional e não convencional, com ensino presencial em salas de aula e laboratórios, trabalhos de campo, estudo individual, instrução assistida por computador, multimídia e programas de ensino a distância em administração, supervisão, *marketing* e vendas, conhecimentos e habilidades técnicas.

Percebe-se que as universidades corporativas fazem parte de um sistema criado nas organizações para suprir as “deficiências” do ensino tradicional, funcionando como uma das ferramentas da educação corporativa direcionada para o treinamento e aperfeiçoamento do trabalhador em seu ramo de atuação.

São, por conseguinte, importantíssimas para o pleno funcionamento das organizações voltadas para processos de aprendizagem, as quais são denominadas de organizações que aprendem, organizações de aprendizagem, organizações do conhecimento<sup>3</sup>, e etc.

---

<sup>2</sup> Para isso, ver item 5.1.

<sup>3</sup> Para isso, ver item 5.2.

A importância das UC's é comprovada por Tarapanoff e Ferreira, ao afirmarem que:

Ter uma universidade corporativa deve ser visto não como um objetivo organizacional, mas como um meio para ajudar a organização a atingir os seus objetivos. Vista desta forma, a universidade corporativa é um instrumento poderoso para ajudar a organização a chegar aonde deve chegar. (*Ibid.*, p. 190)

Deve-se ressaltar que as universidades corporativas fortalecem o vínculo e a integração universidade-empresa, mesmo porque as organizações que contam com uma UC, estabelecem, em sua maioria, parcerias com instituições acadêmicas, de modo a propiciar a seus colaboradores, não só ações rotineiras de treinamento, mas também a oferta de cursos ao nível de graduação e pós-graduação, entre outros.

Daí a importância da integração com as universidades tradicionais, o que propicia a interação de conhecimentos produzidos de ambos os lados; o intercâmbio de professores, pesquisadores e demais especialistas; e acima de tudo a contribuição da organização que dispõe de uma UC e possui visão apurada dos negócios, para o fazer acadêmico e as pesquisas que tanto contribuem com o avanço do conhecimento científico.

### **5.8.1 Universidade Corporativa – UniSerpro**

A Universidade Corporativa do Serpro, denominada UniSerpro, foi criada no ano de 2003 com o intuito de promover e orientar a educação continuada na empresa. Tem como objetivo ampliar a base de conhecimentos em tecnologia da informação e comunicação e mesmo em sistemas públicos de informação<sup>4</sup>.

A UniSerpro está presente na sede do Serpro em Brasília e nas regionais de Belo Horizonte e Rio de Janeiro. Sua atuação tem sido direcionada para os processos de gestão do conhecimento, planejamento e execução de projetos e de aprendizagem organizacional. Contribui, de modo geral, com a geração de novos conhecimentos, a inovação, o incentivo à pesquisa, a criação de serviços educacionais – através da UniSerpro Virtual – entre outras questões.

<sup>4</sup> Informações obtidas no portal corporativo do Serpro <<http://www.serpro.gov.br/>>.

Basicamente, a UniSerpro promove iniciativas de ensino presencial e à distância a todos que compõem a empresa, o que é feito a partir de ações de treinamento, formação e atualização continuadas, e em alguns casos, através de parcerias com outras instituições. Além disso, são oferecidos programas de aprendizado de idiomas, de graduação e pós-graduação.

Cabe ainda à UniSerpro, através de sua Divisão de Documentação e Informação (UNIDI), coordenar o Espaço SaberSerpro, ambiente criado para o compartilhamento de informações e conhecimentos advindos dos estudos apoiados pela Universidade.

### 5.8.2 O Espaço SaberSerpro<sup>5</sup>

O Espaço SaberSerpro é um ambiente destinado à socialização e ao compartilhamento de informações e conhecimentos relacionados à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Funciona como um espaço propício para a criação de novos conhecimentos, tendo em vista que representa a continuidade dos saberes gerados a partir de estudos apoiados pela Universidade Corporativa – UniSerpro.

É constituído por fóruns e comunidades, presenciais e virtuais, que favorecem o compartilhamento por meio da divulgação, disseminação, distribuição, partilha e transferência de saberes relativos a tecnologias, processos e pessoas, para os empregados e partes interessadas do Serpro.

De modo geral, o Espaço SaberSerpro permite relacionamentos construtivos que se formam entre as pessoas para que estas compartilhem seus *insights* e discutam com liberdade suas preocupações, além de oferecer meios para que seja possível minimizar a desconfiança, o medo e a insatisfação, e fomenta condições favoráveis a prospecção de novas tecnologias e novos produtos para os clientes.

O conceito adotado na concepção do Espaço é o **ba**, definido como um lugar que combina espaço físico, virtual e mental, no qual ocorrem as interações entre o conhecimento tácito e o explícito. A idéia, portanto, é favorecer – através da integração entre as pessoas – a cultura de socialização e compartilhamento de conhecimentos com vistas a contribuir com o crescimento da organização e a melhoria dos processos organizacionais.

---

<sup>5</sup> Informações obtidas através da análise de documentos internos da empresa.

O objetivo geral do Espaço SaberSerpro é “propiciar condições para o compartilhamento de informação e conhecimento visando contribuir para a melhoria dos processos organizacionais e da produtividade empresarial”. Os objetivos específicos são:

- a) valorizar a produção intelectual dos profissionais do Serpro;
- b) melhorar a utilização da informação e do conhecimento para a geração de novos conhecimentos para a inovação;
- c) facilitar a interpretação e utilização de informações e conhecimentos transmitidos por pesquisadores e parceiros da empresa;
- d) fortalecer a cultura de compartilhamento dos indivíduos e a imagem da empresa na relação universidade-empresa e perante a sociedade brasileira.

Por conseguinte, observa-se a preocupação do Serpro com o processo de socialização do conhecimento, fomentado pelas ações de aproximação dos participantes de um espaço devidamente criado para proporcionar as trocas, o intercâmbio de ideias, a transferência de conceitos e o compartilhamento de saberes advindos de estudos desenvolvidos na Universidade Corporativa da empresa – a UniSerpro.

Concomitantemente, a existência do Espaço SaberSerpro representa o esforço de se propiciar a propagação e amplificação do conhecimento inerentemente individual, pelo âmbito organizacional, através da interação entre as pessoas participantes deste ambiente de trocas, que é estimulada por meio de contatos presenciais ou mesmo virtuais. Isso porque o espaço foi concebido sob o conceito de **ba**, palavra japonesa que define lugar, ou seja, espaço físico, virtual ou mental no qual ocorrem as interações entre o conhecimento tácito e o explícito.

Assim, neste ambiente criado pelo Serpro, facilita-se a convivência entre pessoas, a integração e conexão de ideias e saberes inerentes a cada uma delas, resultando na apreensão de conceitos, incremento e criação de novos conhecimentos, dando origem a um novo ciclo da GC.

Isto representa inclusive a dinâmica da espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi, que passa pela socialização do que o indivíduo conhece, a articulação deste saber em conceitos explícitos e passíveis de manifestação por meio de registros formais, a transferência do conhecimento explicitado e finalmente a internalização, ou seja, assimilação destes conteúdos por outrem.

Consequentemente demonstra a visão do Serpro no que diz respeito ao processo de gestão do conhecimento, o qual não se restringe ao arcabouço tecnológico que embasa a atividade; perpassa por ações de aprendizagem organizacional, apoiadas pela Universidade Corporativa – UniSerpro, pelas práticas de compartilhamento de informações e conhecimento, através do Espaço SaberSerpro, entre outras questões. Tais ações fortalecem a gestão do conhecimento organizacional e vão de encontro aos anseios e cobranças de uma Sociedade e de uma Era do Conhecimento, em que se valoriza o saber e a aplicação deste nas atividades de toda e qualquer organização que almeje o aprendizado, a inovação e o crescimento contínuos.

## 6 METODOLOGIA

Apresentar-se-á, a seguir, a metodologia utilizada na execução do estudo, abordando desde a delimitação do campo até o método de pesquisa empregado e as etapas e instrumentos contemplados durante a coleta e análise dos dados.

### 6.1 DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

O campo de pesquisa é o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública da área de Tecnologia da Informação e Comunicações que presta serviços para a Administração Pública Federal, sendo considerada uma das maiores organizações do setor na América Latina<sup>1</sup>.

Criado em 1º de dezembro 1964, pela Lei nº 4.516, o Serpro oferece desde então, serviços de tecnologia da informação (TI) visando à modernização e agilidade de setores estratégicos da Administração Pública brasileira. Desse modo, desenvolve programas e serviços que permitem maior controle e transparência sobre a receita e os gastos públicos, além de facilitar as relações entre os cidadãos e o governo<sup>2</sup>.

Sua sede está localizada em Brasília, no seguinte endereço: SGAN 601, Módulo V, Brasília-DF. As regionais estão distribuídas entre Belém, Fortaleza, Salvador, Recife, Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre. A empresa conta com um corpo técnico de mais de 10 mil funcionários e “investe na formação, capacitação e atualização de suas equipes com uma política de gestão de pessoas que se pauta pelas tendências tecnológicas, pela orientação ao compartilhamento do conhecimento e a cooperação técnica”. (SERPRO, 2010)

O Serpro tem como missão: “Prover e integrar soluções em Tecnologia da Informação e Comunicações para o êxito da gestão das finanças públicas e da governança do Estado, em benefício da sociedade.”

---

<sup>1,2</sup> Informações obtidas no portal corporativo do Serpro <<http://www.serpro.gov.br/>>.

Sua visão é: “Líder em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações para realização das Políticas Públicas.” Como valores, podem-se citar: respeito às pessoas; responsabilidade social e cidadania; integridade profissional e pessoal; orgulho de trabalhar no Serpro; gosto por desafios; equidade de gênero e raça; compromisso com resultados; competência técnica; confiança e credibilidade; confidencialidade e segurança das informações.

Quanto à estrutura organizacional, esta é composta por: Conselho Fiscal, Conselho Diretor, Auditoria e Diretor Presidente. “Vinculados ao Diretor Presidente encontram-se a Consultoria Jurídica, o Gabinete do Diretor Presidente, as Coordenações Estratégicas e o Diretor Superintendente”. (ARAÚJO, 2008, p. 110-111)

Por fim, têm-se as Diretorias de Desenvolvimento e Negócios, de Operações, de Administração e de Gestão Empresarial, as quais são vinculadas ao Diretor Superintendente e são responsáveis, cada qual por uma das Superintendências que compõem a empresa.

No caso do Espaço SaberSerpro, foco da presente pesquisa, este está vinculado à Universidade Corporativa – UniSerpro<sup>3</sup>, que por sua vez faz parte da Diretoria de Administração, conforme representação abaixo.



Figura 4 – Organograma do Espaço SaberSerpro.  
Fonte: elaborado pela autora.

<sup>3</sup> Ver item 5.8.1.

Escolheu-se o Serpro como local de pesquisa por se tratar de uma empresa que investe no conhecimento e em sua gestão, desenvolvendo para isso, um ambiente propício para esta prática. Considerou-se também, na delimitação do campo, o fato de haver na empresa um espaço especificamente voltado para o processo de socialização e compartilhamento dos ativos de conhecimento dos colaboradores e mesmo de pesquisadores externos que desenvolvem estudos em sua sede.

Desse modo, contemplou-se no presente estudo, o Espaço SaberSerpro, enquanto ambiente de compartilhamento de informações e conhecimento na área de tecnologia da informação, vinculado, por sua vez, à Universidade Corporativa – UniSerpro, a qual está presente na sede da empresa em Brasília e nas regionais de Belo Horizonte e Rio de Janeiro.

## 6.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Para delimitação do universo a ser pesquisado, procedeu-se à análise de documentos internos da empresa, ou seja, planilhas com a descrição do número de pesquisas acadêmicas solicitadas, a condição do solicitante – se empregado, não-empregado, ex-empregado, estagiário, ex-estagiário ou terceirizado – e seu vínculo acadêmico – com a Universidade Corporativa do Serpro ou com outras instituições –, o nível da pesquisa – graduação, especialização, mestrado, doutorado, acadêmica corporativa ou acadêmica especial –, o parecer dado à pesquisa – se favorável ou não favorável – e a situação atual da mesma – se concluída, em andamento ou não-realizada.

A partir da análise dos documentos disponibilizados, chegou-se ao universo da presente investigação, representado pela totalidade de 22 (vinte e dois) pesquisadores, entre empregados e não-empregados, que tiveram parecer favorável para o desenvolvimento de estudos acadêmicos no Serpro, entre os anos de 2008 e 2009, e que concluíram estudo ou está em andamento.

Deste total de 22, selecionou-se uma amostra de 07 (sete) pesquisadores, todos funcionários do Serpro à época da realização da pesquisa. A seleção foi realizada de acordo com o propósito desta investigação, qual seja o de identificar os impactos causados por tais estudos na empresa. Assim, foram contemplados os pesquisadores empregados do Serpro,

cujas pesquisas foram concluídas e devidamente apresentadas/socializadas no Espaço SaberSerpro.

Os 15 (quinze) pesquisadores restantes – que compõem o total de 22 solicitantes de pesquisa – não fazem parte da amostra, por não satisfazerem o escopo deste estudo, seja pelo fato de não serem empregados do Serpro, seja por não terem concluído as pesquisas.

Desse modo, optou-se pelo enfoque direcionado aos pesquisadores que atuam na empresa e que, necessariamente, tenham concluído suas pesquisas, tendo em vista a intenção da presente investigação, qual seja perceber o empreendimento de ações no Serpro após a conclusão dessas pesquisas e a socialização do conhecimento produzido nestas, no Espaço SaberSerpro.

### 6.3 ETAPAS DA PESQUISA

Para a execução do estudo, procedeu-se inicialmente ao reconhecimento da empresa pesquisada, o que foi feito durante visita ao Serpro no dia 07 de junho de 2010. Na ocasião, foi realizada entrevista com a bibliotecária Vivianne Veras e estabelecido o enfoque da presente pesquisa, sendo esta aprovada a partir do preenchimento de uma Nota Técnica<sup>4</sup> – documento contendo os dados da pesquisa e a proposta da solicitante da mesma. Esta foi então, devidamente analisada e aprovada pelas áreas competentes do Serpro.

No preenchimento do documento foram requeridas as seguintes informações: assunto e título da pesquisa, nome do autor, orientador, instituição de ensino, objetivos do estudo, instrumentos de coleta, público-alvo, quantitativo de indivíduos, período de execução e, por fim, os principais benefícios e contribuições vislumbrados para o Serpro diante da investigação.

Além disso, realizou-se análise documental, com a finalidade de obter informações sobre o Espaço SaberSerpro e a dinâmica de funcionamento do mesmo, e ainda sobre as pesquisas acadêmicas realizadas na empresa. Assim sendo, foram cedidos documentos internos do Serpro, que continham tais informações, para fundamentar o estudo.

---

<sup>4</sup> Para isso, ver anexo B.

## 6.4 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente investigação classifica-se, quanto aos seus procedimentos técnicos, como estudo de caso, um dos tipos de pesquisa qualitativa que consiste “numa categoria [...] cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente” (TRIVIÑOS, 2008, p. 133). É, portanto, “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. (GIL, 1996, p. 58)

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 274), “o Estudo de Caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado.”

Segundo Yin (2005, p. 20), o estudo de caso “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real [...]”. Ainda segundo o autor, “como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.” (*Ibid.*, p. 20)

Dentre as vantagens do uso deste método estão: o estímulo a novas descobertas, pelo fato de ser flexível em termos de planejamento, propiciando a visão de outros aspectos não contemplados no início da pesquisa; a ênfase na totalidade, pelo fato do pesquisador voltar-se para as múltiplas dimensões de determinado problema; a simplicidade de procedimentos, os quais, em vista dos demais aplicados na coleta dos dados, são bastante simples. (GIL, 1996)

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa caracteriza-se como do tipo qualitativa, posto que se utiliza da análise e interpretação dos dados de modo mais aprofundado e demonstra aspectos subjetivos dos entrevistados.

Conforme definição de Richardson (1999 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 271) a pesquisa qualitativa caracteriza-se “como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.”

Logo, a pesquisa qualitativa considera que há “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20). Assim:

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. [...] O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (*Ibid., loc. cit.*)

Em relação aos objetivos, a presente pesquisa pode ser classificada como do tipo descritiva, posto que visa descrever as características de uma dada organização. De acordo com Gil (1996, p. 48), “são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Ao abordar os estudos descritivos, Triviños (2008) esclarece que estes exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, mesmo porque buscam descrever os fatos e fenômenos em estudo com exatidão. O nome “descritivo” indica justamente sua característica de estabelecimento de relações entre variáveis.

A pesquisa descritiva pode assumir a forma de levantamento, pesquisa de opinião, estudos descritivos, ou mesmo estudo de caso, que foi o adotado neste trabalho.

## 6.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados previsto foi a entrevista padronizada ou estruturada, que consiste em um roteiro estabelecido previamente através do qual se indaga o (s) pesquisado (s) acerca de determinada situação. Como afirmam Silva e Menezes (2001, p. 33), a entrevista “é a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.”

Segundo afirma Severino (2007, p. 124), a entrevista pode ser considerada como:

Técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado. [...] O pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

Conforme definição de Pádua (2000, p. 66), “as entrevistas constituem uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados, sobre um determinado tema”. A autora ainda esclarece que a entrevista:

possibilita que os dados sejam analisados quantitativa e qualitativamente, pode ser utilizada com qualquer segmento da população (inclusive analfabetos) e se constitui como técnica muito eficiente para obtenção de dados referentes ao comportamento humano. (*Ibid., loc. cit*)

De acordo com Gil (1996), a entrevista pode assumir as mais diversas formas, destacando-se, como a mais flexível entre todas as técnicas de pesquisa. No caso da entrevista estruturada, utilizada na presente investigação, esta é caracterizada “quando se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas” (*Ibid.*, p. 92), ou seja, “quando o entrevistador usa um esquema de questões sobre um determinado tema, a partir de um roteiro (pauta), previamente preparado”. (PÁDUA, 2000, p. 67)

Para Marconi e Lakatos (2006, p. 93-94), a entrevista padronizada “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”. Desse modo, o entrevistador poderá se apoiar no instrumento elaborado anteriormente, “de modo que seja possível estabelecer uniformidade e comparação entre respostas”. (DUARTE, 2009, p. 67)

Antecedendo a coleta propriamente dita, foi realizado um pré-teste, ou seja, uma aplicação preliminar das perguntas do roteiro de entrevista, como forma de avaliar a eficiência das questões propostas. A partir do pré-teste houve alteração em algumas perguntas e reestruturação do roteiro, para que este atendesse adequadamente aos propósitos da investigação.

Tendo em vista que os pesquisados atuam tanto na sede do Serpro, em Brasília, quanto em outras regionais do país – o que representaria um fator limitante para a realização da coleta de dados – e ainda, seguindo orientações da própria empresa, em um primeiro momento, a forma de coleta de dados se processaria via telefone, por meio do Escritório Regional de Goiânia.

Posteriormente, foi indicado que a coleta fosse realizada à distância, a partir do envio por e-mail do roteiro de entrevista, seguido pelo retorno das respostas por cada um dos pesquisados para o e-mail da pesquisadora, e dessa forma, procedeu-se com a coleta dos dados. Ao término, realizou-se a tabulação das questões e a análise dos resultados da pesquisa.

## 6.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O roteiro de entrevista, com 09 (nove) questões, foi encaminhado para os 07 (sete) pesquisados, funcionários do Serpro que compõem a amostra do presente estudo, pelo fato de suas pesquisas terem sido concluídas e devidamente apresentadas/socializadas no Espaço SaberSerpro.

Das 07 (sete) pessoas selecionadas na amostra, 05 (cinco) responderam ao roteiro de entrevista enviado preliminarmente por e-mail e posteriormente encaminhado para o e-mail da pesquisadora com as respectivas respostas, totalizando 71,4%. A seguir, a descrição das respostas dos entrevistados e do percentual correspondente a cada alternativa.

### 1. Qual é a sua formação acadêmica?

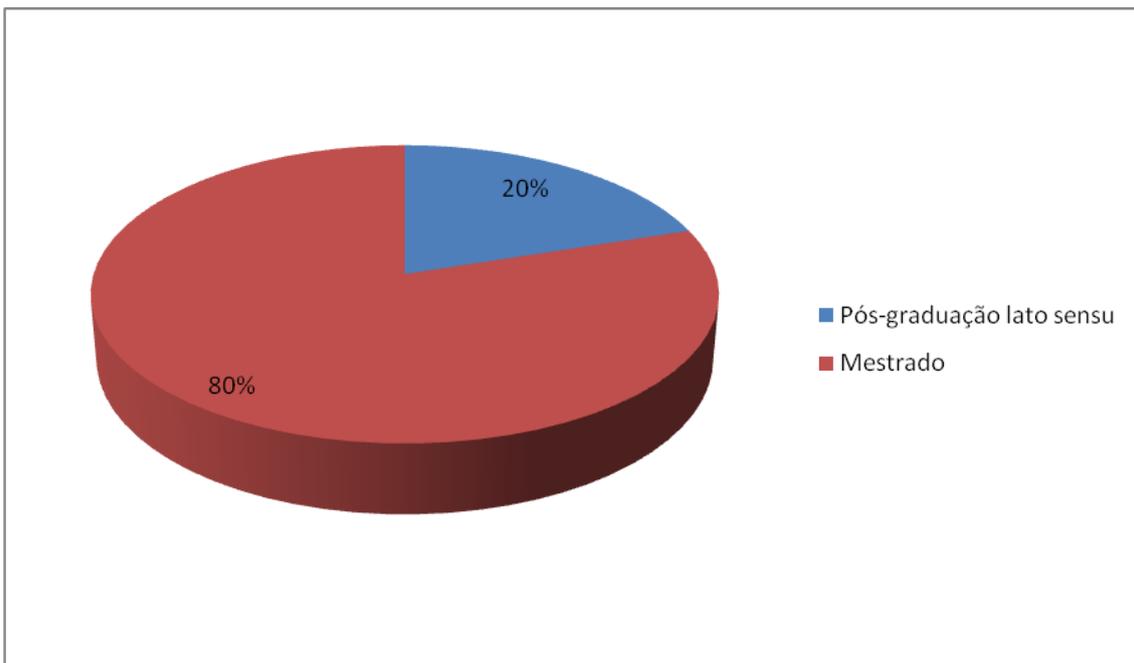


Gráfico 1 - Formação acadêmica.

Com relação à identificação dos respondentes, pode-se dizer que a maioria (80%) possui mestrado, e apenas um possui pós-graduação *lato sensu*, o que corresponde a 20% do total.

Quanto à área do curso, percebe-se – pelas respostas emitidas – a concentração no campo da Administração, tanto em nível de graduação, quanto de pós-graduação *lato sensu* e

mestrado. Dos 05 (cinco) respondentes, 02 (dois) possuem mestrado em Administração, sendo que 01 (um) deles possui ainda pós-graduação em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e mestrado em Administração pelo Centro Universitário UNIEURO; 01 (um) possui pós-graduação em Engenharia da Produção, com ênfase em Qualidade e Administração Pública Eficaz, sendo graduado (a) nas áreas de: Engenharia Metalúrgica, Administração de Empresas e Administração Pública; 01 (um) é mestre em Inteligência Artificial, com especialização em: TI, em Gestão de TI, em Engenharia de Produção e também com MBA em Arquitetura Orientada a Serviços; e 01 (um) é mestre em Sistemas de Gestão, com pós-graduação em Gestão Estratégica e Qualidade.

No tocante à qualificação dos pesquisados entrevistados, observa-se que os mesmos detêm conhecimentos advindos em sua maioria, de cursos de pós-graduação *lato sensu* e/ou de mais de um curso de graduação. Donde se conclui que o corpo funcional que foi objeto da presente pesquisa está bem qualificado.

Deve-se ressaltar, ainda, a formação diversificada dos respondentes, que contempla não somente áreas relativas à tecnologia e informática, mas também do campo da Gestão da Qualidade, da Engenharia de Produção e mesmo da Administração, o que explica inclusive, a variedade de temas pesquisados no Serpro.

## **2. Qual o motivo da escolha do Serpro para a realização da sua pesquisa?**

Dentre os motivos da escolha do Serpro como *locus* de realização das pesquisas, foram destacados os seguintes aspectos:

- a) facilidades proporcionadas pela Universidade Corporativa do Serpro para a realização de estudos, como a disponibilidade de cursos presenciais para aplicação e conhecimento da empresa;
- b) facilidade para realização da pesquisa na empresa onde trabalha.

Dois pesquisadores enfatizaram o porte e a abrangência da empresa no país. Outros dois entrevistados apontaram o fato de a empresa deter conhecimento no campo abordado em suas pesquisas, enquanto que o respondente seguinte ressaltou a quantidade de informações disponibilizadas para a execução das mesmas.

Percebe-se, pelas respostas obtidas, que os pesquisadores se sentem bastante motivados para desenvolver seus estudos no Serpro, seja pela excelência desta instituição em serviços na área de TIC, seja pelo reconhecimento e importância no país e mesmo no exterior. Mas, sobretudo, o fator primordial é o conhecimento, ou seja, a apropriação daquele saber que a empresa detém, e a possibilidade de criação e de compartilhamento dos ativos. Aliadas a todas essas questões, estão as facilidades propiciadas pela UniSerpro, representadas pelo apoio fornecido por meio dos cursos e mesmo pela disponibilidade de informações para subsidiar as pesquisas.

### **3. Qual é a sua percepção do Serpro como *locus* de desenvolvimento de pesquisas acadêmicas?**

Na visão de 02 (dois) pesquisados, o Serpro é um *locus* de pesquisa interessante, por sua relevância enquanto empresa pública de TI e também pelo fato de possuir profissionais altamente capacitados, que por sua vez podem contribuir para avanços tecnológicos na área.

De outro respondente, foi emitida a seguinte opinião: *“Dependendo do tema oferece muitas possibilidades de pesquisa acadêmica e possibilidades potenciais de aplicação, embora a 1ª não garanta a 2ª.”*

Houve destaque, por parte do quarto pesquisado, de que apesar de ser um *“excelente celeiro de pesquisa”*, o Serpro possui algumas características de empresa pública, onde, por vezes, ocorre certa falta de compromisso com a pesquisa. Foi apontada, também, a dificuldade em se obter respostas em face do volume de trabalho ou das diversas atividades desenvolvidas em paralelo.

Na percepção do último respondente, o Serpro é um ótimo espaço para o desenvolvimento de pesquisas, pelo fato de ser *“uma empresa de ponta, moderna e com muitos processos para serem estudados”*. Este destacou ainda, ter recebido apoio da área de planejamento do Serpro para o desenvolvimento de sua pesquisa.

A maioria dos respondentes (71,4%) aponta o Serpro como rico *locus* para a realização de pesquisas, donde se depreende que há uma percepção positiva, em sua quase completude, da empresa, sendo esta vista como um local em potencial para o desenvolvimento de estudos.

Foram apontadas restrições no tocante à temática de estudo, ao comprometimento com as pesquisas por parte dos empregados e à realização da coleta dos dados, enquanto questões que podem dificultar a realização de pesquisas no Serpro. Ainda segundo a opinião de um dos respondentes, apesar das inúmeras possibilidades de pesquisa acadêmica no Serpro, este fato não garante a aplicabilidade das mesmas na empresa em questão.

#### **4. Comente sua experiência ao realizar a pesquisa no Serpro.**

De acordo com o primeiro entrevistado, a pesquisa desenvolvida na empresa, foi de grande utilidade para a conclusão de seu mestrado. A partir da pesquisa, evidenciou os seguintes aspectos:

- a) seria interessante que a Universidade Corporativa “*tivesse conhecimento de todos os cursos que acontecem na empresa para que pudesse avaliar o processo ensino-aprendizagem*”, visto que a aplicação desta pesquisa foi feita em vários cursos oficiais, dentro do Centro de Treinamento da Regional Brasília, e a UniSerpro não teve ciência;
- b) “*oferta do SERPRO como campo de pesquisa, tanto para seus empregados quanto para externos deve ser ampliada, adicionando alternativas como o Espaço SaberSerpro*”;
- c) “*falta de continuidade na conexão SERPRO-pesquisador*”, no que diz respeito à dificuldade e entraves para a aplicação das informações obtidas na pesquisa.

Para outro pesquisado, a realização de sua pesquisa no Serpro foi muito proveitosa, com melhor resultado do que o esperado inicialmente, devido ao “*alto nível intelectual do público-alvo pesquisado*”.

O respondente seguinte declarou que a partir da experiência de pesquisa, foram publicados artigos em dois importantes eventos, um profissional e outro acadêmico, agregando valor para as respectivas comunidades; destacou ainda a importância do apoio recebido pela Universidade Corporativa da empresa para a divulgação da pesquisa e a coleta dos dados.

Da mesma forma que o anterior, outro entrevistado revelou ter tido ótima experiência com o *feedback* que obteve da UniSerpro, além de declarar que o momento foi muito propício pelo fato de estar em implantação no Serpro, o Modelo de Governança de Processos, o que aumentou o interesse pela sua pesquisa, relacionada ao tema.

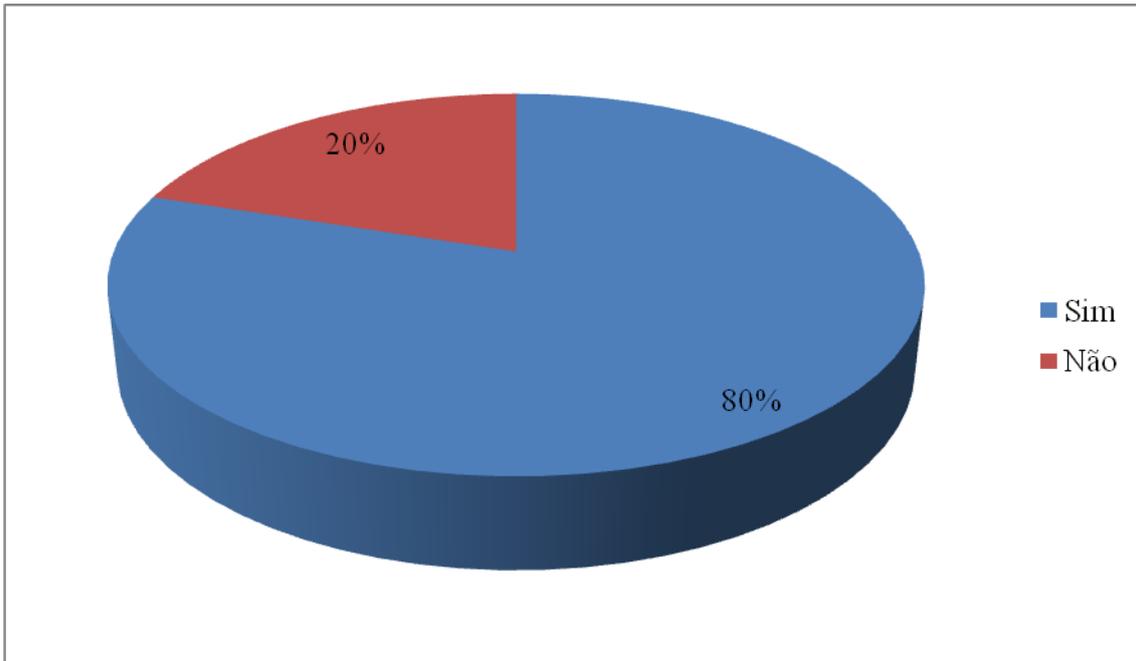
Diferentemente dos dois anteriores, o último pesquisado afirmou que, apesar de ter tido acesso a uma boa quantidade de informações disponibilizadas pelo Serpro – o que facilitou a elaboração do seu trabalho – encontrou algumas dificuldades em relação à Universidade Corporativa, visto que foi necessário fazer uma “*amostragem que abrangesse todos os cargos e todas as localidades onde o Serpro tinha empregado*”. E esperou-se apoio da UniSerpro quanto ao envio do instrumento de pesquisa para os respondentes, devido ao fator geográfico ser um aspecto dificultador, neste caso.

Apesar de praticamente todos os respondentes terem caracterizado a experiência como positiva, ótima e mesmo de grande utilidade para a conclusão de seus cursos, dois entrevistados destacaram algumas questões negativas relacionadas à orientação de pesquisa e ao apoio da Universidade Corporativa, mencionadas acima.

Houve, porém, reconhecimento por parte de dois pesquisados, da importância do apoio recebido da UniSerpro, com relação à divulgação da pesquisa, à etapa de coleta dos dados e mesmo com relação ao *feedback* desta sobre a pesquisa.

De modo geral, destaca-se a visão positiva de grande parte dos pesquisados, ressaltando-se aquele que se surpreendeu com o alto nível do público pesquisado; o que teve condições de aplicar os resultados da pesquisa, a partir do apoio dado pela Universidade Corporativa da empresa; e por fim, o respondente que destacou a oportunidade de produzir novos conhecimentos por meio do estudo desenvolvido no Serpro.

**5. Durante o processo de compartilhamento no Espaço SaberSerpro 2010, houve acréscimo de novos conhecimentos e/ou ocorreram contribuições à sua pesquisa, advindas dos demais pesquisadores ou empregados? Quais?**



**Gráfico 2 - Ocorrência de contribuições à pesquisa.**

Como é possível perceber pelo gráfico acima, apenas 20% dos respondentes declararam não terem ocorrido contribuições à sua pesquisa e nem mesmo acréscimo de novos conhecimentos, durante o processo de compartilhamento no Espaço SaberSerpro.

Dentre as contribuições citadas pelos 80% restantes, estão: melhorias conceituais, dúvidas levantadas durante a apresentação e mesmo com relação à replicação da pesquisa para outros públicos definidos como foco pela Direção, conforme declaração de um dos respondentes.

O pesquisado seguinte citou intervenções de colegas de outras regionais durante a apresentação, que fomentaram a continuidade do tipo de pesquisa na empresa. Outro respondente ressaltou que houve contribuição por parte da própria Universidade Corporativa, através de sugestões de ajustes a serem efetuados no trabalho, e declarou ter sido chamado para ministrar treinamentos nas regionais do Serpro após o desenvolvimento do estudo, de modo que sente *“estar contribuindo para a disseminação deste conhecimento na empresa”*.

Merece destaque a declaração do último pesquisado, segundo o qual ocorreram contribuições à sua pesquisa a partir das perguntas que lhe foram feitas, pois estas mostraram-lhe questões importantes que não estavam explicitadas na pesquisa. Este ainda agradece à equipe do Espaço SaberSerpro 2010, pela oportunidade de apresentar seu trabalho.

É possível perceber, pelas declarações dos respondentes, que ocorreram contribuições em praticamente todos os casos, donde se depreende que o Espaço SaberSerpro tem grande relevância no processo de compartilhamento do conhecimento, sendo destacado, inclusive, por um dos pesquisados, ganhos no processo de aprendizagem, a partir do acréscimo de novos conhecimentos advindos dos demais participantes do Espaço.

É visível também, a valorização do Espaço por parte dos pesquisadores que o utilizaram como um meio de socialização e divulgação dos resultados das pesquisas produzidas, o que acabou abrindo espaço para a continuidade dos estudos – e, conseqüentemente, para a produção de novos conhecimentos – e mesmo para a atuação em outras regionais do Serpro, através da realização de treinamentos voltados para a temática desenvolvida no estudo.

Ressalte-se aqui, que as intervenções, contribuições, sugestões de ajustes na pesquisa, perguntas e melhorias conceituais indicadas pelos demais participantes, durante a apresentação e a socialização do conhecimento no Espaço SaberSerpro, consolidam um campo de interação capaz de fomentar as trocas de *insights*, visões de mundo, experiências, conhecimento e expertise, que é o próprio objetivo do Espaço.

## **6. Comente vantagens e desvantagens do Espaço SaberSerpro como ambiente de compartilhamento do conhecimento.**

Um dos respondentes definiu o Espaço SaberSerpro como um fórum muito importante para o debate e, sobretudo, para “*o compromisso do pesquisador com o Serpro*”, pelo fato de que todos, tanto pesquisadores internos quanto externos, devem apresentar suas pesquisas neste ambiente. Ressaltou, porém, que o Espaço deve apresentar continuidade nas ações de compartilhamento de conhecimento.

Outro pesquisado citou como vantagem o fato de “*se ter um espaço destinado ao conhecimento adquirido e à criação de uma base de dados para futuras análises e obtenção dos resultados*”. A desvantagem, segundo seu ponto de vista, é a falta de autonomia do Espaço, bem como de recursos humanos e financeiros para implementação dos resultados das pesquisas no âmbito organizacional.

Seguindo a mesma direção, outro respondente ressaltou como vantagem o compartilhamento da informação e a oportunidade de aprimorar o trabalho, a partir da socialização no Espaço SaberSerpro. Quanto à desvantagem, reportou-se à pequena

participação das pessoas, ou por falta de interesse ou por desconhecimento deste ambiente de compartilhamento de informações e conhecimento.

O quarto pesquisado afirmou perceber apenas vantagens no Espaço SaberSerpro, mas destacou – da mesma forma que o anterior – o público reduzido, que pode ser, na sua concepção, *“um indicador de que o evento precisa ser mais divulgado”*.

O último respondente também enfatizou as falhas na forma de divulgação, que segundo ele, *“deveria ser mais explícita”*, sendo realizada, por exemplo, através da distribuição de folders pela empresa, ou pelo envio de e-mail às chefias, para repasse destas às suas respectivas equipes. Com relação às vantagens, este destacou a exibição dos trabalhos dos funcionários na empresa, que possibilita o compartilhamento de conhecimentos adquiridos fora do Serpro, seja na área acadêmica ou em outras organizações.

Foi unânime entre os pesquisados, a percepção de vantagens do Espaço SaberSerpro enquanto ambiente de compartilhamento do conhecimento, por se tratar de um local importante para o debate e a troca de ideias, para a divulgação dos trabalhos produzidos no Serpro, para o aperfeiçoamento das pesquisas e para a socialização de conhecimentos adquiridos fora da empresa.

Entretanto, também foram citadas desvantagens, que por sua vez podem contribuir com a melhoria e o aperfeiçoamento do Espaço, no tocante à ampliação do número de participantes, à realização de forma continuada das apresentações e também com relação à divulgação para os demais empregados do Serpro, até porque um ambiente em potencial para ações de troca de informação e conhecimento, tem muito a contribuir com o processo de aprendizagem organizacional e com a gestão dos ativos tácitos de conhecimento de cada funcionário.

## **7. Na sua percepção, quais as contribuições da sua pesquisa para o Serpro?**

Praticamente todos os pesquisados visualizaram contribuições da sua pesquisa para a empresa. Um deles afirmou que sua pesquisa *“coincidiu com o momento em que o SERPRO está passando”*, na implantação da Modelagem do Processo de Negócio (BPM), de modo que o trabalho pode contribuir com a empresa. Outro pesquisado declarou que seu estudo despertou nos envolvidos com gerência de projetos de software, a percepção da *“importância da satisfação dos líderes de projeto com a ferramenta de gestão de projetos para o incremento da maturidade organizacional nesta área”*.

Também foi destacado por um dos respondentes, que sua pesquisa contribuiu com a percepção, por parte da empresa, da importância de se utilizar do conhecimento científico produzido por seus empregados e, portanto, adquirido de maneira gratuita. Este mencionou ainda, a ausência de apoio da empresa para a realização de seu curso de mestrado, o que ocorreu apenas a partir do envolvimento da Universidade Corporativa com sua pesquisa.

Outro pesquisado afirmou que a investigação proporcionou uma visão diferenciada por parte da empresa do processo estudado na monografia, de modo que é possível implementar certas ações sugeridas no estudo, no Planejamento Estratégico do Serpro para 2011.

O último respondente citou como contribuição a possibilidade de *“discutir a participação das equipes que o treinando faz parte e o próprio envolvimento do líder”* nos processos de treinamento realizados na empresa. Ressaltou, ainda, que o perfil da pesquisa poderia ter sido aproveitado *“para criar compromissos das lideranças do SERPRO com relação aos seus empregados no que tange à participação em treinamentos”*.

Percebe-se nas falas dos respondentes, a visão de que as pesquisas desenvolvidas realmente trouxeram contribuições importantes para o Serpro e para os empregados, inclusive gestores. Observam-se casos em que a pesquisa foi aproveitada de forma mais direta pela empresa, pelo fato desta ter projetos em andamento relacionados ao assunto pesquisado e também pelo estudo se adequar aos propósitos do planejamento estratégico para o próximo ano, o qual pode englobar ações elaboradas nas pesquisas.

#### **8. Você desenvolveu projeto (s) e/ou implementou melhoria (s) no Serpro a partir dos resultados da sua pesquisa? Comente.**

Dentre os sujeitos pesquisados, dois declararam não ter implementado melhorias na empresa a partir dos resultados da pesquisa. Ainda assim, um deles ressaltou que pretende fazê-lo, pois se ofereceu para participar da equipe de planejamento de 2011. O outro justificou que o objetivo da pesquisa não permitiu essa possibilidade, mas ressaltou que *“outras áreas podem se utilizar da mesma para replicar e obter os resultados desejados”*.

Um dos respondentes afirmou ter se tornado instrutor na empresa no assunto estudado, após a realização da pesquisa, enquanto outro declarou que os resultados de sua pesquisa têm gerado melhorias no seu trabalho em particular, *“com a adoção de novas práticas para a gestão de projetos de software”* sob sua responsabilidade.

O último pesquisado declarou que a partir de sua pesquisa, percebeu-se a falta de consciência de alguns líderes e empregados em relação aos treinamentos realizados na empresa. Este afirmou ainda que *“só isto já daria uma grande discussão positiva e mudança das rotinas e compromissos de líderes e empregados com relação à treinamentos e suas contra-partidas”*.

A partir das respostas emitidas, é possível perceber que os resultados advindos das pesquisas acadêmicas desenvolvidas no Serpro beneficiaram a empresa e os próprios pesquisadores. Estes, representados por 03 (três) do total de cinco respondentes, citaram seu envolvimento em projetos, o desempenho de atividades de treinamento e até melhorias no próprio modo de trabalho, todas estas questões proporcionadas pelo desenvolvimento de seus estudos na empresa.

Os 02 (dois) pesquisados restantes, apesar de não terem implementado melhorias ou desenvolvido projetos no Serpro até o presente momento, justificaram o fato e ressaltaram, respectivamente, a pretensão de fazê-lo mais adiante e a possibilidade de que a pesquisa seja ampliada e aproveitada por outras áreas da empresa.

**9. Na sua percepção, você vislumbra perspectivas futuras de aplicação das recomendações de sua pesquisa no Serpro? Comente.**

Todos os respondentes disseram vislumbrar perspectivas futuras de aplicação das recomendações de sua pesquisa na empresa, inclusive um deles declarou que já estão aplicando seu objeto de estudo em diversos setores do Serpro, principalmente pelo reconhecimento da sua pesquisa pela Universidade Corporativa.

De acordo com outro respondente, *“sempre é possível crer que os processos de trabalho podem ser melhorados, especialmente a partir de aplicação prática de uma pesquisa”*.

O terceiro pesquisado afirmou que as recomendações de sua pesquisa podem *“subsidiar a melhoria da atual ferramenta de gestão de projetos de software”* que a empresa utiliza.

O pesquisado seguinte também declarou visualizar perspectivas futuras de aplicação das recomendações de sua pesquisa no Serpro, tendo em vista a importância de adotar um modelo participativo no planejamento da empresa.

O último respondente afirmou vislumbrar perspectivas futuras de aplicação das recomendações advindas de sua pesquisa e ressaltou que estas representam uma *“oportunidade da empresa se utilizar do saber acadêmico em prol da obtenção de melhores resultados globais”*.

Pode-se observar a importância dedicada às pesquisas realizadas no Serpro, o que está representado nas próprias respostas, que são unânimes com relação à continuidade ou aplicações futuras do estudo desenvolvido. Interessante ressaltar o caso em que as recomendações advindas da pesquisa estão em implantação na empresa, donde se percebe que esta valoriza o conhecimento produzido no seu ambiente e se preocupa em utilizá-lo para melhorias em seus próprios processos de trabalho.

De fato, fica explicitada a verdadeira contribuição do saber produzido no âmbito acadêmico para uma empresa renomada, com amplos negócios de TI no Brasil e reconhecida inclusive no exterior, como é o caso do Serpro. Ainda que grande parte dos conhecimentos produzidos nas pesquisas não tenham sido aplicados, observa-se que há essa possibilidade de aproveitamento – justamente pela abertura dada pela empresa – e que os próprios pesquisadores visualizam tais chances de apropriação do conhecimento produzido por eles, pela empresa em que atuam.

Evidencia-se, então, uma tendência de amplificação dos conhecimentos inerentemente individuais – produzidos pelos empregados-pesquisadores – pela empresa, que tem início com a possibilidade de apresentação e divulgação das pesquisas no Espaço SaberSerpro, e se consolida com a aplicação dos resultados destas advindos, nas mais diversas áreas que compõem o Serviço Federal de Processamento de Dados.

## 7 CONCLUSÃO

O estudo em questão, desenvolvido no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), propiciou maior entendimento sobre a socialização do conhecimento – uma das etapas do processo de criação do conhecimento organizacional, que consiste na conversão do ativo tácito em tácito.

Tendo em vista a teoria de criação do conhecimento desenvolvida pelos japoneses Nonaka e Takeuchi, fundamentada na distinção entre conhecimento tácito e explícito, e no pressuposto de expansão deste ativo por meio de uma espiral envolvendo a socialização, externalização, combinação e internalização, a presente pesquisa propôs-se a identificar os impactos causados no Serpro por meio das trocas e contribuições entre participantes de um ambiente de compartilhamento de informações e conhecimento, qual seja o Espaço SaberSerpro.

O enfoque, portanto, foi sobre a etapa de socialização do conhecimento, representada pelo compartilhamento de experiências e *insights* entre os indivíduos, ou seja, pelas trocas de ideias, modelos mentais, experiências, percepções e visões de mundo, que propiciam, no âmbito organizacional, a ampliação do conhecimento individual e sua transformação em conhecimento coletivo, passível de ser aplicado nos processos da empresa, de modo a contribuir com a criação de novos saberes e o desenvolvimento de novas práticas de trabalho.

Constatou-se que o Espaço SaberSerpro representa, de fato, um ambiente reconhecidamente importante para o compartilhamento de informações e conhecimento na área de tecnologia da informação e comunicações, sendo praticamente unânime entre os sujeitos pesquisados, a visão positiva deste ambiente fundamentado sobre o conceito de **ba**.

O Espaço representa um contexto capacitante, ou seja, um local eminentemente favorável ao desenvolvimento de relacionamentos construtivos entre indivíduos detentores de conhecimento, que podem, através da interação proporcionada física, mental e virtualmente, dialogar, expor seus pontos de vista, articular experiências e estruturar uma rede de interações onde o conhecimento tácito prevalece.

Entretanto, há que se destacar a percepção, por parte de um dos pesquisadores, sobre a falta de continuidade das ações de compartilhamento de conhecimento desenvolvidas no Espaço SaberSerpro, e de outro, sobre a falta de recursos e autonomia deste ambiente para

a implantação das pesquisas no Serpro. Também foram citados o público reduzido do Espaço e as falhas de divulgação do mesmo.

Desse modo, percebe-se a necessidade de certas adequações e até mesmo de uma maior proximidade deste ambiente com os propósitos gerenciais da empresa, o que poderá garantir a mobilização das chefias, o aumento do número de participantes e até mesmo a ampliação do escopo do Espaço, com relação ao processo de gestão do conhecimento organizacional, contribuindo de fato, com a excelência continuada deste *locus* na transferência de saberes.

É perceptível, também, o destaque dado por grande parte dos respondentes à Universidade Corporativa do Serpro e à importância desta no processo de pesquisa e coleta dos dados – com raras exceções – tendo em vista ter subsidiado as pesquisas através do fornecimento de informações, da divulgação dos estudos e mesmo do retorno dado após a conclusão destes.

De modo geral, ficam evidentes as potencialidades do Espaço SaberSerpro enquanto ambiente de trocas do ativo tácito entre os participantes, posto que os pesquisadores/autores da UniSerpro expõem os resultados de sua pesquisa, ao mesmo tempo em que divulgam o estudo desenvolvido na empresa e recebem, por meio dos debates, sugestões do público que contempla a apresentação – seja de forma presencial ou virtual, no caso de empregados lotados em outras regionais do Serpro – além de serem indagados sobre questões pertinentes à pesquisa.

A interação vai além de simples conversa e representa a contribuição com o processo de aprendizagem organizacional, fundamentada na integração do conhecimento produzido na academia, com o fazer de uma empresa referência na América Latina na área de tecnologia da informação e comunicações, como é o caso do Serpro. Relacionam-se, portanto, o conhecimento individual com o contexto organizacional propício para sua exposição, representado pelo Espaço SaberSerpro.

Evidencia-se, por meio das respostas dos pesquisados, que o Serpro consolida, através da concepção de um ambiente destinado à socialização do conhecimento, o primeiro nível do modelo ideal de criação do conhecimento organizacional citado por Nonaka e Takeuchi, qual seja o **compartilhamento do ativo tácito**, no qual o saber tácito é amplificado pela organização.

Em um dos casos, no qual o respondente declarou que a empresa iniciou a implantação da ferramenta por ele estudada (Modelagem de Processos de Negócio), fica

explicitada a consolidação das demais etapas, representadas pela criação dos conceitos, justificação dos conceitos explicitados, construção de um arquétipo e nivelção do conhecimento. Isso porque o pesquisado procedeu à socialização do conhecimento produzido na pesquisa, através do campo de interação representado pelo Espaço SaberSerpro (**compartilhamento de conhecimento tácito**), este foi convertido e apropriado pela empresa (**criação dos conceitos**), validado por esta (**justificação dos conceitos explicitados**), transformado em um produto concreto (**construção de um arquétipo**) e finalmente foi difundido pela organização (**nivelção do conhecimento**), na forma da ferramenta implantada.

Observa-se que o Serpro caminha rumo à efetividade do processo de gestão do conhecimento organizacional, a partir do estabelecimento de um ambiente propício à partilha e à troca de conhecimentos, que por sua vez possibilita o estabelecimento de redes de pessoas voltadas para a produção de novos saberes e à incorporação destes em novos produtos e técnicas de trabalho, consolidando a inovação e o crescimento contínuo, independentemente das adversidades do mercado.

Quanto aos objetivos da presente investigação, estes foram alcançados em sua completude, tendo em vista a identificação das pesquisas acadêmicas realizadas por empregados no Serpro, devidamente concluídas e socializadas no Espaço SaberSerpro; a constatação das contribuições advindas do processo de socialização, que propiciou, em certos casos, a aquisição de novos conhecimentos pelo pesquisador; e finalmente a percepção das ações empreendidas a partir do compartilhamento dos conhecimentos produzidos por meio das pesquisas, na empresa em que foram desenvolvidas.

Espera-se que este estudo promova a curiosidade de outros pesquisadores interessados pela temática de socialização do conhecimento, bem como propicie a continuidade da discussão acerca do assunto através da realização de novas investigações, com o intuito de reafirmar a importância das ações de gestão do conhecimento organizacional – a partir das suas diversas práticas e enfoques – e de consolidar a visão afirmativa das organizações sobre tal processo.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli Angélica do. Gestão da informação e do conhecimento nas organizações e a orientação de marketing. **Informação e Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 52-70, 2008.

ARAÚJO, Wagner Junqueira de. **A segurança do conhecimento nas práticas da gestão da segurança da informação e da gestão do conhecimento**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

ASSIS, Carlos Augusto Moreira de. **A Universidade Corporativa Embasa e a gestão do conhecimento contribuindo para a melhoria dos processos de gestão de pessoas**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, 1995.

CARBONE, Pedro Paulo et. al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 172 p. (Série Gestão de Pessoas).

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 425 p.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – CNPq/IBICT/UFRJ/ECO, Rio de Janeiro, 2003.

DE SORDI, José Osvaldo. Fundamentos. In: \_\_\_\_\_. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 7-27.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001. 186 p.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 62-83.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GIOVANNINI, Dalton Antonio. **A ação da universidade corporativa e da gestão do conhecimento para a cultura da inovação nas empresas**. Dissertação (Mestrado em Educação, Administração e Comunicação) – Universidade São Marcos, São Paulo, 2008.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 205 p.

LIVRO Verde para a Sociedade da Informação em Portugal. Disponível em: <[www.posc.mctes.pt/documentos/pdf/LivroVerde.pdf](http://www.posc.mctes.pt/documentos/pdf/LivroVerde.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 312 p.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Técnicas de pesquisa. In: MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62-145.

MARTINS, Gilberto de Andrade. O processo de pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 11-48.

MOLINA, Leticia Gorri. Gestão da informação e do conhecimento e as TICs aplicadas aos portais corporativos. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008. p. 71-92.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

\_\_\_\_\_. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. UNB, 2001. p. 111-142.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. O processo de pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 6. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2000. p. 31-97. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

PEREIRA, Frederico Cesar Mafrá. O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e**

Ciência da Informação, Florianópolis, n. 20, p. 38-52, 2. sem. 2005. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/199/303>>. Acesso em: 25 maio 2010.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

ROSSETTI, Adroaldo et. al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. 2008.

RUIZ, João Álvaro. Como elaborar trabalhos de pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1985. p. 48-84.

SANTOS, André Eduardo Miranda dos. **A perspectiva processual da gestão do conhecimento na atividade de planejamento de demanda das firmas**. 2006. 294 p. Dissertação (Pós-Graduação em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

SANTOS, Antônio Raimundo dos et. al. (Orgs.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001. 267 p.

SCHONS, Claudio Henrique et. al. Universidade corporativa: teoria e análise documentária. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 104-119, mar. 2008. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/view/256/147>>. Acesso em: 03 jul. 2010.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. Tradução: OP Traduções. 12. ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2002. 443 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (Orgs.). **Gestão de empresas na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews Editora, 2004. 551 p.

SILVA, Sérgio Luis 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.

STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli. **Criação de conhecimento e inovação na indústria de alta tecnologia**. 2006. 177 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. UNB, 2001. p. 143-163.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

TARAPANOFF, Kira. Referencial teórico. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. UNB, 2001. p. 33-49.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. 453 p.

TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de; CORMIER, Patricia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Pesquisa qualitativa. In: \_\_\_\_\_. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 116-173.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações na era do conhecimento?: um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007.

CARVALHO, Isamir Machado de; MENDES, Sérgio Peixoto; VERAS, Vivianne Muniz (Orgs.). **Gestão do conhecimento**: uma estratégia empresarial. Brasília: J.J Gráfica e Comunicação Ltda, 2006. 346 p.

CRUZ, Cláudia Andressa; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão do conhecimento e sistemas de informação: uma análise sob a ótica da teoria de criação do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 88-106, maio/ago. 2008.

DAVENPORT, Thomas. **Capital humano**: o que é e porque as pessoas investem nele. Tradução: Rosa S. Krausz. São Paulo: Nobel, 2001. 248 p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE SORDI, José Osvaldo. O processo de Gestão do Conhecimento. In: \_\_\_\_\_. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 87-108.

\_\_\_\_\_. Trabalhadores da Informação e do Conhecimento no contexto das organizações. In: \_\_\_\_\_. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 155-164.

GOMES, Ana Claudia Costa. **Gestão do conhecimento como diferencial competitivo**: um estudo de caso do processo de aprendizagem em uma pequena empresa hoteleira. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; SILVA, Lucas Frazão. Da aprendizagem à Gestão do conhecimento. In: \_\_\_\_\_ (Orgs.). **Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento**: teoria e estudos em organizações. Campinas, SP: Alínea, 2005. p. 23-35. (Coleção Administração & Sociedade).

SOFFNER, Renato Kraide. Gestão do conhecimento e mudança organizacional. In: SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; SILVA, Lucas Frazão (Orgs.). **Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento**: teoria e estudos em organizações. Campinas, SP: Alínea, 2005. p. 69-77. (Coleção Administração & Sociedade).

VARGAS, Diana Alexandra Cubillos; COELHO, Kátia; MAGNANI, Maria Cristina. Criação e disseminação do conhecimento na Fundação Hemominas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 76-93, maio/ago. 2009.

## APÊNDICE A – Levantamento bibliográfico

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações na era do conhecimento?: um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – CNPq/IBICT/UFRJ/ECO, Rio de Janeiro, 2003.

CRUZ, Cláudia Andressa; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão do conhecimento e sistemas de informação: uma análise sob a ótica da teoria de criação do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 88-106, maio/ago. 2008.

INAZAWA, Fernandez Kenji. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 206-220, set./dez. 2009.

KOROBINSKI, Raquel Rutina. O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 107-116, jan./jun. 2001.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. **Enc. Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 10, n. 20, 2. sem. 2005.

ROSSETTI, Adroaldo et. al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. 2008.

SILVA, Sérgio Luis 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.

SILVA, Sérgio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

VARGAS, Diana Alexandra Cubillos; COELHO, Kátia; MAGNANI, Maria Cristina. Criação e disseminação do conhecimento na Fundação Hemominas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 76-93, maio/ago. 2009.

VICK, Taís; NAGANO, Marcelo Seido; SANTOS, Fernando César Almada. Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 204-219, maio/ago. 2009.

**APÊNDICE B – Cronograma**

| <b>MESES</b>                      | Mar.<br>2010 | Abr.<br>2010 | Mai<br>2010 | Jun.<br>2010 | Jul.<br>2010 | Ago.<br>2010 | Set.<br>2010 | Out.<br>2010 | Nov.<br>2010 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>ETAPAS</b>                     |              |              |             |              |              |              |              |              |              |
| Elaboração do pré-projeto         | X            | X            |             |              |              |              |              |              |              |
| Levantamento bibliográfico        |              | X            | X           |              |              |              |              |              |              |
| Revisão de literatura             |              | X            | X           | X            |              |              |              |              |              |
| Elaboração da justificativa       |              |              |             | X            |              |              |              |              |              |
| Visita à instituição              |              |              |             | X            |              |              |              |              |              |
| Elaboração da metodologia         |              |              |             |              | X            | X            | X            |              |              |
| Pré-teste                         |              |              |             |              |              |              |              | X            |              |
| Coleta de dados                   |              |              |             |              |              |              |              | X            | X            |
| Análise e interpretação dos dados |              |              |             |              |              |              |              |              | X            |
| Conclusão do trabalho             |              |              |             |              |              |              |              |              | X            |
| Apresentação à banca examinadora  |              |              |             |              |              |              |              |              | X            |

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevista

O presente roteiro visa apoiar a pesquisa acadêmica intitulada: “**O tácito no ambiente de trocas: Espaço SaberSerpro como *locus* de socialização do conhecimento no Serviço Federal de Processamento de Dados**”, da graduação em Biblioteconomia, da Universidade Federal de Goiás (UFG).

O objetivo deste estudo é identificar os impactos causados a partir do compartilhamento do conhecimento no Espaço SaberSerpro 2010, por parte dos empregados pesquisadores que desenvolveram pesquisas na empresa no ano de 2009.

**Os dados serão tratados de forma agrupada, sendo garantido o anonimato das respostas.**

Contamos com sua participação para a produção de novos conhecimentos.

**Lais Pereira de Oliveira**

\_\_\_\_\_  
Acadêmica de Biblioteconomia  
Universidade Federal de Goiás (UFG)  
(62) 9152-4624

Nome: \_\_\_\_\_

1. Qual é a sua formação acadêmica?

Nome do curso, Área, Instituição de Ensino Superior (IES)

Graduação

Pós-Graduação *Lato Sensu*

Mestrado

Doutorado

2. Qual o motivo da escolha do Serpro para a realização da sua pesquisa?

---

---

---

3. Qual é a sua percepção do Serpro como *locus* de desenvolvimento de pesquisas acadêmicas?

---

---

---

4. Comente sua experiência ao realizar a pesquisa no Serpro.

---

---

---

5. Durante o processo de compartilhamento no Espaço SaberSerpro 2010, houve acréscimo de novos conhecimentos e/ou ocorreram contribuições à sua pesquisa, advindas dos demais pesquisadores ou empregados?

( ) Sim.

( ) Não.

Qual (is)?

---

---

---

6. Comente vantagens e desvantagens do Espaço SaberSerpro como ambiente de compartilhamento do conhecimento.

---

---

---

7. Na sua percepção, quais as contribuições da sua pesquisa para o Serpro?

---

---

---

8. Você desenvolveu projeto (s) e/ou implementou melhoria (s) no Serpro a partir dos resultados da sua pesquisa? Comente.

---

---

---

---

9. Na sua percepção, você vislumbra perspectivas futuras de aplicação das recomendações de sua pesquisa no Serpro? Comente.

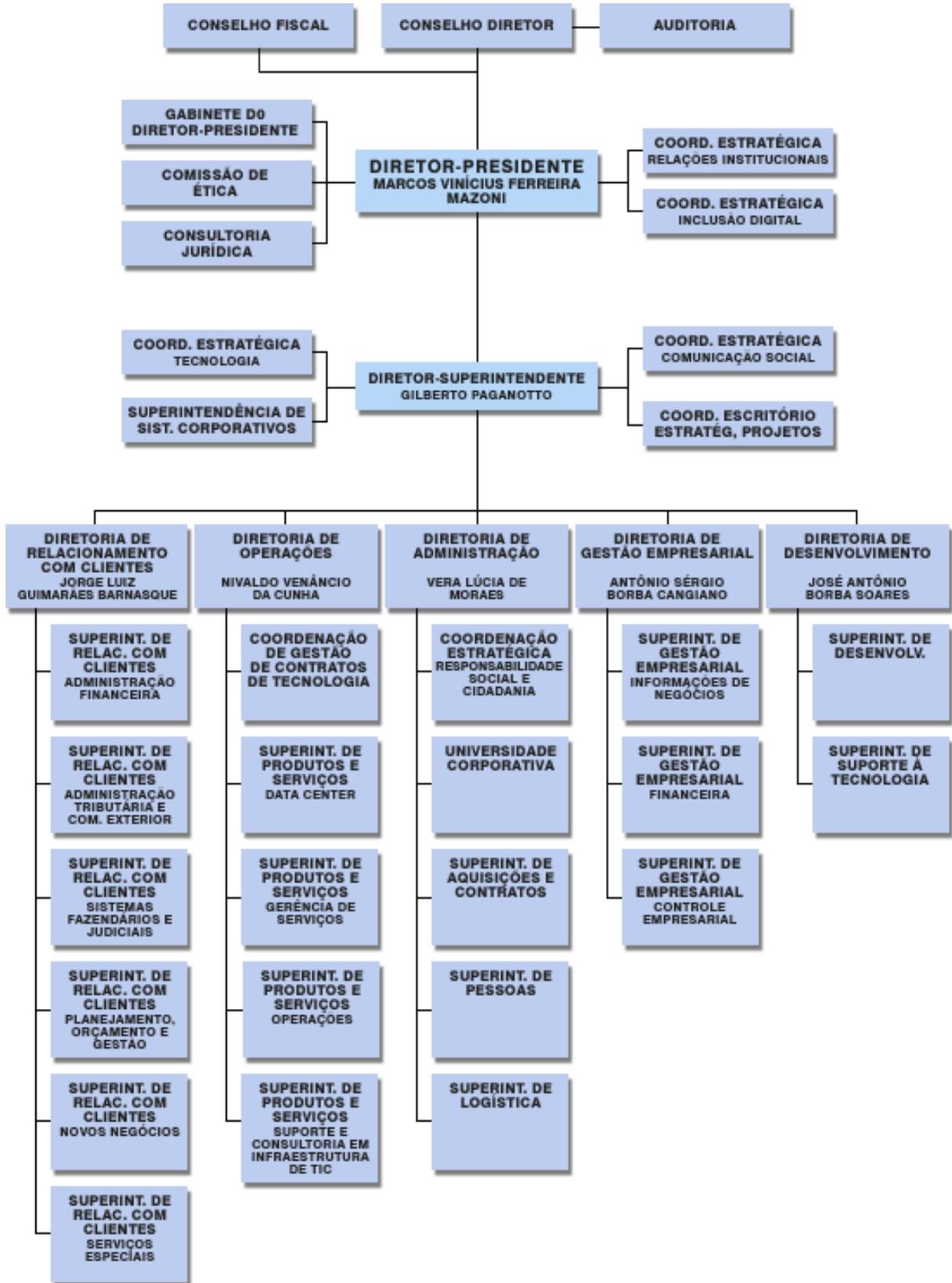
---

---

---

---

ANEXO A – Organograma do Serpro



## ANEXO B – Nota Técnica

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| <b>Solicitante</b><br>Divisão de Documentação e Informação – UNIDI/UniSerpro | <b>Data da<br/>Elaboração</b> |
|--|-------------------------------|

Assunto:

Título da pesquisa:

Nome completo do orientando:

Empregado ( ) sim ( ) não

Se empregado

- indicar lotação completa:

- indicar se está no Programa de Educação Pós-Graduada da UniSerpro: ( ) sim ( ) não

- Se não empregado indicar organização a que pertence:
- Nome do orientador (ou coordenador no caso de pesquisa especial):
- Nome do programa de pós-graduação e da Instituição de Ensino Superior (IES) (ou do convênio no caso de pesquisa especial):
- Qualificação do projeto de pesquisa por banca em \_\_/\_\_/\_\_ (ou órgão financiador no caso de pesquisa especial)

d) Objetivos (geral e específicos) da pesquisa:

- Organizações a serem pesquisadas além do SERPRO:
- Instrumentos de pesquisa a serem adotados (indicar o tipo: roteiro de entrevista – tempo de duração, questionário, levantamento de dados, outros; e enviar o arquivo):
- Público alvo (gerentes ou empregados ou os dois):
- Quantitativo de indivíduos:
- Período do ano a ser aplicado:

|  |  |                       |
|--|--|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Principais benefícios e contribuições vislumbrados para o SERPRO:</li> </ul> <p>➤</p> |  |                       |
|  |  |                       |
|  |  |                       |
| <b>PARECER TÉCNICO</b>   | <b>APROVAÇÃO</b>   | <b>DATA</b>           |
| <p><b>Vivianne Veras</b></p> <p><b>UNIDI/UNISERPRO</b></p> <p><b>ÀREA TÉCNICA</b></p>  | <p><b>Maísa Pieroni</b></p> <p><b>Coordenadora da UniSe rpro</b></p> | <p>____/____/2010</p> |