

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE
ENSINO SUPERIOR**

LUANA MEDEIROS RIBEIRO ARAUJO

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SECRETARIA
GERAL DO INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS – UFMG**

Belo Horizonte

2016

LUANA MEDEIROS RIBEIRO ARAUJO

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SECRETARIA
GERAL DO INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS – UFMG**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão e Trabalho

Orientadora: Profa. Magda Auxiliadora dos Santos
Barbosa Bastos

Belo Horizonte

2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SECRETARIA GERAL DO
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS – UFMG

LUANA MEDEIROS RIBEIRO ARAUJO

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Nome do(a) Orientador(a):

Nome do(a) Professor(a) indicado para avaliação

Nome do(a) Professor(a) indicado para avaliação

Belo Horizonte

2016

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Profa. Magda, que soube me compreender e me auxiliar com muita competência.

Aos colegas de trabalho do Instituto de Geociências por me inspirarem e me ajudarem na conclusão deste trabalho.

RESUMO

Este projeto de intervenção tem por objetivo melhorar os processos internos da Secretaria Geral do Instituto de Geociências - IGC aplicando a Gestão do Conhecimento contemplando, para tanto, o aprimoramento, consolidação e compartilhamento das funções administrativas e operacionais pertinentes ao setor. Sabe-se que, na maioria das instituições do governo os servidores recém-nomeados adentram no serviço público sem receber o treinamento necessário para a realização do trabalho. Dessa maneira, dependem da experiência adquirida pelos funcionários mais antigos e da disposição que possuem para ensinar as rotinas e procedimentos utilizados. Portanto, o desenvolvimento deste estudo tem como foco a confecção de um Manual de Procedimentos, elaborado a partir do conhecimento tácito de uma servidora, detentora de vasta experiência profissional, esta adquirida ao longo dos anos de exercício na função de secretária geral do instituto. Para tal fim, apresentam-se os principais conceitos teóricos relativos à Gestão do Conhecimento, em especial a transformação do conhecimento tácito – informal; experiências, em conhecimento explícito – formal; escrito. No tocante à metodologia, trata-se de um estudo de caso e, enquanto futuro plano de ação caracteriza-se como pesquisa qualitativa tendo em vista que será utilizada a entrevista como principal meio de coleta de dados. Espera-se que o Manual possa contribuir para o aumento do fluxo de conhecimento, desenvolvendo habilidades e competências dos funcionários. Outrossim, que melhore o gerenciamento do capital humano, aumentando a satisfação dos usuários internos e externos, introduzindo novas práticas de gestão e padronizando os procedimentos, promovendo a colaboração e o trabalho em equipe. Por conseguinte, acredita-se que poderá servir de exemplo a ser seguido, tornando-se uma semente inspiradora para a generalização do uso de práticas da Gestão do Conhecimento não só para o Instituto de Geociências, mas, também, para o âmbito da Universidade Federal de Minas Geais.

Palavras chave: gestão do conhecimento, conhecimento tácito, conhecimento explícito, Instituto de Geociências, Manual de Procedimentos.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Organograma do Instituto de Geociências.....	22
FIGURA 02: Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.....	32

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Orçamento do projeto.....	36
---------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEGE - Comitê Executivo do Governo Eletrônico

GC - Gestão do Conhecimento

GIFES – Gestão de Instituições Federais de Ensino Superior

IGC – Instituto de Geociências

PROFIQ - Programa de Formação Integrada e de Qualidade de Vida na Gestão de
Pessoas

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 APRESENTAÇÃO	17
1.2 CONTEXTO	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 OBJETIVOS	20
1.4.1 Objetivo Geral.....	20
1.4.2 Objetivos Específicos.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 DA SECRETARIA GERAL DO IGC.....	21
2.2 DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO	22
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	23
2.4 DO CONHECIMENTO TÁCITO AO EXPLÍCITO	28
3 METODOLOGIA	34
3.1 PLANO DE AÇÃO.....	35
3.2 CRONOGRAMA	36
3.3 INVESTIMENTO.....	36
3.4 MONITORAMENTO	37
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

A Constituição Federal de 1988 traz em seu artigo 37 a eficiência como um dos princípios da administração pública brasileira. Neste contexto, de acordo com Fresneda *et al* (2009), esta competência pode ser definida como a melhor maneira de gerir os recursos públicos, materiais, humanos e tecnológicos, para que se possa obter maior quantidade de produtos utilizando a menor quantidade de recursos. Assim, um processo será eficiente quando for realizado da melhor maneira possível.

O alcance da eficiência e da melhoria não depende somente da competência e da vontade dos profissionais, mas de vários outros fatores estratégicos que contribuem para a melhoria dos processos. Deve-se sempre pensar em como se pode melhorar para, dessa forma, encontrar o caminho para se alcançar o resultado desejado ou o método mais adequado de gerir processos (FRESNEDA *ET AL*, 2009).

O reconhecimento da Universidade Federal de Minas Gerais pela excelência do ensino, pesquisa e extensão pode ser interpretado como o esforço conjunto de ações exercido pelos agentes fomentadores desse sucesso no âmbito da instituição. Não obstante a relevância acadêmica, este projeto de intervenção pretende abordar questões administrativas e, por isso, tem-se como foco a busca de melhoria dos procedimentos da Secretaria Geral do Instituto de Geociências.

Esperando alcançar melhor eficiência dos processos administrativos e operacionais, este trabalho está dividido em quatro capítulos, a seguir detalhados.

O primeiro capítulo refere-se à introdução, aqui descrita, apresentando-se o contexto, justificativa e objetivos que nortearão o presente projeto. O referencial teórico será trabalhado no segundo capítulo, contemplando a caracterização, estrutura e funcionamento do IGC e os conceitos relativos à sistematização dos procedimentos com enfoque nos conhecimentos tácito e explícito. No terceiro capítulo será detalhado o plano de ação que se pretende implantar observando-se o cronograma, o investimento de recursos financeiros estimados e o monitoramento a ser realizado para a avaliação do processo. Por fim, no quarto capítulo serão tratadas as considerações finais abordando-se os resultados esperados.

1.2 CONTEXTO

A Gestão do Conhecimento desempenha papel muito importante na efetividade dos serviços públicos, uma vez que pode auxiliar os servidores a desempenharem sua função com muito mais competência e capacidade de atender às necessidades da sociedade trazendo muito mais benefícios a ela e cumprindo a função da Administração Pública que é servir bem ao público.

É necessário o compartilhamento do saber. Na maioria das instituições do governo os servidores recém-nomeados adentram no serviço público sem receber o treinamento necessário para a realização do trabalho. Dessa maneira, os recém-admitidos contam com a experiência dos funcionários mais antigos e da disposição para ensinar as rotinas e procedimentos já utilizados. Quando existe apenas um funcionário no setor o problema é ainda mais grave, uma vez que ao se aposentar ou deixar o setor esta pessoa leva consigo toda a experiência adquirida ao longo dos anos. Nessa situação, o substituto terá um grande problema até conseguir assimilar sozinho todas as tarefas a serem realizadas. A ausência desses indivíduos, detentores do conhecimento, pode parar, atrasar ou desestabilizar um setor uma vez que, dependendo da sua importância, várias atividades ficarão prejudicadas.

Para além de centralizar e dar andamento a todas as decisões da Congregação¹ do ICG, a Secretaria Geral é o setor responsável pela articulação do instituto com a administração central e demais unidades acadêmicas da UFMG e com toda a sociedade no cenário nacional e internacional.

No contexto de suas atribuições, a Secretaria Geral pode ser qualificada como um setor administrativo muito importante e, por isso, faz-se necessário que tenha servidores que conheçam a rotina do dia-a-dia do trabalho e que saibam desempenhar com eficiência todos os processos que são demandados. Por conseguinte, ao se considerar a relevância das atividades desempenhadas e os resultados que se espera do atendimento pela equipe do setor, elaborou-se a seguinte pergunta norteadora deste projeto: Como melhorar os processos internos da Secretaria Geral do IGC aplicando a Gestão do Conhecimento?

¹ Congregação: Órgão de deliberação Superior da Unidade Acadêmica (UFMG, 1999, Art.40).

1.3 JUSTIFICATIVA

A autora deste projeto está lotada na Secretaria Geral do IGC desde o mês de março do ano de dois mil e treze. Nos primeiros dias foi recebida pela Secretária que tinha por volta de vinte e três anos de serviço público. Naquela época, vivenciou certa dificuldade de compartilhamento das rotinas de trabalho; fato que poderia decorrer de uma possível sobrecarga de tarefas ou, ainda, de possível resistência inicial da referida servidora. Sem acesso ao conhecimento necessário para desempenhar as funções do setor, frequentemente a autora encontrava-se ociosa enquanto a Secretária estava muito atarefada.

Com o passar dos anos, criou-se uma relação de confiança entre ambas, facilitando o compartilhamento das informações. No entanto, ainda era visível a centralização de tarefas nas mãos da funcionária mais experiente. Em que pese a excelente convivência e ensinamentos, sabe-se que sua aposentadoria está próxima e que será necessária a designação de novos servidores para o Setor os quais, certamente, precisarão conhecer as rotinas e processos administrativos da Secretaria.

Diante do exposto, acredita-se que a elaboração de um Manual interno, que pudesse guiar quaisquer servidores que venham a trabalhar junto à Secretaria tornar-se-á uma ferramenta essencial de informações e orientação de tarefas. Portanto, diante o momento oferecido pelo curso de especialização GIFES, para se pensar um projeto de intervenção com impacto no ambiente laboral percebeu-se a oportunidade de registrar os conhecimentos, a experiência, da referida servidora e elaborar um Manual de Procedimentos, com a descrição detalhada de seu saber tácito acumulado ao longo de sua jornada administrativa no instituto.

Vale registrar que, este conhecimento adquirido ao longo dos anos, por experiência individual, denominado conhecimento tácito, de acordo com os vários autores que trabalham a Gestão do Conhecimento, dentre eles, Nonaka e Takeuchi (1997), torna-se um princípio de grande relevância para os ambientes organizacionais. Assim, espera-se que a transformação desse saber tácito em explícito represente uma inovação não apenas para a Secretaria Geral do IGC mas, também, que possa servir de inspiração para outros ambientes da Administração Pública, uma vez que esta transformação representa uma das modalidades da GC que seria de maior relevância para o aumento da eficiência no setor público.

Diante do exposto e, por não se ter notícia de estudos com o mesmo teor, no âmbito do Instituto de Geociências, justifica-se este trabalho pela relevância de permitir registrar a

experiência de trabalho e elaborar um Manual de Procedimentos, de fácil leitura e compreensão, para consulta da equipe e, em especial, do servidor recém-ingresso no setor. Outrossim, acredita-se que a revisão dos processos de trabalho e sua transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito auxiliará no aprendizado destes novos funcionários facilitando a resolução das demandas, agilizando os processos, aumentando a eficiência nos serviços, melhorando o atendimento ao público, potencializando a satisfação do servidor e impedindo que os mesmos permaneçam no ócio enquanto não aprenderam todo o trabalho.

Por fim, espera-se que, ao identificar e divulgar as melhores práticas referentes à melhoria de qualidade nos processos organizacionais seja possível contribuir e revelar um grande benefício da adoção da Gestão do Conhecimento no âmbito da Secretaria Geral do IGC.

1.4 OBJETIVOS

Para responder à pergunta norteadora deste projeto, os objetivos foram divididos em geral e específicos, conforme a seguir apresentados:

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste projeto consiste em melhorar os processos internos da Secretaria Geral do Instituto de Geociências aplicando a Gestão do Conhecimento.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer e descrever as principais características do conhecimento tácito e do explícito;
- b) Realizar entrevista com a servidora mais experiente do Setor;
- c) Identificar, armazenar e compartilhar informações relativas às melhores práticas e aos procedimentos internos da Secretaria Geral do IGC;

- d) Estimular a colaboração dos servidores e promover o trabalho em equipe;
- e) Facilitar o acesso dos servidores ao conhecimento das rotinas administrativas, através de informações consolidadas e compartilhadas;
- f) Elaborar o Manual de Procedimentos da Secretaria Geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

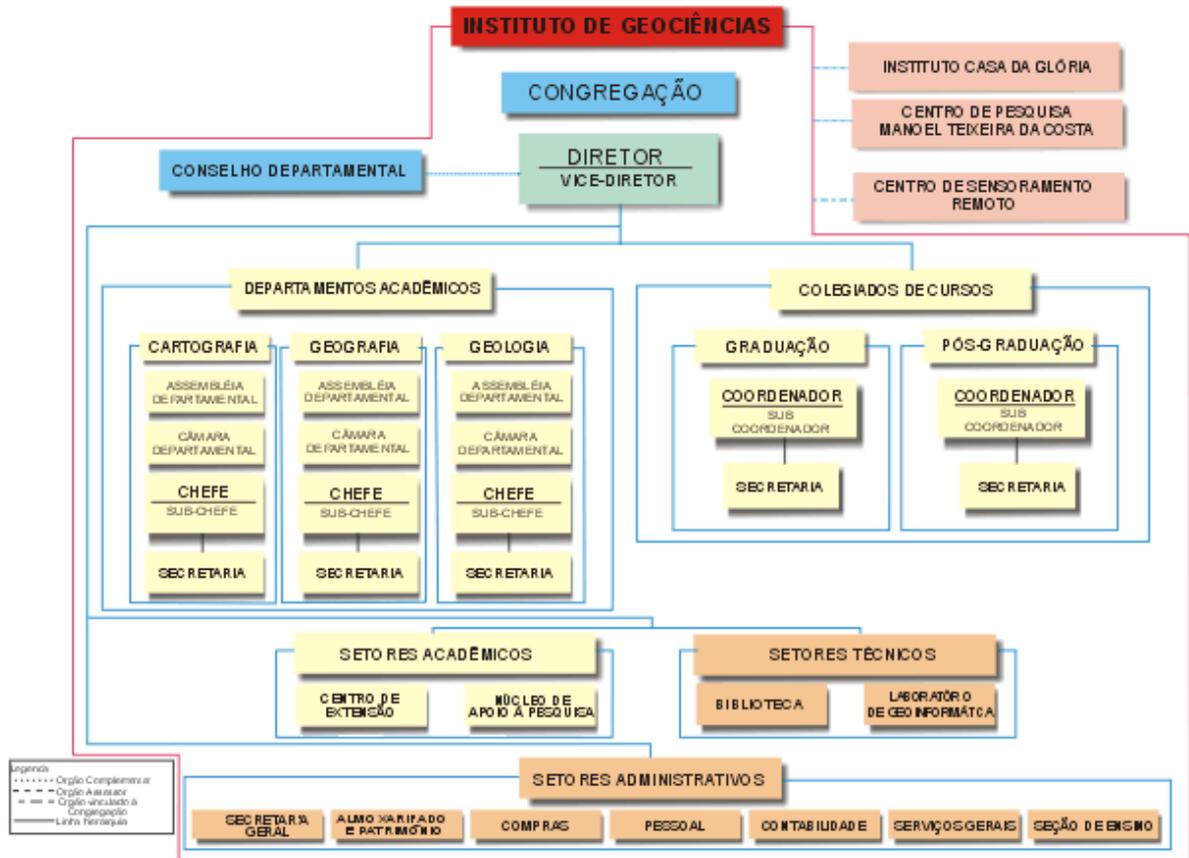
O desenvolvimento do referencial teórico deste trabalho será tratado em quatro tópicos, assim descritos: a caracterização da Secretaria Geral do IGC; a Estrutura e Funcionamento da Seção, a importância da Gestão do Conhecimento nas organizações e, por fim, a descrição e entendimentos sobre conhecimento tácito e explícito que fornecerão elementos necessários para que se alcance os objetivos do presente projeto.

2.1 DA SECRETARIA GERAL DO IGC

O Instituto de Geociências foi fundado em 28 de fevereiro de 1968, a partir do desmembramento do Departamento de Geografia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, atual Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (UFMG, 2014).

A Secretaria Geral existe desde a criação do Instituto e é um dos setores administrativos ligados à Diretoria da Unidade. Conforme organograma apresentado na Figura 01:

FIGURA 01: Organograma do Instituto de Geociências



Fonte: Arquivos do Instituto de Geociências/UFMG

2.2 DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO

A Secretaria é um órgão que desempenha atividades administrativas de rotina, sua estrutura é simples não havendo divisões internas. Ela está localizada na antessala da Diretoria e subsidia a atuação do Diretor do Instituto. Dentre as principais atribuições, pode-se destacar algumas funções tais como: elaborar e encaminhar ofícios, ofícios circulares e portarias da Diretoria, bem como todas as correspondências de interesse do setor; encaminhar os despachos da Diretoria; elaborar editais do IGC e encaminhá-los aos setores correspondentes; arquivar a documentação recebida e expedida pela Diretoria da Unidade; manter atualizada e conhecer a legislação utilizada no Instituto: Resoluções do Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Regimento Geral, Estatuto e Regime Jurídico Único, entre outras para instruir diretores e professores; organizar e realizar as

formaturas da Unidade; convocar, secretariar e elaborar atas das reuniões de Congregação; manter atualizados os mandatos sob responsabilidade da Congregação, procedendo novas eleições; secretariar e elaborar atas das eleições de representantes junto à Congregação, além de várias outras funções (UFMG, 2015).

Para além das atividades relatadas, o servidor, com base na sua experiência profissional, adquirida no dia-a-dia de trabalho junto à Secretaria, fornece informações que auxiliam na tomada de decisões do Diretor do Instituto (UFMG, 2015).

O setor, ao longo de sua história, contou no seu quadro de pessoal com até cinco funcionários, porém estes foram se aposentando e atualmente registram-se, apenas, duas funcionárias: uma, com vinte e três anos de serviço público e outra, com três anos (informação verbal)².

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Minas Gerais tem atuado de forma a possibilitar ao servidor várias opções de aperfeiçoamento, que, ao mesmo tempo, sejam adequadas à sua atuação profissional e ao que a Universidade espera dele e que também responda aos seus anseios pessoais. Assim, em 2008, foi implantado o Programa de Formação Integrada e de Qualidade de Vida na Gestão de Pessoas. Dentre as ações contempladas pelo PROFIQ está à revisão dos processos de trabalho, buscando aumentar sua eficiência, atender melhor o público e fornecer melhores condições de serviço ao funcionário. Este programa faz parte do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade (UFMG, 2013).

² Relato da Servidora Simone Justino de Moraes, Secretária Geral do IGC/UFMG, Belo Horizonte, 07 de nov. de 2015.

A Gestão do Conhecimento pode ser utilizada neste processo para aumentar o desempenho organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras. É possível rever os processos e identificar as melhores práticas seguindo as fases da GC, a saber: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação de informações (TAGLIAPIETRA; SCHMIDT; BERTOLINI, 2009).

A Gestão do Conhecimento é uma metodologia aplicada nas instituições privadas e públicas com o objetivo de atingir resultados melhores através da transmissão do saber. Porém, o setor privado a implementa para aumentar o lucro e o crescimento, enquanto que o setor público busca o aumento da qualidade, eficiência, efetividade e desenvolvimento econômico e social, além de ser utilizada como um instrumento para a valorização do funcionário público como trabalhador do conhecimento e contribuir para eliminar o comodismo. A execução da GC na administração pública não é fácil de ser realizada, exigindo grande sabedoria dos gestores sobre como proceder e uma capacidade especial para motivar a colaboração das pessoas no sentido de contribuírem com sugestões, suporte e inovações, enfim, contribuírem com seu saber (TAGLIAPIETRA; SCHMIDT; BERTOLINI, 2009).

O período em que se começa a discutir e realizar a GC é marcado pelo surgimento da economia ou sociedade do conhecimento, deixando capital e trabalho em segundo plano e elevando a um nível superior o aprendizado. Dessa forma a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e a aplicação desse ativo intangível tornam-se cada vez de maior relevância (STEWART, 1998).

O Comitê Executivo do Governo Eletrônico - CEGE define GC como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, com capacidade para aumentar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar e compartilhar informações estratégicas e que possam auxiliar na tomada de decisões, na gestão mais efetiva das políticas públicas e na inserção do trabalhador como produtor de conhecimento além de aumentar suas habilidades individuais (BRASIL, 2004).

A Gestão do Conhecimento engloba as atividades relacionadas com a captação, utilização e compartilhamento dos saberes pela organização. Alguns exemplos da gestão na prática são a transferência de informações entre os setores da organização, investimento financeiro para contratação de cursos, incentivos aos trabalhadores experientes para que

repassem sua experiência acumulada para os mais novos, além da constituição de manuais de treinamento, manual de boas práticas de trabalho, publicação de artigos, etc (OECD, 2003, p. 206).

O processo de mobilização de informações requer, pelo menos, as atividades de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Essas atividades de GC constituem um sistema integrado denominado Modelo de GC para a administração pública. Essas etapas devem ser executadas na gestão de processos. Para isso, utiliza-se o Ciclo KDCA que se baseia no Ciclo PDCA, P de *Plan* (planejar): definição das metas de melhoria e dos métodos utilizados para atingi-las, *Do* (executar): execução das atividades definidas no planejamento e treinamento da equipe, *Check* (verificar): averiguação dos resultados das atividades executadas, *Action* (atuar corretivamente): correção das metas que não foram atingidas. No Ciclo KDCA a etapa de Planejamento é substituída pelo *Knowledge* (conhecimento) destacando o foco no conhecimento. Não elimina o planejamento, mas ele passa a ser feito com foco no conhecimento (BATISTA, 2012).

A Gestão do Conhecimento pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras. É possível identificar os principais processos de GC, a saber: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação de informações (BATISTA, 2012).

- a. Identificar: Identificação das práticas e serviços mais importantes para a Unidade. Elaboração de plano para captar e/ou criar o conhecimento necessário para atingir a meta; compartilhar estas informações para todos que possam utilizá-las e aplicá-las. As competências essenciais e as lacunas do conhecimento devem ser observadas para que a instituição alcance seus objetivos. Depois de observadas essas competências e lacunas, a organização pública definirá sua estratégia e irá elaborar e executar seu plano de GC (YOUNG *et al.*, 2010); (BRASIL, 2004).
- b. Criar: Coletar dados e informações e aprender com o processo de girar o ciclo KDCA. As lacunas do conhecimento são eliminadas pelo compartilhamento das informações e a criação de novos saberes. A criação do conhecimento pode ocorrer nos níveis individual, da equipe e organizacional (YOUNG *et al.*, 2010); (BRASIL, 2004).

- c. Armazenar: Armazenar informações preserva o conhecimento organizacional. É possível armazenar instruções de várias formas, mas nem sempre é fácil. Por exemplo, explicitar e armazenar a experiência e a especialização, pois são formas de saber tácito. Nesse caso, para armazenar as informações será necessário colocar os detentores dessa experiência e especialização em contato com outras pessoas para viabilizar a transferência do conhecimento que deve ser armazenado de forma que todos os servidores possam utilizá-lo (YOUNG *et al.*, 2010); (BRASIL, 2004).
- d. Compartilhar: Compartilhar o conhecimento permite aos servidores estar sempre aprendendo e inovando e alcançar os objetivos da organização. O compartilhamento depende da confiança existente entre as pessoas. Para que a experiência de alguém seja compartilhada é necessário que haja um benefício mútuo, por isso as organizações públicas devem desenvolver uma cultura de compartilhamento. A troca de informações entre os colegas pode acontecer por meio do Método de Armazenamento ou do Método de Fluxo. No Método de Armazenamento as instruções serão depositadas em repositórios ou base de dados e deixadas disponíveis para aqueles que necessitem. No Método de Fluxo a transmissão das instruções se dá diretamente entre as pessoas, sendo esta a forma mais eficiente (YOUNG *et al.*, 2010); (BRASIL, 2004).
- e. Aplicar: O conhecimento agrega valor somente quando é aplicado na prática levando a melhora de produtos e serviços da Administração pública, ação estratégica, otimização e valorização dos recursos humanos, utilizando e reutilizando as informações na organização. A aplicação é a passagem do conhecimento para ação. Para gerar melhorias as cinco atividades do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) necessitam suprir duas condições relevantes. Primeiramente, essas atividades devem estar alinhadas ou ajustadas aos processos de apoio e finalísticos da organização. A segunda condição é que essas atividades sejam planejadas e executadas de acordo com as características de cada processo e da instituição (YOUNG *et al.*, 2010).

Para se alcançar o objetivo de transformar em mais eficiência e atendimento de qualidade ao cidadão faz-se necessário que o conhecimento acumulado nos indivíduos, ao longo de sua trajetória profissional no contexto das organizações seja compartilhado e

estimulado. É de grande importância que as instituições públicas adotem modelos administrativos utilizados pelas empresas privadas para gerir o *Know-how* adquirido pelos servidores. É necessário que os funcionários entendam suas responsabilidades e assim como no setor privado tenham como foco o fornecimento de serviço de qualidade ao público. As instituições públicas precisam saber quais as necessidades dos cidadãos e repensar a maneira como o trabalho está sendo realizado tendo como foco o melhor atendimento à sociedade. Os novos conceitos criados devem ter como objetivo a otimização dos recursos públicos e a busca constante da melhoria na prestação dos serviços (TAGLIAPIETRA; SCHMIDT; BERTOLINI, 2009).

Chiavenato e Sapiro (2002) alertam, porém, que as mudanças necessárias para a implantação da GC nas organizações não ocorrem de maneira simples, existem vários obstáculos a serem superados como a burocracia, a confiança entre os colegas, a liderança, a gestão de equipes, o medo do desconhecido e a cultura organizacional. Este último fator é de grande importância, uma vez que ele engloba um conjunto de princípios para enfrentar os contratempos de adaptação externa e de integração interna. Esses princípios são muito importantes e devem ser transmitidos aos novos participantes da equipe para que eles sintam que esta é a maneira daquela empresa de agir perante as dificuldades que venham surgir e passem a adotá-los.

Os trabalhadores são cada vez mais incentivados a prestar um serviço de maior qualidade e eficiência e para isso lhe são exigidas características pessoais necessárias para a consecução destes objetivos. Algumas destas características são representadas pelo trabalho em equipe e pela cooperação. Elas representam a responsabilidade do grupo para com a obtenção dos resultados e a ajuda mútua eficaz entre os colegas de trabalho, fazendo com que os objetivos da instituição se sobreponham aos seus próprios tornando-se um objetivo comum a todos. Estas novas características foram sendo inseridas no mercado por técnicas recentes de organização do trabalho como *Kambam*, *Just in time*, Gestão do Conhecimento, dentre outras, as quais exigem um processo de modificação de valores e costumes por parte dos trabalhadores e a introdução de uma filosofia que justifique mudanças (FRESNEDA; GONÇALVES; PAPA; FONSECA, 2009).

Em síntese, dentre estas novas técnicas de organização do trabalho a Gestão do Conhecimento pode ser definida como um processo contínuo de criação, atualização e compartilhamento de saberes de forma a aumentar a efetividade das ações da organização e o

retorno da aplicação do conhecimento na forma de resultados positivos e aumento da competência de todos os membros da empresa (FRESNEDA; GONÇALVES; PAPA; FONSECA, 2009).

2.4 DO CONHECIMENTO TÁCITO AO EXPLÍCITO

Com o passar do tempo, as instituições passaram a compreender que seu sucesso depende muito mais do aprendizado dos funcionários do que de suas habilidades de capital, insumos, produção ou relações públicas. A capacidade de produzir novos conhecimentos e transmiti-los aos empregados colocando-os em prática e gerando novos produtos e melhores serviços tornou-se de extrema importância para as organizações (VARGAS; COELHO; MAGNANI, 2009).

O antigo modelo de gestão hierárquico-burocrático está sendo substituído por um novo, dinâmico, que tem como principal recurso o material intelectual, o conhecimento dos processos e o bom relacionamento, com o que Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p.65) afirmaram:

A sociedade do conhecimento demanda empresas estruturadas de outra forma. Em vez de a empresa estar dividida em departamentos de forma hierárquica, deve buscar uma estrutura integrada horizontalmente. A centralização das decisões deve ser substituída por estruturas que permitam a participação do conjunto dos colaboradores. As informações precisam deixar de ser uma arma nas mãos de poucos, para se transformarem em um bem de todos.

A GC, em suas etapas de criação, coleta e utilização, é a base para que as instituições obtenham vantagens competitivas. No entanto, segundo o autor, ainda estamos distantes de entender como uma organização deve criar e utilizar o conhecimento. Por enquanto nossas ações e interações com o ambiente criam e aumentam a sabedoria na empresa pela passagem do saber tácito para o explícito. Essa passagem é um processo complicado, já que o saber tácito é difícil de ser formalizado e só pode ser obtido pelo compartilhamento da experiência (VARGAS; COELHO; MAGNANI, 2009). Além disso, depende de mudanças na cultura organizacional e conseqüentemente, das pessoas que trabalham nas organizações (CAMPOS, 2003).

Neste contexto, pode-se dizer que os indivíduos precisam aprender a compartilhar com seus pares toda a experiência que adquiriram ao longo dos anos. Uma forma de incentivo ao compartilhamento pode ser o investimento em disponibilizar mais cursos a estes servidores ou mesmo receber o reconhecimento de seus chefes como um produtor e compartilhador de conhecimentos dentro da organização (CAMPOS, 2003). Outrossim, de acordo com Tagliapietra (2009), os saberes organizacionais estão diretamente relacionados às pessoas que os criaram e que os utilizarão e é chamado de conhecimento tácito. Isto significa dizer que é preciso compreender que as informações estão com as pessoas, 90% do conhecimento de uma organização é tácito e está de posse das pessoas e apenas 10% é explícito, o que faz do indivíduo ainda mais importante para a organização.

Com o objetivo de conceituar o conhecimento tácito, Carvalho (2003) defende que este é a sabedoria de cada pessoa, constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo. É o saber implícito usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido a seu mundo, são as informações não codificadas e difíceis de divulgar. Ao corroborar com este conceito, Silva (2004), diz que esse saber é formado pela bagagem de informações que adquirimos ao longo da vida, é decorrente do aprendizado, da educação, da cultura e da experiência de vida.

Na mesma linha de pensamento, Pereira (2005), afirma que o conhecimento tácito pode ser transmitido e compartilhado. De acordo com o autor, pode ser ensinado por meio de exemplos, analogias, modelos e pelo compartilhamento de histórias mesmo que não possa ser expresso completamente por meio de palavras e símbolos. Este possui duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica se refere à experiência prática de saber realizar o serviço, enquanto que a dimensão cognitiva consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções que refletem nossa imagem de realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deve ser).

Esse conhecimento, o tácito, só é criado pelos indivíduos e, por isso, a organização deve disponibilizar meios de aprimorá-lo, divulgá-lo e disponibilizá-lo a todos os colaboradores, uma vez que eles são componentes subjetivos, de difícil visualização e formalização, transmissão e compartilhamento (COLAUTO; BEUREN, 2003).

Nonaka e Konno (1998) o traduzem como um processo de aprendizagem mental, no qual o conhecimento é pouco visível ou expresso. É um saber único, individual, exclusivo,

difícil de colocar no papel e compartilhar, uma vez que é feito de ideias, intuições e visões subjetivas de cada pessoa.

Já o conhecimento explícito, de acordo com Nonaka; Takeuchi (1997, p.7) é transmitido pela linguagem formal e sistemática, e está “inserido em fórmulas matemáticas, regras, especificações, livros, manuais, etc”. É o aprendizado que pode ser expresso através de símbolos e baseando-se em objetos e regras. Ele está registrado, expresso em palavras ou números, é um componente objetivo, disponível para todas as pessoas, podendo ser facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos como: fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.

Em síntese, é possível perceber que os dois tipos de saberes se complementam e as instituições devem se capacitar para converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, uma vez que quando há relação entre as duas formas surge a inovação (PEREIRA, 2005); (SILVA, 2004).

Diante de tais conceitos, é importante registrar que a Gestão do Conhecimento ressalta a importância da passagem do saber tácito para o explícito, e vice-versa, à medida que procura transformar a sabedoria individual em recursos disponíveis às outras pessoas, através da sua transformação em algo capaz de ser entendido por todos. Dessa forma, ocorre a disseminação e criação dos saberes organizacionais (COLAUTO; BEUREN, 2003).

Nonaka (1994) define, então, que a criação de conhecimento é um processo de interação entre os saberes tácitos e explícitos. Portanto, essa interação tende a aumentar e tornar-se mais rápida, à medida que mais atores dentro e em torno da organização envolvem-se uns com os outros. Consequentemente, os saberes organizacionais podem ser vistos como uma espiral ascendente, oriunda da interação entre o conhecimento tácito e explícito. Por conseguinte, a informação tem início no indivíduo, é transferida para o grupo, e então, posteriormente, para toda organização. Assim, a troca de informações entre os indivíduos enriquece, fortalece e estende a espiral. Essa relação implica na divulgação de experiências e sabedoria individuais, através do compartilhamento de informações entre os funcionários, cria e evolui o conhecimento e a eficiência organizacional.

Tendo em vista que a criação do conhecimento é originada da interação entre os saberes tácito e o explícito, Choo (2003), expressa que eles se completam e afirma que:

(...) enquanto permanece guardado como *know-how* pessoal, o conhecimento tácito não tem valor. Por outro lado, o conhecimento

explícito não surge espontaneamente, mas precisa ser cultivado a partir das sementes do saber tácito (CHOO, 2003, p. 37).

Levando-se em consideração que este processo gera inovação e desenvolvimento de novos serviços e produtos na instituição, Nonaka e Konno (1998) propuseram quatro métodos de transformação do conhecimento:

1. Tácito em tácito, mediante a Socialização;
2. Tácito em explícito, mediante a Externalização;
3. Explícito em explícito, mediante a Combinação;
4. Explícito em tácito, mediante a Internalização.

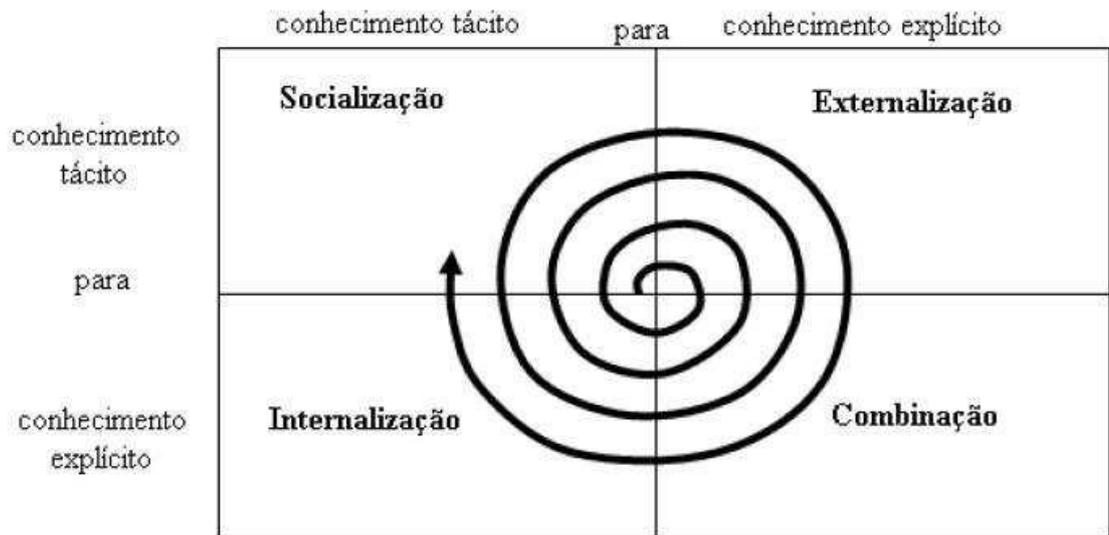
A Socialização (conhecimento tácito em tácito) acontece com a convivência entre os colegas, quando um colega transfere conhecimento ao outro através do relato de suas experiências, da prática conjunta no cotidiano, da imitação das atitudes daquele que é mais experiente. De acordo com Nonaka e Konno (1998), ela corresponde a um processo de transferência das próprias ideias e intuições entre os colegas através da convivência no mesmo ambiente.

A externalização (conhecimento tácito em explícito) corresponde à transformação do saber tácito em uma forma que possa ser entendida por todos, provocada pelo diálogo e reflexão entre os colegas e expresso como conceitos, analogias ou modelos (NONAKA; KONNO, 1998).

A combinação (conhecimento explícito em explícito) é realizada por diferentes tipos do saber explícito, ou seja, é a junção de partes diferentes de conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito, como em cursos nas universidades, educação e treinamento formal em escolas (NETO, 2005).

A internalização (conhecimento explícito em tácito) acontece através da vivência de novas experiências e pode ser facilitada se as informações foram armazenadas em documentos, de modo que os indivíduos assimilem as experiências dos outros. Dessa forma, o indivíduo se sente como parte da organização tendo internalizado o conhecimento adquirido nas vivências da empresa (NONAKA; KONNO, 1998).

FIGURA 02: Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi



Fonte: (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.80)

Os quatro modelos de transformação descritos anteriormente, formam um processo constante de passagem do conhecimento tácito a explícito, aumentando os saberes adquiridos ou melhorando-os através da revisão dos processos ou adicionando ao processo pessoas com mais informações (VARGAS; COELHO; MAGNANI, 2009).

Lyra e Pinto (2009) argumentam que grande parte do conhecimento produzido pela Administração Pública é subutilizada, pois tanto se perde nos processos burocráticos quanto ficam confinadas no saber tácito possuído por alguns funcionários. “Preservar essa base de informações é fundamental, caso contrário corre-se o risco de se incorrer em um eterno recomeço sem nunca efetivamente consolidar as boas práticas”. Assim, os mesmos autores concluem que devem ser instituídos mecanismos e políticas que permitam que essa experiência possa ser captada e transformada em um recurso disponível para futuros projetos e tomadas de decisão.

A missão das instituições que almejam se tornar criadoras do próprio conhecimento e aproveitá-lo estrategicamente está em adotar práticas, de acordo com as alterações necessárias, mesmo que elas tragam conflitos. Toda mudança ocorrida nas instituições traz desconforto para as pessoas que ali trabalham e para diminuí-lo é necessário informar todas as alterações com clareza e estabelecer um diálogo com os servidores para ouvir suas opiniões e avaliações (PORÉM; GUARALDO, 2009).

Corroborando o conceito, Neto (2008), afirma que “as instituições detentoras de habilidade na modificação de seu comportamento para refletir o novo conhecimento, as novas ideias e novos *insights*”, se esforçam em gerir a organização criando espaços permanentes de troca de informações e experiência entre os colaboradores. Essa condição favorável para que as mudanças ocorram pode ser facilitada ou não de acordo com o modelo de gestão que a organização adota. Dessa forma pode-se dizer que as mudanças necessárias para a adoção da GC dependem do estilo administrativo já adotado pela organização.

Percebe-se então que sendo a Gestão do Conhecimento organizacional compreendida pelas instituições como um processo que visa melhorar a abordagem sistêmica de compartilhamento de informações com o objetivo de agregar valor às atividades desenvolvidas, o desafio para essas instituições, dentro da visão burocrática do setor público, será uma renovação na cultura organizacional. Essa renovação deveria transformar essas organizações em instituições focadas na colaboração entre os colegas para maior eficiência na disponibilização de serviços da máquina pública. Porém, os dados encontrados por pesquisadores nos mostram que a cultura organizacional do setor público, ainda possui características do patrimonialismo e da burocracia e os funcionários possuem uma desconfiança na possibilidade de ação coletiva e de cooperação. Sendo assim o contexto de dificuldade de ocorrência de mudanças verificado na Administração Pública, não deve ser considerado um fator de impedimento à implantação da Gestão do Conhecimento, mas sim uma necessidade e uma ótima oportunidade para realizá-la (CAMPOS; 2003).

Em uma escola de pequeno porte que trabalha no segmento de crianças especiais a criação de conceitos e compartilhamento do conhecimento tácito é realizado através da reflexão coletiva, porém as informações verbalizadas em palavras e frases, na maioria das vezes, não são registradas ou documentadas em sistemas de informações, atas de reuniões ou memorandos. Existe o processo de compartilhamento de informações, mas este é quase que automaticamente internalizado pelas sócias e demais colaboradores não se preocupando em manter registros sobre o que foi discutido. A empresa deveria se preocupar em desenvolver formas de registrar estas instruções, como arquivos, atas de reuniões, manuais, murais, e outras, fazendo com que as instruções externalizadas possam ser facilmente encontradas quando alguma das sócias ou colaboradores, ou futuros funcionários necessitarem (PEREIRA, 2005).

O Instituto de Geociências adota como meio de transmissão de conhecimento o *Lotus Notes*, *webmail* interno que permite a comunicação imediata não apenas entre os funcionários desta Unidade, mas com todos os servidores lotados nas outras unidades, que podem compartilhar experiências e ajudar uns aos outros com sua sabedoria. Essa troca fortalece e enriquece as relações entre os indivíduos além de incentivar a criação do conhecimento na organização. A existência de uma rede de telefonia interna na UFMG também facilita a troca de informações e instruções. Há também uma pasta digital nos computadores da Secretaria Geral do IGC, na qual ficam arquivados todos os documentos oficiais dos últimos nove anos para que todos os funcionários da Secretaria possam ter acesso quando necessário. Existe também o registro em ata das discussões ocorridas nas reuniões da Congregação, nelas são abordados os assuntos de maior relevância do IGC, sendo então grande fonte de informações e conhecimento. Mas a forma mais utilizada de compartilhamento do saber é a chamada Socialização que ocorre na interação e contato entre os colegas e parte das experiências de alguns são compartilhadas com outros (SILVA, 2014).

Segundo Angeloni (2003), este contato é um modo informal de compartilhar informações no qual mesmo não existindo a intenção de compartilhá-lo, a troca pode acabar acontecendo e resultar em aumento de conhecimento para ambas as partes.

Percebe-se, assim, que o Instituto de Geociências apesar de utilizar algumas técnicas de Gestão do Conhecimento ainda não possui práticas consolidadas tendo muito que ser desenvolvido e melhorado para aumentar a troca de informações entre servidores (SILVA, 2014).

3 METODOLOGIA

Tendo em vista tratar-se de projeto de intervenção, neste capítulo serão apresentados os procedimentos necessários ao plano de ação, a partir da caracterização deste trabalho como um estudo de caso e, com perspectiva de futura pesquisa qualitativa.

De acordo com Vergara (2000), o Estudo de Caso é caracterizado por ser limitado a uma ou poucas unidades e ser um estudo aprofundado. Neste caso a unidade pode ser uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público ou uma comunidade tendo como objetivo pormenorizar e detalhar o objeto de estudo. Segundo Fachim (2002) sua

característica principal é a elucidação dos fatores relacionados àquele ambiente social incluindo toda sua diversidade de variáveis.

A escolha do estudo de caso se justifica uma vez que podemos compreender, descrever e explorar os acontecimentos restritos ao universo interno, no caso a Secretaria Geral do IGC e, de acordo com os resultados obtidos, é possível ampliar os estudos extrapolando as soluções para o universo externo, no caso o Instituto e, até mesmo, a UFMG.

No bojo deste estudo de caso, pretende-se desenvolver o plano de ação que será detalhado em seguida. Contudo, é importante registrar que uma pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2001) refere-se a variáveis que não podem ser quantificadas, se concentrando no entendimento e explicação da dinâmica das relações sociais. Ademais, a pesquisa qualitativa analisa a diversidade de sentidos, causas, desejos, doutrinas, valores e condutas, o que corresponde a um exame minucioso das relações, dos processos e dos eventos que não podem ser descritos apenas por variáveis.

Assim, uma vez apresentados os conceitos que se considera pertinente para a compreensão deste projeto, apresenta-se o plano de ação, o cronograma, o investimento necessário, Quadro 01, para a confecção do Manual de Procedimentos que se espera desenvolver e o monitoramento a ser realizado para a avaliação do processo.

3.1 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação será desenvolvido para colocar em prática o projeto de intervenção que tem como objetivo elaborar o Manual de Procedimentos da Secretaria Geral do Instituto de Geociências da Universidade Federal de Minas Gerais. Para isto serão realizadas entrevistas com a Secretária Geral, que está no setor há vinte e três anos, coletando uma série de informações tais como: quais e como são realizadas as atividades na Secretaria, quais as atitudes deverão ser tomadas em determinadas situações, quais as melhores maneiras de se realizar um processo visando obter os melhores resultados, dentre outras. Pretende-se gravar os depoimentos para facilitar a descrição das atividades por parte da autora. Após a coleta das informações, os dados serão organizados e transcritos formando o Manual de Procedimentos. Antes da finalização do trabalho o Manual será encaminhado no formato digital para a Secretária para conferência e possíveis correções. Depois de corrigido será impresso e

entregue uma cópia para a Diretora da Unidade e outra será deixada no Setor para posterior consulta pelos servidores.

3.2 CRONOGRAMA

Os dados para a confecção do Manual de Procedimentos da Secretaria Geral do Instituto de Geociências serão coletados através de entrevista com a Secretária Geral durante um período de dois meses e serão transcritos no mesmo período de tempo. Depois de transcritas todas as práticas relatadas o mesmo será entregue à servidora, para, em trinta dias, conferir e detectar possíveis incorreções. Havendo informações incorretas serão feitas as devidas alterações no período de dois meses. Ao final o Manual será impresso e entregue aos seus destinatários em, no máximo, duas semanas.

3.3 INVESTIMENTO

O Quadro 01 apresenta o orçamento necessário para a confecção do Manual de Procedimentos da Secretaria Geral do IGC.

Quadro 01 – Orçamento do Projeto

Material permanente
01 Computador: R\$2.500,00
01 Impressora: R\$300,00
01 Gravador de voz: R\$290,00
Total: R\$3090,00
Material de consumo
- Papel A4 (05 pcts com 500 folhas): R\$12,00 cada /Total= R\$60,00
- Cartuchos (01 unidades): R\$300,00
- Canetas (05 unidades): R\$5,00
Total: R\$ 365,00
Total Geral: R\$ 3.165,00

Fonte: elaborado pela autora. Valores estimados em 02/12/2015

É importante registrar que os materiais citados no Quadro 01 encontram-se disponíveis no âmbito do instituto por fazerem parte do acervo patrimonial ou de almoxarifado. Isto significa dizer que, diante a despesa apresentada é possível executar o projeto sem custo financeiro para a unidade.

3.4 MONITORAMENTO

O Monitoramento a ser realizado durante a implementação do projeto deve ser realizado através de análise entre os servidores da Secretaria Geral, no período de um ano, visando responder questões relativas à utilização do Manual tais como: o Projeto que está funcionando bem? O que não está funcionando bem? Os resultados esperados estão sendo alcançados? O que já se conseguiu alcançar? O resultado esperado está próximo?

Após a análise serão feitas as devidas adequações para conclusão da implantação do projeto.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se constatar que não existe no IGC/UFMG, de forma consolidada um meio ou instrumentos que permitam o acesso às informações e conhecimento gerados na unidade. Contudo, ferramentas eletrônicas como o *Lotus Notes*, sistema telefônico de ramais, além de arquivos digitais e o próprio arquivo em papel, ao longo dos anos, tem exercido esta importante função enquanto canal e fonte de dados a serem transmitidos.

Sabe-se que a área de Tecnologia atua desenvolvendo e programando novas ferramentas e sistemas, cada vez mais inovadores, que continuam sustentando, face o avanço tecnológico globalizado, a comunicação organizacional e a permuta de informações e experiências. Porém a gestão eficaz do conhecimento não pode focar apenas na utilização da tecnologia, isto porque, primeiramente, deve haver o envolvimento das pessoas, que detém o saber, uma vez que sem elas as ferramentas e sistemas tecnológicos não teriam sentido para existir.

Além disso, existem outras formas de compartilhar conhecimento que não podem ser desconsideradas, tais como o desenvolvimento de treinamentos, comunidades de prática, manuais operacionais e práticas que precisam da interação entre os servidores.

Por fim, espera-se que o desenvolvimento do Manual de Procedimentos da Secretaria supra as lacunas de conhecimento, principalmente dos servidores novatos que ainda não possuem bagagem de informações suficiente para desempenhar com eficiência todas as atividades desenvolvidas no Setor (SILVA, 2014).

Enquanto sugestão para trabalhos futuros, de análise da ampliação da Gestão do Conhecimento no ambiente de trabalho, transformando as várias fontes de saber tácito em explícito, acredita-se que o Manual possa gerar resultados positivos dentro de aproximadamente um ano, impactando positivamente no aumento do fluxo de informações, proporcionando oportunidade de desenvolver habilidades e competências dos funcionários. Outrossim, é desejável que contribua para melhorar o gerenciamento do capital humano, aumentando a satisfação dos usuários, permitindo a criação de novos conhecimentos, gerando novas maneiras de executar os processos de trabalho, introduzindo novas práticas de gestão e padronizando os procedimentos, promovendo a colaboração e o trabalho em equipe e, acima de tudo, incentivando o compartilhamento global de conhecimento (SILVA, 2014).

Os resultados esperados pela implantação da GC decorrem da aprendizagem e inovação de processos, do aumento da capacidade de realização individual dos servidores, das equipes, da organização e da sociedade, aumento da eficiência; melhora da qualidade e da efetividade social; e contribuição para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012).

Como conclusão e, tomando como referência Batista (2012), é possível afirmar que o aumento da capacidade de realização de indivíduos, de equipes de trabalho, da organização pública e da sociedade em geral, assim como o impacto disso na melhoria de processos, produtos e serviços públicos prestados à população justifica plenamente a implementação da Gestão do Conhecimento na administração pública e, neste caso, na Secretaria Geral do Instituto de Geociências através da confecção do Manual de Procedimentos.

REFERÊNCIAS

1. ANGELONI, M. T.; *et al.* **Organizações do conhecimento: Infraestrutura, pessoas e tecnologias**, São Paulo: Saraiva, 2003.
2. BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.
3. BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Oficinas de planejamento estratégico**: relatório consolidado. Brasília, 2004.
4. BRASIL. Ministério Público Federal. **Manual de Gestão por Processos**. Secretaria Jurídica e de Documentação - Escritório de Processos Organizacionais do Ministério Público Federal. - Brasília: MPF/PGR, 2013.
5. CAMPOS, M. M. **Gestão do conhecimento organizacional na Administração Pública Federal em Brasília**: um estudo exploratório. Brasília, DF, 2003. Originalmente apresentado como dissertação de mestrado, Universidade de Brasília.
6. CAVALCANTI, M.; GOMES, E; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para ação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 170 p.
7. CARVALHO, R. B. **Tecnologia da Informação aplicada à Gestão do Conhecimento**. Belo Horizonte: FACE-FUMEC, 2003.
8. CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Campus, 2002. 341p.
9. CHOO, C. W. **The Knowing organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions**. New York: Oxford Press, 1998.
10. COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica**: o Caso de uma Organização Hospitalar. Rev. de Admin. Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 163-185
11. FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
12. FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G; PAPA, M; FONSECA, A. F. **Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA)**. In: II Congresso Consad de Gestão Pública, 2009, Brasília. Anais... Brasília: CONSAD, 2009.
13. LYRA, D.; PINTO, S. R. R. **Quem sabe ensina**: o processo de transferência de conhecimento dos trabalhadores maduros. Curitiba – PR, 2009.

14. MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
15. NETO, R. C. D. A. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005. 400f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2005.
16. NETO, R. C. D. A. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
17. NONAKA, I. **A Dynamic Theory IF knowledge Creation**. Organizational Science, v. 5, n.1, 1994, p. 14-37.
18. NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
19. NONAKA, I; KONNO, N. **The concept of “Ba”**: Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review, v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring 1998.
20. OECD - MISTÉRIO DA INDÚSTRIA DO CANADÁ. **Measuring Knowledge management in the business sector**. First steps. Paris, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2003.
21. PEREIRA, F. C. M.; **O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado**. Enc. BIBLI: R. eletrônica de Bibl. Ci. Inform., Florianópolis, n. 20, 2005.
22. PORÉM, E.; GUARALDO, T. S. B. **Informação, conhecimento e comunicação em organizações do conhecimento**. DataGramaZero - Revista de Informação - v.13 n.1 fev/12 Ciência da Informação, v.14, n.2, p.76-93, maio/ago. 2009).
23. SILVA, E. H. V. S. C. **A Gestão do Conhecimento na Área Pública: proposta para o Tribunal de Justiça-PE**. Pernambuco, 2004. Disponível em: <http://www.redciencia.cu/empres/Intempres2004/Sitio/Ponencias/51.pdf>. Acesso em: 26 de agosto 2015.
24. STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 11. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
25. SILVA, L. V. R. **Gestão do conhecimento na Administração Pública: estudo em um fórum do Tribunal de Justiça de Santa Catarina**. 2014. 100f. Monografia (Graduação) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014.
26. TAGLIAPIETRA, O. M.; SCHMIDT, A. O.; BERTOLINI, G. F. **Organizações do conhecimento: processo de geração de inovações para os serviços nas instituições de ensino superior**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2009, Florianópolis. Anais... Florianópolis: UFSC, 2009.

27. UFMG 2013, site oficial. **Plano de desenvolvimento institucional**. Belo Horizonte, 19 abr. 2013. Disponível em: https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf. Acesso em: 15 out. 2015.
28. UFMG 2014, site oficial. **Instituto de Geociências**. Belo Horizonte. Disponível em: http://www.igc.ufmg.br/index.php?option=com_content&view=article&id=314:nossahistoria&catid=27&Itemid=144. Acesso em: 01 out. 2015.
29. UFMG 2015, site oficial. **Escola de Veterinária**. Belo Horizonte. Disponível no site: <http://www.vet.ufmg.br/institucional/diretoria/>. Acesso em: 01 out. 2015.
30. VARGAS, D. A. C.; COELHO, K.; MAGNANI, M. C. **Criação e disseminação do conhecimento na Fundação Hemominas**. *Perpectivas em Ciência da Informação*, v.14, n.2, p.76-93, maio/ago. 2009.
31. VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.