



**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIAIS
CURSO DE LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

EMÍLIA CLÁUDIA TAVARES MÁRIO

**PROPOSTA DE MELHORIA NO SISTEMA DE GESTÃO DE
CONHECIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DA CAÁLA**

CAÁLA/2023

EMÍLIA CLÁUDIA TAVARES MÁRIO

**PROPOSTA DE MELHORIA NO SISTEMA DE GESTÃO DE
CONHECIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DA CAÁLA**

Projecto de elaboração de trabalho de fim do curso apresentado ao Instituto Superior Politécnico da Caála como requisito para conclusão do curso de graduação em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador (a): Msc. Raquel Maria Sequesseque

CAÁLA/2023

DEDICATÓRIA

Aos meus pais (em memória) meus filhos e irmãos e, a todos que me apoiaram positivamente, com amor e carinho em todos os momentos deste processo.

AGRADECIMENTOS

Desejo manifestar minha enorme gratidão às pessoas que contribuíram directa e indirectamente para a realização deste trabalho. Primeiramente a Deus, que esteve constantemente presente – dando-me força para prosseguir e iluminando meu caminho. Terminada esta empreitada e ditosa fase desejo manifestar o meu carinho e agradecimento: A minha família, que mesmo acompanhando a minha luta de longe, foi fundamental para o meu triunfo. Ao Instituto Superior da Caála e o seu corpo docente, pelo tempo de formação e, pela maneira sábia que inculcaram-me o conhecimento científico e não só. A minha orientadora, pela paciência sabedoria a quando de cada etapa da elaboração. A todos que de qualquer maneira, torceram por mim.

RESUMO

O principal propósito da gestão do conhecimento é conectar as fontes de geração com as necessidades de aplicação do conhecimento. Deve haver facilidade na transferência do conhecimento da mente dos geradores para as pessoas que o utilizam na execução da estratégia da empresa. A era do conhecimento trouxe para as empresas, tanto do sector privado quanto do sector público, a necessidade de valorização do Conhecimento como um recurso estrategicamente relevante. Este Projecto como quesito para elaboração do para obtenção do grau de Licenciatura no Instituto Superior Politécnico da Caála, abordará a base da literatura minuciosa e profunda sobre O Sistema de Gestão de Conhecimento nas organizações e de forma particular propor melhorias no sistema de gestão de conhecimento da Administração Municipal da Caála de modo a enaltecer o papel da Gestão de Recursos Humanos e o seu impacto no alcance dos objectivos organizacionais e, por outro lado analisar o sistema actual de Gestão do RH relativamente as suas competências e criar alicerces sobre um Sistema de Gestão de Conhecimento eficaz, que permita a valorização e integração do capital humano mediante as suas capacidades e actividades relacionadas ao seu perfil profissional. Para a metodologia de investigação utilizaremos o método indutivo, qualitativa, para se descrever ou sustentar a mesma pesquisa. Para materialização do mesmo aplicaremos estudos baseados na pesquisa Exploratória.

Palavras chave: Gestão e Conhecimento.

ABSTRACT

The main purpose of knowledge management is to connect the sources of generation with the application needs of knowledge. There must be ease in transferring knowledge from the minds of the generators to the people who use it in executing the company's strategy. The era of knowledge has brought to companies, both in the private and public sectors, the need to value knowledge as a strategically relevant resource. This PFC as a requirement for the preparation of the degree to obtain a degree at the Institute Superior Politécnico da Caála, will address the basis of the detailed and in-depth literature on the Knowledge Management System in organizations and, in a particular way, propose improvements in the knowledge management system of the Caála Municipal Administration in order to enhance the role of Human Resources Management and its impact on achieving organizational objectives and, on the other hand, analyze the current HR Management system in relation to its competences and create foundations on a Human Resources Management System Effective knowledge, which allows the appreciation and integration of human capital through their capabilities and activities related to their professional profile. For the research methodology we will use the inductive, qualitative method to describe or support the same research. To materialize it, we will apply studies based on exploratory research.

Keywords: -Management and Knowledge.

LISTA DE ABREVIATURAS

GC - Gestão de conhecimento

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

GCI - Gestão de conhecimento e Inovação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Partilha do conhecimento na organização	16
Figura 2 - Um esquema de fase do conhecimento organizacional	17
Figura 3 - Modelos de aprendizagem individual de Lewin e Kim	17
Figura 4 - Ciclo de transferência do conhecimento nas organizações.....	19
Figura 5 - Capital Humano como elemento de primeira ordem na gestão de conhecimento..	20
Figura 6 - PROCESSO DE GCI.....	22
Figura 7 - Conhecimento Tácito.....	28
Figura 8 - Ciclo de vida de um projecto de pesquisa	32
Figura 9 - Organigrama da Administração Municipal da Caála.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conhecimento tácito e explícito	27
Tabela 2 -Capital existente na Administração Municipal da Caála.....	35
Tabela 3 - Representação do questionário sobre a idade dos entrevistados	37
Tabela 4 - Nível académico dos entrevistados	37
Tabela 5 - Noção sobre gestão de conhecimento.....	38
Tabela 6 -Realização de actividades a nível da administração.....	38
Tabela 7 -Relevancia do projecto para os entrevistados.....	38
Tabela 8 -Demonstração gráfica da relevancia do projecto.....	38

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1.	DESCRIMINAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2.	CAUSAS DA DEBILIDADE DE GESTÃO DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES 13	
1.3.	CONSEQUÊNCIAS	14
1.4.	JUSTIFICATIVA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.5.	OBJETIVOS	14
1.5.1.	Geral:	14
1.5.2.	Específicos:	14
1.6.	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	14
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	15
2.1.	CONCEITOS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.1.1.	Gestão da Informação	15
2.1.2.	Necessidade de informação	16
2.2.	INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO PARA A CRIAÇÃO DE INOVAÇÕES	16
2.2.1.	Criação do conhecimento	17
2.2.2.	Identificação do conhecimento	17
2.2.3.	Formas de transferência do conhecimento	18
2.2.4.	Bases de conhecimento	19
2.3.	INIBIDORES À TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.....	19
2.3.1.	Utilização do conhecimento	19
2.3.2.	Origens da gestão do conhecimento.....	20
2.4.	GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO	21
2.4.1.	Importância da gestão do conhecimento	21
2.4.2.	Motivos e desafios da gestão do conhecimento	22
2.5.1.	Identificação e montagem de rede de pessoas:	23
2.5.2.	Montagem de comunidades de prática:	24
2.5.3.	Gestão da inovação:	24
2.5.4.	Divulgação de práticas relevantes:	24
2.5.5.	Utilização de brainstorming:	25
2.5.6.	Utilização de storytelling:	26

2.6.	CLASSIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO	27
2.6.1.	Conhecimento: do tácito ao explícito.....	28
2.7.	PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	29
2.7.1.	Perfil do gestor	31
2.7.2.	Gestão por competências nas Organizações	31
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1.	TIPO DE PESQUISA.....	33
3.2.	INSTRUMENTO DE COLECTA DE DADOS	33
3.3.	DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	34
3.2.1	População e amostra.....	36
4.	REPRESENTAÇÃO DOS DADOS	37
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
5.1.	PRINCÍPIOS ÉTICOS	39
6.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	40
7.	CONCLUSÃO.....	41
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
	ANEXO-CRONOGRAMA	43

1. INTRODUÇÃO

Vivemos hoje um inédito momento dentro da história, que tem como principal marca a presença da mudança como rotina. Neste cenário, onde prevalece a incerteza, somos diariamente desafiados nos planos pessoal e profissional a conviver e buscar soluções para questões inéditas, muitas delas de alta complexidade. Neste contexto é de suma importância que as organizações públicas trabalhem com as técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento e Inovação (GC&I)

A gestão de conhecimento tem sido uma das questões mais debatidas no mundo empresarial, sobre tudo para as organizações que buscam inovar os seus serviços e cumprir as suas metas.

No desenrolar do projecto, abordar-se-á sobre o sistema de gestão de conhecimento nas organizações em particular da Administração Municipal da Caála, no intento de se perceber como funciona a selecção e gestão do pessoal mediante as suas capacidades. Por outro lado criarmos um sistema que garanta bases de gestão de conhecimento do RH disponível na organização a base de conhecimentos e técnicas que salvaguardem o capital e garantam o seu desenvolvimento pessoal e profissional de maneiras a fazer cumprir o papel da Gestão de Recursos Humanos por ser um processo que regula os componentes do sistema de pessoal (Carreira, desempenho, qualificação e outros) atingindo a meta organizacional e, de maneira assertiva servir a sociedade em que esteja inserida, entretanto o objectivo do presente trabalho é buscar respaldo científico na literatura de maneiras a ajudar as organizações com técnicas e ferramentas excelentes sobre gestão de conhecimento.

1.1. Discriminação do problema

Pode-se observar uma raridade na gestão de conhecimento por parte das organizações, de maneira particular nas organizações públicas, o que de certa maneira tem sido uma determinante de fracasso por parte de muitas tudo pela falta de um sistema de gestão de conhecimento eficiente.

No entanto, constata-se que, para obter sucesso nas actividades da Administração municipal da Caála, é fundamental desenvolver capacidade de gerenciar sistematicamente o conhecimento gerado no capital humano. Logo, o conhecimento deve ser intensamente compartilhado e gerenciado, por ser a principal matéria-prima na geração de ideias e resultados.

Torna-se fundamental analisar os aspectos relativos à gestão do conhecimento, visando preservar o conhecimento existente na Administração municipal da Caála, bem como gerar novos conhecimentos fundando-se no conhecimento existente.

Como facilitar a criação, a melhoria na gestão do conhecimento na Administração municipal da Caála, de maneira a beneficiar a qualidade e a inovação da mesma? É esse o problema que se coloca para ser examinado neste trabalho e para a qual se propõem algumas questões relevantes a pesquisa. A partir do problema formulado, elaboraram-se questões subjacentes de pesquisa, as quais direccionam este estudo,

A partir da identificação dos elementos constituintes da gestão do conhecimento, busca-se desenvolver um modelo de arquitectura de um sistema de gestão do conhecimento que esteja apoiado numa visão holística da Administração municipal da Caála, possibilitando a efectiva aquisição, estruturação e distribuição de conhecimento, e propiciando as condições para que o rumo da instituição seja compatibilizado com a velocidade das mudanças ambientais (adaptação estratégica). Acredita-se que o desenvolvimento dessa proposta será de grande importância para a implantação e desenvolvimento de uma política estratégica, permitindo à Administração municipal da Caála atingir uma posição de destaque no segmento em que ela atua.

Como um modelo de sistema de gestão do conhecimento poderia apoiar os processos de criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento dentro do capital humano da administração municipal, visando à constituição de uma memória organizacional.

Consiste em verificar como um modelo de sistema de gestão do conhecimento em organizações poderá fornecer suporte ao projecto institucional maior planeamento, acompanhamento e avaliação das actividades desenvolvidas, visando à melhoria da qualidade nos serviços prestados.

1.2. Causas da debilidade de gestão de conhecimento nas organizações

As causas da falta de gestão do conhecimento inovador nas organizações são várias e podem ser conhecidas por organizações que praticam a gestão do conhecimento de forma eficaz, dentre as várias causas, pesquisas feitas a respeito do assunto apontam as causas referenciadas:

- a) Falta de conhecimento em Gestão de Recursos Humanos.
- b) Falta de práticas de Gestão de Conhecimento.
- c) Resistência a mudanças por parte de alguns funcionários.
- d) Falta de interesse por parte dos funcionários em adquirir novas informações e conhecimento.

1.3. Consequências

Dentre as várias consequências da falta de gestão do conhecimento, no PFC far-se-á referências as seguintes:

- a) Perda de qualidade nos serviços prestados.
- b) Dependências em profissionais aposentados.
- c) Baixa produtividade.
- d) Litígios e confusão de papel.

1.4. Objectivos

1.4.1. Geral:

Avaliar a gestão de conhecimento organizacional como forma de desempenho institucional na administração do município da Caála.

1.4.2. Específicos:

- a) Fundamentar teoricamente a gestão de conhecimento organizacional.
- b) Caracterizar a gestão do conhecimento organizacional na administração municipal da Caála.
- c) Identificar os factores que influenciam na gestão do conhecimento organizacional.
- d) Elaborar um mapa de propostas de uma boa gestão do conhecimento organizacional.

1.5. Contribuição do trabalho

O que se quer com este projecto de final de curso, é garantir bases inovadoras sobre o impacto da gestão do conhecimento, no intento de trazer novas dinâmicas de trabalho, técnicas inovadoras de gestão de conhecimento:

1. Elaborar pendores que resultem em benefícios;
2. Melhorias como: Alta performance;
3. Solução de problemas com rapidez;
4. Inteligência competitiva;
5. Criatividade e inovação;
6. Exactidão do conhecimento;
7. Estabelecer visões múltiplas não resolvidas;
8. Identificar e resolver conhecimentos conflituantes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. Discussão Contextual

A gestão do conhecimento (GC) é um conjunto de abordagens que favorece o crescimento da informação e do conhecimento para criar valor em uma organização. Em organizações públicas, contribui para melhorar a qualidade dos serviços públicos em benefício do cidadão- usuário e da sociedade em geral. A inovação pode ser compreendida como a produção de algo novo, de natureza pessoal, empresarial ou institucional, de carácter objectivo ou subjectivo, tangível ou intangível, mensurável ou imensurável. A gestão do conhecimento pode ser definida em seu mais amplo sentido como o processo de criar, compartilhar, usar e gerenciar o conhecimento de uma organização.

Para entender a gestão do conhecimento é necessário ter em conta os conceitos sobre: Dado, informação e conhecimento.

Dado: De acordo com o site Know Solution (2022) Os dados são elementos que constituem a matéria-prima da informação. Podemos defini-los, também, como conhecimento bruto, ainda não devidamente tratado para prover insights para uma organização.

Informação: O mesmo, define informações como dados devidamente tratados e analisados, produzindo conhecimento relevante. Ao contrário dos elementos brutos do tópico anterior, elas têm significados práticos e podem ser utilizadas para reforçar o processo de tomada de decisão.

Conhecimento: De acordo com o site Mundo Educação (2023) conhecimento é a capacidade humana de aprender algo. A partir do que for apreendido, pode-se criar, como fazem as ciências e as artes.

2.1.1. Gestão da Informação

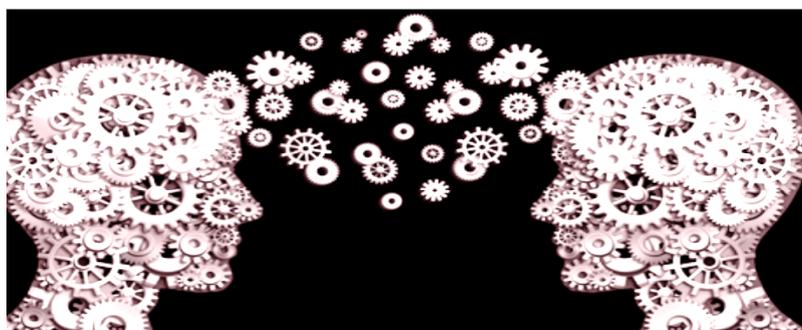
O estudo da Gestão da Informação começa com o reconhecimento de que a informação é um recurso de que as organizações dispõem comparável aos demais (recursos financeiros, materiais, humanos). Esse entendimento justifica a Gestão da Informação como um processo que busca colectar a informação necessária e disponibilizá-la na hora, forma e locais adequados (ALVARENGA N. 2008 apud STRAUHS et al. 2012).

Davenport (1998 apud STRAUHS et al. 2012) definiu as seguintes fases para a Gestão da Informação: Determinação das exigências de informação Colecta de informação Distribuição de informação

Utilização da informação De acordo com Choo (2006 apud STRAUHS et al. 2012), pode-se detalhar ainda mais o processo,

definindo as seguintes etapas: Necessidade de informação; Aquisição da informação; Organização e armazenagem da informação; Produtos e serviços da informação; Distribuição da informação; Utilização da informação; Comportamento adaptativo para que o uso da informação auxilie a empresa a atingir seus objectivos, é preciso entender quais são os resultados esperados e o que deve ser feito para obtê-los em cada fase.

Figura 1 - Partilha do conhecimento na organização



O compartilhamento de informações pode ser viabilizado com treinamento e institucionalização de incentivos para a partilha de informações como parte dos sistemas de controle gerencial.

Fonte: (Choo,2023)

2.1.2. Necessidade de informação

Inicialmente, são definidas as principais informações para a empresa atingir seus objectivos. Para Choo (2006 apud STRAUHS et al.2012), em curto prazo, busca-se permitir aos colaboradores compartilhar o entendimento do que é a organização e o que ela faz. No longo prazo, o objectivo é garantir que a empresa se adapte e prospere em um ambiente dinâmico e mutável.

2.2. Informação e Aspecto para a criação de inovações

Para Strauhs et al. (2012), há uma relação directa entre informação, conhecimento e inovação. Além disso, quanto maior for a capacidade da empresa inovar mais e melhor, maior será a sua vantagem competitiva. Para tanto, há estágios a serem seguidos:

- a) Obtenção da informação.
- b) Tratamento da informação.
- c) Transformação da informação em conhecimento.
- d) Transformação do conhecimento em inovação.

Almeida et al. (2016), entende inovação como a produção de algo novo, de natureza pessoal, empresarial ou institucional, de carácter objectivo ou subjectivo, tangível ou intangível, mensurável ou imensurável. O sucesso da gestão do conhecimento no processo de inovação depende do envolvimento de todos (não apenas os gestores) na prática.

A imagem abaixo mostra que a gestão do conhecimento nas empresas nada mais é que a promoção de mecanismos de difusão e troca de conhecimentos nas organizações.

Figura 2 - Um esquema de fase do conhecimento organizacional



Fonte: Aurum

2.2.1. Criação do conhecimento

Kim (1998 citado por MOREIRA, 2005) se baseia em diversos modelos de aprendizagem, individuais e organizacionais, para formular o seu próprio modelo. Um dos modelos de aprendizagem individual utilizados como base é o modelo de Lewin (ibidem), segundo o qual a aprendizagem inicia-se a partir da vivência de uma experiência concreta, sobre a qual o indivíduo faz observações e reflexões, formando conceitos abstractos (conhecimento) e testando-os em outras situações.

A aprendizagem organizacional se dá, de acordo com Kim (1998 apud MOREIRA, 2005), a partir da aprendizagem individual. Ressalva, porém, que se trata de conceito muito mais amplo e complexo. Enquanto os indivíduos independem da organização para aprenderem, esta não aprende sem os indivíduos. E nem toda aprendizagem individual e nem todo conhecimento gerado a partir da aprendizagem individual é interessante à organização.

Vejamos a figura:

Figura 3 - Modelos de aprendizagem individual de Lewin e Kim



Fonte: (Lewin e Kim, 1998)

2.2.2. Identificação do conhecimento

A identificação é a tarefa de mapeamento dos conhecimentos existentes na organização, ou seja, que conhecimentos seus indivíduos possuem e os que necessitam para

criar outros e que podem, de alguma forma, servir aos objectivos da organização. (MOREIRA, 2005)

Tal identificação não se refere apenas ao interior da organização, mas também ao ambiente externo onde ela se localiza; mercados, clientes, concorrentes, leis, entre outros. Podem fornecer importantes conhecimentos às organizações.

Identificar o conhecimento externo significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa. [...] A gestão eficaz do conhecimento deve [...] assegurar transparência interna e externa suficientes e ajudar os funcionários individuais a localizarem o que precisam.” (PROBST, RAUB & ROMHARDT, 2002 apud MOREIRA, 2005)

2.2.3. Formas de transferência do conhecimento

Dixon (2000 apud MOREIRA) salienta que a transferência de conhecimento previamente explicitado ocorre de maneira mais natural que a explicitação de conhecimento ainda puramente tácito e sua posterior transferência.

Para o mesmo, A efectiva transferência do conhecimento deve ocorrer na organização como um ciclo ininterrupto (como na Fig.), composto por duas fases (DIXON, 2000 citado por MOREIRA, 2005): 1) a tradução (explicitação) do conhecimento em uma linguagem acessível a todos na organização e 2) a adaptação, pelos receptores, do conhecimento transferido. Já a escolha do método de transferência segue os seguintes critérios:

- a) Quem será o receptor da transferência;
- b) Se a tarefa que ele executa apresenta similitudes com aquela a partir da qual o conhecimento foi criado;
- c) A natureza da tarefa, em termos de rotina e frequência;
- d) O tipo de conhecimento a ser transferido;
- e) A capacidade de assimilação dos receptores.

Figura 4 - Ciclo de transferência do conhecimento nas organizações



Fonte: baseado em DIXON, Nancy. Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

2.2.4. Bases de conhecimento

Para Moreira (2005) bases de conhecimento são “estoques” ou “armazéns” de conhecimento, locais onde ele deve ser guardado e recuperado quando necessário. É ainda um conceito em discussão e polémico. Isso porque são, na verdade, estoques de conhecimento explícito, conhecimento que, para muitos, é informação Assim, coincide-se com o conceito de bases de informação.

2.3. Inibidores à transferência do conhecimento

Os principais inibidores à transferência do conhecimento são, de acordo com Davenport & Prusak (1998 2002 apud MOREIRA, 2005), de natureza cultural. Os autores denominam esses inibidores como atritos, pois “[...] eles retardam ou impedem a transferência e tendem a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela organização.”

2.3.1. Utilização do conhecimento

A utilização do conhecimento está no foco central da gestão do conhecimento. Se o conhecimento não for utilizado, tornam-se inúteis os processos anteriormente descritos de criação, identificação, aquisição, desenvolvimento e transferência.

“O objectivo integral da gestão de conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Infelizmente, a identificação e a distribuição bem-sucedidas de conhecimento importante não garantem que ele será utilizado nas actividades diárias da empresa.” (PROBST, RAUB & ROMHARDT 2002 apud MOREIRA, 2005).

Figura 5 - Capital Humano como elemento de primeira ordem na gestão de conhecimento



Fonte: Adaptada de STRAUHS et al. 2012

2.3.2. Origens da gestão do conhecimento

Os antecedentes principais à noção de gestão do conhecimento, segundo Nehmy (2001, apud MOREIRA, 2005), são a ideia de organizações aprendizes, de Peter Senge, e os trabalhos de Peter Drucker. A mesma afirma que, "Ambos demonstram a importância e explicitamente direccionam as acções das organizações ao conhecimento".

Wilson (2002 apud MOREIRA) pesquisou, na Web of Science, artigos no período entre 1981 e 2002 e a expressão “gestão do conhecimento” só aparece em títulos a partir de 1986.

As organizações são, na sociedade actual, os principais meios para a satisfação das necessidades colectivas e, a pedra angular para o desenvolvimento da mesma, são as pessoas. (CHIAVENATO, apud MOREIRA; 2005)

Segundo Melo (2003 apud ALENCAR & FONSECA, 2015, p.23) Gestão do conhecimento, objectiva democratizar o acesso aos conhecimentos obtidos por indivíduos, seja qual for o meio escolhido pelo gestor, organizando, classificando e criando dispositivos para sua disseminação conforme o interesse e propósito de um grupo.

De acordo com Basto (2022), a gestão do conhecimento é um conjunto de métodos e tecnologias que visam gerenciar de forma eficaz os recursos internos de conhecimento da organização a fim de aumentar sua competitividade e melhorar seu desempenho económico.

Ronaldo Vieira (2016, p.8) afirma que dados são matéria-prima para a formação da informação, desprovidos de interpretação ou significado descrevem apenas parte de alguma informação, o que os torna incapazes de auxiliar na tomada de decisões ou avaliações. O

mesmo autor salienta que a informação é um conjunto de dados organizados de forma coerente, inteligível ou com significado: informar pode ser interpretado como dar forma.

Vieira (2016) destaca que conhecimento é um conjunto, ou única informação, devidamente interpretado pelo sujeito que tenha competência no assunto, com o objectivo de solucionar problemas reais, formado por dados e informações relevantes, que de alguma forma promovem a apreensão de novos saberes a um indivíduo ou grupo.

2.4. Gestão do conhecimento e inovação

Após a Segunda Guerra Mundial, a sociedade mudou gradativamente o foco da indústria para os serviços e, em seguida, para a informação. Peter Drucker (1994) foi um dos primeiros teóricos a entender, ainda nos anos 1960, que o conhecimento serviria de base para os sectores de produção, serviços e informações e que caberia às organizações o papel de criar conhecimento de diversas maneiras para continuarem activas. Os termos “trabalho do conhecimento” e “sociedade do conhecimento”, cunhados por ele, deixam bem clara sua visão sobre a importância do conhecimento nas organizações de negócios modernos.

Drucker (1994) também considerou que:

Por um lado, as habilidades não podem ser explicadas por palavras, mas podem ser aprendidas pela experiência, e, por outro, que métodos científicos permitem a conversão de experiências em sistemas, histórias em informações e habilidades em algo capaz de ser aprendido e ensinado. Dessa forma, um considerável avanço de seu pensamento reflete-se no que podemos entender como um esboço da conversão do conhecimento tácito em explícito.

2.4.1. Importância da gestão do conhecimento

O surgimento da era do conhecimento gera mudanças na sociedade e, conseqüentemente, nas organizações. O desenvolvimento e o sucesso das organizações baseiam-se, cada vez mais, na capacidade de criar, disseminar, compartilhar e utilizar o conhecimento.

Ruggles (1997), aponta alguns motivos para gerir o conhecimento, os quais estão fortemente ligados à emergência da sociedade do conhecimento:

- a) A rapidez que as mudanças estão percorrendo;
- b) A natureza dos novos produtos e serviços;
- c) Os escopos das empresas e de seus mercados;
- d) O número de funcionários e atritos entre eles.

2.4.2. Motivos e desafios da gestão do conhecimento

O conhecimento é considerado, portanto, um recurso de grande valor competitivo, pois fomenta a inovação, gerando vantagem competitiva sustentável para a empresa (LEMOS e JOIA, 2012 apud ALMEIDA et al. 2016).

Os mesmos afirmam:

Com a inovação representando um factor capaz de actuar como verdadeiro diferencial competitivo, tornou-se praticamente impossível proteger o património de uma organização sem gerenciar também seu conhecimento. Não é possível falar em gestão do conhecimento em organizações onde não existam as condições adequadas para a criação desse conhecimento. Diante dessa condição, é importante entender a evolução do conhecimento e seu tratamento como capital essencial das organizações.

2.5. Técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento e inovação (GC&I)

Figura 6 - processo de gci



Fonte: Autora,2023

Rao (2005) considera que as técnicas e as ferramentas para a criação do conhecimento são o que auxiliam a tomada de decisão de um grupo; permitem sincronizar diferentes formas de cooperação; facilitam visualizar as contribuições, e, estimulam o surgimento de novas ideias criativas.

Antes de elencar as técnicas e ferramentas de GC&I, é necessário fazer uma distinção entre técnica e ferramenta.

As técnicas são maneiras de se enfrentar desafios e realizar actividades. Já as ferramentas são o suporte tecnológico para dar apoio a técnica. Não existe uma relação biunívoca entre técnica e ferramenta. Isto quer dizer que não há somente uma ferramenta que seja de uso exclusivo de determinada técnica, como também não se pode dizer que uma técnica só pode ser suportada por determinada ferramenta. APOSTILA DE TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (2009)

A mesma, descreve as técnicas de GC&I que serão descritas neste estudo são:

- a) Identificação e montagem de rede de pessoas;
- b) Montagem de páginas amarelas;
- c) Montagem de comunidades de prática;

- d) Gestão da inovação;
- e) Divulgação de práticas relevantes;
- f) Registro de lições aprendidas;
- g) Utilização de brainstorming;
- h) Utilização de storytelling;
- i) Adoção de coaching;
- j) Aproveitamento da inteligência colectiva;
- k) Promoção de feiras de inovação e Realização de entrevistas de saída.

2.5.1. Identificação e montagem de rede de pessoas:

O primeiro deles é a constatação de que hierarquia consolidada e herdada da clássica tem fortes limitações para lidar com a complexidade dos desafios e oportunidades contemporâneos.

O segundo estágio é perceber que essa estrutura, no contexto da administração pública, não pode ser dissolvida apenas com medidas legais ou ações isoladas. Considerando essas questões e a conveniência de se fazer uma transição entre a hierarquia clássica e uma configuração mais flexível é que surge a possibilidade de montagem de redes sociais.

Para iniciar a estruturação da rede é necessário identificar habilidades, qualidades, qualificações e até mesmo aspectos pessoais de cada um dos membros da organização. Dessa forma, as pessoas começam a identificar interesses comuns com os pares e surge um estímulo extra para trocar informação e conhecimento; Montagem de páginas amarelas: Na medida em que as redes mencionadas na técnica anterior começam a se tornar mais robustas, é necessário criar uma estrutura que facilite a localização, acesso e troca de conhecimento entre essas pessoas. Este é o principal objectivo das páginas amarelas. As páginas amarelas são um ambiente virtual que surgiu na intranet das organizações, mas actualmente este modelo vem se difundindo na internet.

O objectivo é possibilitar a todos os colaboradores encontrar colegas que têm o conhecimento e expertise que necessitam para um determinado trabalho ou tarefa. Funciona como uma página normal de internet, que exhibe o perfil de todos os integrantes da organização, normalmente agrupados por ordem alfabética ou sector de trabalho. A classificação conta com informações como nome, cargo, sector de trabalho, experiências e conhecimentos, além dos contactos.

2.5.2. Montagem de comunidades de prática:

Além das redes e páginas amarelas existe outra técnica que visa conectar, de forma mais objectiva, pessoas com diferentes níveis hierárquicos, geograficamente dispersas, com profissões diferentes, mas que têm actividades em comum. Essa técnica se chama montagem de comunidades de prática e ajuda os profissionais a esclarecerem dúvidas sobre determinada actividade ou assunto de forma mais rápida e dinâmica, além de agilizar o processo de decisão sobre determinada acção.

Um bom exemplo da importância das comunidades de prática (Cops) no ambiente governamental são as comunidades de compras, onde grupos separados física e hierarquicamente, mas tendo como finalidade comum a aquisição de produtos ou serviços, partilham suas experiências e problemas. Formas mais adequadas para se licitar certos produtos, pareceres jurídicos recomendando algumas acções e intercâmbio de cadernos de preços são alguns dos temas de interesse dessa comunidade.

2.5.3. Gestão da inovação:

A técnica aqui concisamente denominada gestão da inovação é geralmente conhecida como gestão de ideias ou gestão de ideias inovadoras. Objectiva a colecta e avaliação de ideias propostas por colaboradores de uma organização, independente da sua actividade ou posição hierárquica. Depois de iniciado o processo de colecta de ideias – seja baseada em um tema específico ou livre, tem início a fase de avaliação e implementação desses conceitos. De acordo com a proposta de cada organização, pode haver recompensas para os autores das melhores ideias.

As recompensas podem ser financeiras ou em forma de prémios, tais como viagens ou cursos. Em alguns ambientes organizacionais, onde não é permitida a premiação financeira, até mesmo um correio electrónico de reconhecimento recebido do gestor pode ser motivo de orgulho e motivação. A técnica tem como objectivo gerar propostas inovadoras, soluções para questões internas, ou até diagnósticos sobre determinados assuntos. Dentre os benefícios da gestão da inovação estão a melhorar do desempenho da organização e de seus processos, estímulo a novas ideias, reconhecimento de competências, mobilização da inteligência competitiva organizacional e revelação de talentos pouco explorados.

2.5.4. Divulgação de práticas relevantes:

Novas ideias ou práticas consideradas relevantes na organização devem ser divulgadas. O objectivo é simples, porém com grande impacto: as práticas já testadas podem ser reproduzidas em outras áreas da organização, com menor esforço, evitando a “reinvenção da roda”.

O processo de identificar e compartilhar essas melhores práticas é normalmente realizado pela via do conhecimento explícito, como um banco de dados de melhores práticas ou, ainda, por meio de métodos de compartilhamento de conhecimento tácito, tais como as comunidades de prática. A técnica tem como finalidade compartilhar organizacionalmente as melhores maneiras de se desempenhar determinada tarefa, de modo a otimizar processos, gerar mais produtividade, conhecimento e resultados para a organização.

O registro de lições aprendidas tem sido muito utilizado quando da conclusão de projectos. Ele estimula a troca de ideias entre participantes dessas actividades com outras áreas da organização que possam usufruir das experiências vividas em cada projecto. As lições aprendidas não têm como objectivo mostrar apenas os pontos positivos de cada projecto, mas também os problemas encontrados (e suas soluções) e alertar sobre possíveis riscos que podem estar presentes em projectos semelhantes conduzidos no futuro. O objectivo desta técnica é integrar equipes de diferentes projectos e traçar dois caminhos para o projecto: a situação modelo e orientações de como agir em momentos de emergência.

O relato de experiências é geralmente conduzido por coordenadores ou líderes, de modo que as experiências exitosas possam ser replicadas e problemas comuns sejam evitados. A aplicação dessa técnica deve deixar claro que o objectivo não é avaliar o andamento do projecto, mas sim obter o relato espontâneo das experiências colectivas;

2.5.5. Utilização de brainstorming:

O custo do não-aproveitamento das ideias geradas nas organizações é elevado. Entretanto, as ideias não sistematizadas de forma adequada podem deixar de gerar o retorno esperado para a organização. A técnica do brainstorming é utilizada para gerar ideias e direccioná-las para a utilização efectiva com o objectivo de obter retorno para a organização. Trata-se de uma forma colectiva de geração de novas ideias por meio da contribuição e participação em grupo. É uma técnica de colaboração já há algum tempo utilizada nas áreas de inovação, em particular no campo da pesquisa e desenvolvimento. Foi também adoptada pela área de marketing, em particular no campo da propaganda. De forma sintética, facilita o aperfeiçoamento da ideia de um indivíduo pela troca livre dentro do grupo. O objectivo do brainstorming é gerar e analisar conceitos criativos e ideias promissoras, que sirvam para o aprimoramento ou para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. O brainstorming objectiva criar ambientes favoráveis ao surgimento de novos conceitos, ideias, métodos, processos, que depois possam ser avaliados e implementados;

2.5.6. Utilização de storytelling:

Contar histórias, uma das técnicas mais antigas para se passar o conhecimento, tem sido utilizada ao longo dos anos nos âmbitos familiar, religioso e social. Com o amadurecimento da sociedade do conhecimento, verificou-se que essa técnica pode ser utilizada nas organizações para transformar relatos insípidos ou excessivamente técnicos, constantes nos relatórios, em uma atraente maneira de se aprender. Pode ser feita em materiais impressos, áudio, vídeo, peças de marketing, notícias, ou por ferramentas de web 2.0. Como toda boa história, essa técnica deve utilizar todos os atributos de uma estrutura de narração tradicional, como, por exemplo, mote, definição de tempo, lugar, tipo de narrador, introdução, desenvolvimento e conclusão. Caso contrário, se tornaria um relatório formal.

O objetivo é motivar e engajar os colaboradores de uma organização por meio de um apelo para o lado sentimental e histórico das actividades realizadas. A aplicação da técnica tem, como outros benefícios, a preservação da história da instituição, a criação de uma cultura organizacional, o reforço de valores, a geração de ideias, a valorização de colaboradores e a disseminação do conhecimento;

Promoção de feiras de inovação: As feiras de inovação são eventos que buscam aproximar as ideias (alinhadas aos objectivos da organização) às pessoas. Desta forma, os profissionais que tenham mais afinidade com determinados temas podem se sentir mais motivados a contribuir nos projectos em questão.

Normalmente, são montados quiosques com a exposição de ideias. O espaço se torna uma praça, onde ficam evidentes para os servidores a oferta e demanda de conceitos que a organização gostaria de desenvolver. O objectivo da feira de inovação é permitir que lideranças e líderes de projecto possam atrair para sua área de acção talentos e outros profissionais que, eventualmente, estejam inadequadamente alocados em suas funções atuais.

Tome-se como ilustração o caso de uma liderança que quer lançar um novo serviço à população, envolvendo a agilização da resposta sobre licenciamento ambiental. Para isso, usa-se a feira da inovação a fim de atrair para o projecto talentos da empresa, interessados no assunto. A técnica tem como objectivo promover o melhor compartilhamento e retenção de conhecimento na organização, além de criar um ambiente propício ao estabelecimento de melhores práticas. Tem como benefício adicional o maior reconhecimento a colaboradores ou grupos por trabalhos realizados

Realização de entrevistas de saída: Trata-se de uma técnica voltada para a retenção de conhecimento nas organizações. Consiste em uma entrevista realizada com os colaboradores que estão saindo da organização, normalmente por aposentadoria ou saída

acordada, de modo a capturar conhecimento por parte dessas pessoas sobre as actividades que desempenhavam.

2.6. Classificação do conhecimento

O conhecimento humano é classificado em dois tipos: conhecimento tácito e explícito. São unidades estruturais básicas que se complementam e a interacção entre eles, constituía principal fonte da criação do conhecimento nas organizações. (ALENCAR e FONSECA, 2015).

No quadro abaixo será apresentada a diferença entre os dois tipos de conhecimento segundo Alencar e Fonseca (2015).

Tabela 1 - Conhecimento tácito e explícito

Conhecimento Tácito (Subjectivo)	Conhecimento explícito (objectivo)
Conhecimento da experiência	Conhecimento da racionalidade
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	(mente)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento sequencial (lá e então)
	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: NONAKA & TAKEUCHI, 1998

Tácito é o conhecimento individual, frequentemente não gerenciável. Pode se tornar explícito, público, por meio de processos de conversão amplamente discutidos nos ambientes académicos. (STRAUHS et al. 2012). Os mesmos, ainda defendem que o conhecimento explícito é aquele que é adquirido mediante técnicas e vivências ou experiências.

Figura 7 - Conhecimento Tácito



Conhecimento tácito é a base para a ação e, assim, é a fonte necessária para a inovação contínua e a consequente competitividade organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SANTOS et al., 2001).

Fonte: (autor, 2023)

2.6.1. Conhecimento: do tácito ao explícito

Como se reconhece um rosto na multidão?

A resposta pode preencher várias linhas, com dados, gerando informações, e, ao final do registro, ainda podem ser acrescentados detalhes, técnicos ou não. Contudo, o reconhecimento final será sempre de cunho pessoal, tácito (POLANYI, 1983 apud STRAUHS et al. 2012).

Os mesmo afirma que:

À empresa interessa conhecer tais processos e aplicá-los para fomentar essas duas formas de conhecimento. Colaboradores com capacidade de melhorar o conhecimento tácito incrementam também seu processo de explicitação, ou seja, sua capacidade de compartilhar com outros indivíduos o próprio conhecimento, pois entendem que o compartilhamento faz crescer não só o ambiente organizacional como o seu próprio universo, em um círculo virtuoso.

O conhecimento tácito é acumulado ao longo da vida, depende das muitas experiências pessoais, dos valores culturais e familiares, da educação formal e informal, entre outros (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 apud STRAUHS et al. 2012).

A acção prática do conhecimento tácito se manifesta em conhecimento explícito, tangível, compartilhável, que pode ser transformado em produtos, processos ou serviços, gerando um diferencial competitivo. Essa conversão não é linear, é um processo interactivo que resulta em diversos modelos.

Ainda STRAUHS et al. (2012) corroboram com um dos mais conhecidos Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) autores que tiveram a primazia de aliar o estudo do conhecimento à prática organizacional, trazendo exemplos, em especial da inovadora indústria japonesa da década de 1990.

2.7. Processos de conversão do conhecimento

NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SANTOS et al. (2001 apud STRAUHS et al. 2012). Esses autores japoneses criaram as bases do que se convencionou chamar de Espiral do Conhecimento, que pressupõe quatro processos de conversão:

- a) **Do conhecimento tácito para o conhecimento tácito:** socialização. Nas empresas, seja no chão de fábrica ou nas esferas administrativas, no período de adaptação do novo colaborador, é comum fazê-lo acompanhar as tarefas operacionais de um colaborador mais antigo e experiente. Observa-se, imita-se e pratica-se. Essa é a socialização proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). Nessa relação mestre-aprendiz, a observação é muito importante para o novato se inserir na cultura organizacional. O conhecimento criado nessa etapa se manifesta em especial na forma de novas habilidades técnicas.
- b) **Do conhecimento tácito para o conhecimento explícito:** externalização. Nos treinamentos profissionais, na educação formal, professores, formadores, técnicos, ou quaisquer outros especialistas, lançam mão de diversos artifícios para compartilhar seus conhecimentos. A interação, o diálogo e a reflexão do grupo envolvido orientam as actividades da externalização. Busca-se criar conhecimento com base em analogias, modelos e comparações. Por exemplo, para explicar o fluxo de corrente nos condutores eléctricos, algo não visível, o professor ou formador pode valer-se da analogia da água circulando em uma tubulação hidráulica, o que facilita o entendimento e a visualização desse processo (STRAUHS, 2003). O conhecimento criado nessa etapa é, sobretudo, de conceitos gerais.
- c) **Do conhecimento explícito para o conhecimento explícito:** combinação. Nos sectores de desenvolvimento de produtos, por exemplo, várias equipas de diferentes formações contribuem para o desenvolvimento único de um produto. As organizações não hesitam em buscar informações das mais diferentes formas e nos mais diferentes lugares para a resolução de problemas locais, desprezando as barreiras geográficas. Actualmente, são usadas as mais diferentes formas de comunicação electrónica, principalmente as baseadas na Internet. Do *e-mail* ao

Twitter, sem deixar de fora as reuniões presenciais, pelo telefone ou no Skype; os *workshops*; as forças-tarefa; tudo isso caracteriza a combinação. Esse compartilhamento de informações, com Gestão do Conhecimento nas Organizações vistas à criação do conhecimento, em geral é uma troca entre iguais, marcada pela criação de protótipos, por exemplo, ou o desenvolvimento de novas tecnologias (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STRAUHS, 2003).

d) Do conhecimento explícito para o conhecimento tácito: internalização. O processo de entender um novo conceito, aplicando-o no desenvolvimento de uma fórmula, e de ser capaz de reproduzir, de forma consciente, uma tarefa, inclusive sendo capaz de modificá-la, caracteriza a internalização. Criam-se ou modificam-se os modelos mentais, estabelecem-se relações entre *know-how* (saber como) e *know-why* (saber por quê).

A Interação entre tácito e explícito é, para Nonaka & Takeuchi, a responsável pela geração do conhecimento (SVEIBY, 1998 apud MOREIRA, 2005).

Essa interação se dá de quatro formas, as quais os autores denominaram como “formas de conversão do conhecimento”. “Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Chamamos essa interação de ‘conversão do conhecimento’.” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997 apud MOREIRA, 2005).

Cada uma das formas de conversão do conhecimento cria uma forma diferente de conhecimento e socialização: conversão do conhecimento tácito em novo conhecimento, também tácito, denominado “conhecimento compartilhado”; “[...] é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito directamente de outros, sem usar a linguagem [...] mas sim através da observação, imitação e prática.” (Ibidem);

Externalização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado “conhecimento conceitual”; “[...] o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.” (Ibidem); combinação: conversão do conhecimento explícito em novo conhecimento, também explícito, denominado “conhecimento sistémico”; 47 “os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. [...] A criação do conhecimento realizada através da educação e do

treinamento formal [...] assume essa forma.” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997 apud MOREIRA, 2005);

Internalização: conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, denominado “conhecimento operacional”; “é intimamente relacionada ao ‘aprender fazendo’”. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se activos valiosos.” (Ibidem).

2.7.1. Perfil do gestor

Alencar e Fonseca (2015) salientam que dentro de uma organização o gestor deve ter um perfil que envolva liderança de equipe, entender o fluxo de trabalho, conhecer os processos, aumentar a produtividade com qualidade e inovação, valorizar os colaboradores.

Em qualquer instituição, para que um gestor desempenhe a sua função com certa competência é essencial que conheça modalidades de gestão como, gestão por competência, desempenho, conhecimento, produtividade, tempo, qualidade e recursos humanos. (ALENCAR E FONSECA, 2015)

2.7.2. Gestão por competências nas Organizações

O tema competência vem sendo pesquisado desde a década de 1970 e entrou na pauta das discussões acadêmicas e empresariais associado a diferentes formas de compreensão, a saber: as competências do indivíduo, das organizações (as competências essenciais) e, ainda, dos países pelos sistemas educacionais e sistemas de formação de competência (FLEURY E FLEURY, 2000).

No plano organizacional, entende-se por competência essencial a requerida para que a organização aumente e consolide sua capacidade de competir.

As competências essenciais são definidas como o conjunto de know-how (habilidades e tecnologias) que permite à organização oferecer benefícios aos clientes. Ao contrário dos activos fixos, que se depreciam à medida que são utilizados, as competências essenciais de uma organização aumentam à proporção que são utilizadas e compartilhadas. Assim, uma competência essencial é um conjunto peculiar de know-how que constitui o centro do propósito organizacional (CAVALCANTI et al., 2001).

Uma vez identificadas as competências essenciais, a organização deve buscar no mercado de trabalho os talentos que mais contribuam para o desenvolvimento dessas competências. Para tanto, é necessário que seja feito um mapeamento das diferentes competências individuais existentes na organização. O mapeamento dessas competências contribui para o desenvolvimento das competências essenciais de uma organização.

De acordo com Terra e Kruglianskas (2003), “as competências essenciais tornam-se explícitas por meio do somatório de três factores-chave fundamentais - a cultura organizacional, a estrutura organizacional e as competências individuais”.

A palavra cultura reúne os valores, a visão e a missão da organização, enquanto a estrutura organizacional engloba os sistemas administrativos, os processos, a tecnologia, os sistemas de informação.

Na gestão do conhecimento é necessário relacionar o ciclo de vida de um projecto de pesquisa, o ciclo de vida de um projecto segue cinco fases (CARVALHO, 2000 apud JÚNIOR).

Figura 8 - Ciclo de vida de um projecto de pesquisa



Fonte: Adaptada de (CARVALHO, 2000)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência tem como objectivo fundamental verificar a veracidade dos fatos. Para isso, é preciso utilizar o método científico, o qual define as directrizes e orientações de como desenvolver o trabalho de pesquisa, as técnicas que devem ser empregadas, a sequência adequada de actividades etc. com o intuito de conferir um grau de confiabilidade aos resultados obtidos (MARCONI E LAKATOS, 2000 apud JÚNIOR, 2003).

Assim, a metodologia de pesquisa torna-se indispensável para a boa qualidade e confiabilidade da pesquisa e do trabalho científico (RUDIO, 2001 apud JÚNIOR, 2003). Dessa forma, é importante e necessário classificar esta pesquisa quanto à sua natureza, sua maneira de abordar o problema, seus objectivos e os procedimentos técnicos utilizados.

Para Neto e Castro (2017, p.23 apud RODRIGUES et al; 2021) " [...]o que nos motiva pesquisar algo advém das experiências de vida, sejam pessoais ou profissionais, do contexto sociopolítico e económico vivenciado e lacunas existentes nas investigações científicas "

3.1. Tipo de pesquisa

Quanto à sua natureza, o presente trabalho é uma pesquisa aplicada, pois, conforme salientam Silva e Menezes (2001 apud JÚNIOR, 2003), visa gerar conhecimento para aplicação prática, dirigida à solução de um problema específico.

Quanto a abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa Segundo Pozzebon (1998, p.94 citado por JÚNIOR, 2003), “métodos de pesquisa qualitativa estão voltados para auxiliar pesquisadores a compreender pessoas e seu contexto social, cultural e institucional”.

Quanto aos objectivos o estudo obedecerá uma pesquisa exploratória.

Do ponto de vista dos dos procedimentos técnicos, obedecerá a pesquisa bibliográfica, que é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, actualmente material disponibilizado na internet (GIL 1991 apud KAUARK et al; 2010)

3.2. Instrumento de colecta de dados

Nesta obra, a indagação irá obedecer a técnica de recolha de dados baseados na metodologia apresentada como: Bibliográficas, entrevistas, questionários, formulários para se chegar as generalidades e conclusões sobre o assunto em causa em torno da referência bibliográfica actualizada e não só, em Gestão de Recursos Humanos

3.3. Descrição da Organização

A Administração Municipal da Caála é uma instituição pública, que está localizado no município sede , avenida Norton De Matos, **Caála** é uma cidade e município da província do Huambo, em Angola.

Tem 3 680 km² e cerca de 373 mil habitantes. O município da Caála localiza-se na parte central da província do Huambo tendo como limites a norte o municípios da Ecuinha, a leste o município de Huambo, a sul o município de Chipindo, e a oeste os municípios de Longonjo e Caconda.

O município é constituído pela comuna-sede, correspondente à cidade de Caála, e pelas comunas de Cuíma, Calenga e Catata.

Forma com a cidade do Huambo e com a cidade de Ecuinha uma grande área conurbada, a virtual Região Metropolitana do Huambo.^[2]

Após alguns anos destruída e abandonada, o desenvolvimento de Caála retomou-se com a chegada do Caminho de Ferro de Benguela, em 1912. Pertenceu, até 1922, à circunscrição do Huambo. Entre 1922 e 1934 pertenceu à circunscrição do Lépi, quando esta foi transferida para a Caála. Em 1956 foi elevada a concelho.

Entre 1912 e 1970 designou-se *Vila Robert Williams*, em homenagem ao magnata britânico Robert Williams que impulsionou a construção do Caminho de Ferro de Benguela.

Em 15 de julho de 1970 passou à categoria de cidade e município, passando a designar-se Caála.

Em 2002, no fim da guerra civil angolana, Caála albergou um centro de ajuda humanitária dos Médicos Sem Fronteiras.

A Administração Municipal da Caála tem 226 funcionários destacados por direcções e secções.

Tabela 2 Subdivisão dos serviços da Administração Municipal

Serviços de apoio técnico	4
Serviços executivos desconcentrados	10

Fonte: (autor, 2023)

Na tabela anterior são apresentados, o número de funcionários da administração Municipal da Caála, bem como os departamentos como a área de apoio técnico e serviços executivos que por sua vez estão subdivididos em direcções.

Figura 9 - Organigrama da Administração Municipal da Caála



Fonte: (autor, 2023)

3.2.1 População e amostra

Foram obtidas 16 respostas ao questionário, feito em distintas representações do quadro da Administração da Caála número de organizações que compuseram, assim, a amostra da pesquisa. Apesar do estudo abranger 226 funcionários incluindo as demais comunas, o questionário foi realizado apenas as direcções da comuna sede. Pode-se afirmar qual foi a representatividade estatística dessa amostra, sobre quantas organizações efectivamente precisar de acessória em gestão do conhecimento a nível da Administração municipal da Caála. Qualitativamente, entretanto, pôde-se concluir que a amostra seleccionada traria informações interessantes sobre a pesquisa.

4. REPRESENTAÇÃO DOS DADOS

Amostra com 16 entrevistas:

Tabela 3 Distribuição por gênero

Alternativa	Frequência	%
Masculino	9	56,25
Femenino	7	43,75
Total	16	100

Fonte: (autor, 2023)

Qual é a sua idade?

Tabela 4 - Representação do questionário sobre a idade dos entrevistados

Alternativa	Frequencia	%
De 18 aos 25 anos	2	12.5
De 26 a 35 anos	9	56,25
De 36 a 45 anos	5	31,25
Acima dos 46 anos	0	0
Total	16	100

Fonte: (autor, 2023)

Nível acadêmico

Tabela 5 - Nível acadêmico dos entrevistados

Alternativa	Frequênci a	%
Secundário incompleto	1	6,25
Ensino secundário	0	0
Ensino Médio	1	6,25
Ensino superior	14	87,5
Pós-graduação	0	0
Total	16	100

Fonte: (autor, 2023)

Já ouviu falar sobre gestão de conhecimento

Tabela 6 Noção sobre gestão de conhecimento

Alternativa	Frequência	%
Sim	14	87.5
Não	2	12.5
Total	16	100

Fonte: (autor, 2023)

Vocês têm tido actividades de intercâmbio, formações ou refrescamento?

Tabela 7 Realização de actividades a nível da administração

Alternativa	Frequência	%
Sim	7	43.75
Não	9	56.25
Total	16	100

Fonte: (autor, 2023)

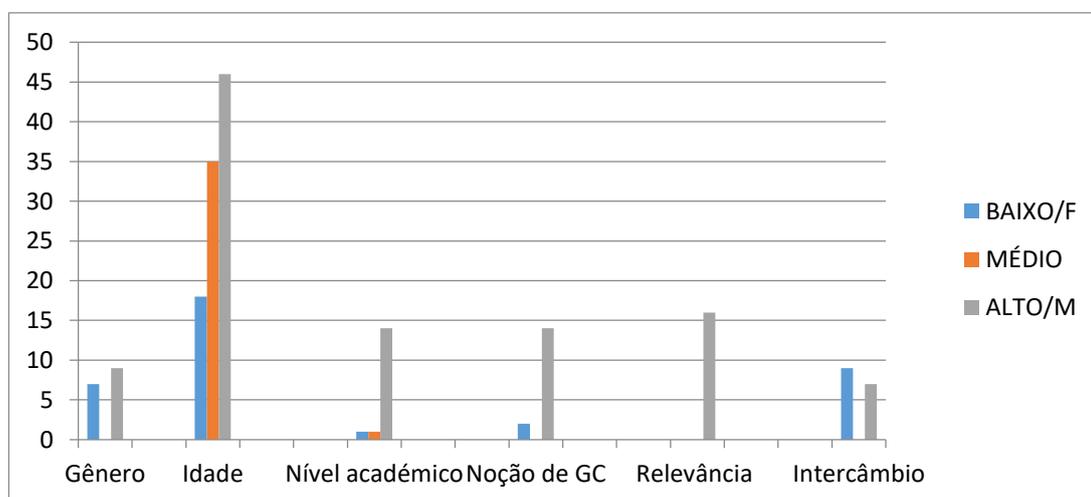
Classificação da relevância na implementação do projecto numa escala de 0-5

Tabela 8 Relevância do projecto para os entrevistados

Alternativa	Frequência	%
0-1	0	0
0-2	0	0
3-5	16	100
Total	16	100

Fonte: (autor, 2023)

Gráfico 1 Demonstração gráfica da relevância do projecto



Fonte: (autor, 2023)

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentamos a seguir análises sobre as informações colectadas na aplicação do questionário, sob o ponto de vista dos objectivos da pesquisa. Antes, porém, vale que destaquemos aquelas informações que puderam auxiliar-nos no entendimento sobre gestão de conhecimento na administração municipal da Caála.

Quanto a gestão do conhecimento verificou-se diferentes maneiras de gestão de conhecimento na Administração Municipal da Caála, os quais indirectamente vão de encontro com a ferramenta de gestão de conhecimento e inovação. Que gestores de várias organizações aplicaram e inovaram. Cada forma de gestão de conhecimento na Administração municipal da Caála, influencia no perfil dos colaboradores de forma diferente.

Entretanto, a resposta gerada principalmente sobre a relevância do projecto, confirma a teoria de Chiavenato (citado por MOREIRA, 2005) “ a pedra angular para o desenvolvimento das organizações são as pessoas”

5.1. Princípios Éticos

A presente pesquisa obedeceu os princípios pautados na prática profissional, como o respeito, valor, sigilo profissional e segurança de informações restritas, de modo a ter o resultado desejado.

6. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Nesse contexto, para o estudo da criação e do uso do conhecimento, a Gestão do Conhecimento busca na gestão de pessoas o aporte para entender o comportamento humano.

Depois de consultado os factos, a base da literatura minuciosa, torna-se inovador e relevante propor um programa de melhoria na gestão de conhecimento da Administração municipal da Caála, sendo que numa escala de 0 a 5, 100% da amostra apoia a implementação do projecto, para garantir a inovação na gestão do capital existente e o conhecimento que possui, é necessário que se implemente um gabinete de acessória e mentoria, de modos a garantir técnicas que melhorem na actividade desempenhada pelos funcionários bem como garantir o seu desenvolvimento pessoal.

7. CONCLUSÃO

A gestão de conhecimento é a arma impulsionadora da inovação, as organizações públicas e privadas precisam tê-la como prioridade.

Em conformidade com a pesquisa, não se pode gerir o conhecimento de uma organização sem se ter a noção dos tipos de conhecimento, diferenciá-los, a sua disseminação bem como a criação do mesmo.

A pesquisa mostra também a normalidade de encontrar os dois tipos de conhecimento em uma organização, porém cabe ao gestor equilibrar e enquadrá-los tendo em consideração a realidade da organização.

Conclui-se que os dados obtidos comprovam a relevância do projecto, bem como a necessidade da implementação da proposta de solução do problema mediante as causas identificadas, na perspectiva de aplicar de forma profissional e qualificada a gestão de conhecimento nas organizações e de forma particular na Administração Municipal da Caála.

O presente projecto de final do curso do grau de licenciatura, tem como objectivo geral avaliar a gestão do conhecimento organizacional como forma de desempenho institucional na Administração Municipal da Caála. Para dar crédito à concretização dos objectivos, realizou-se uma revisão da literatura sobre as várias temáticas associadas à problemática como o conceito de gestão, informação, dados e conhecimento. De modo a alcançar os objectivos da dissertação, a metodologia escolhida é uma pesquisa qualitativa através de um estudo de caso. O estudo de caso foi realizado numa instituição pública no município da Caála. Como fontes e técnicas de recolha de dados, realizou-se um inquérito por questionário ao conjunto de trabalhadores da referida instituição.

Em suma, se as organizações praticarem a gestão de conhecimento de forma eficiente, melhores serão as dinâmicas de trabalho e alcance de objectivos em tempo desejado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- KNOW SOLUTIONS BRASIL. **Qual a diferença entre dado e informação? Entenda agora!** Disponível em : <https://www.knowsolution.com.br/>. Acesso em: 04 de Agosto de 2023
- MUNDO EDUCAÇÃO BRASIL. **Conhecimento.** Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/filosofia/conhecimento.htm>. Acesso em 07 de agosto de 2023
- DANIEL, A. M. **Teoria e prática em gestão do conhecimento Pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil:** Dissertação de Pós-Graduação. Universidade Federal de Minas Gerais Escola de Ciência da Informação Belo Horizonte, Agosto de 2005
- OLIVAL, D. F. J. **Um Modelo De Sistema De Gestão do conhecimento para grupos de pesquisa e desenvolvimento:** Tese de Doutorado. FLORIANÓPOLIS, 2003
- BASTOS, A. **Princípios e Benefícios da Gestão do Conhecimento.** Alura. Para empresas, 20 de 05 de 2022
- CHIAVENATO, I. **Gestão De Pessoas:**O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus,1999
- CHIAVENATO, I. **A Gestão De Recursos Humanos, O Capital Humano Das Organizações .** (s.d.).
- FIA BRASIL. **Gestão do conhecimento.** Disponível em <https://fia.com.br>. Acesso em: 29 de Janeiro de 2023,
- .MARIA, C. P.; PEDRA, M. S. P.. **DESAFIOS da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistema de informação** (s.d.)
- .ROSSATTO, M. A.. **Gestão do conhecimento: a busca de humanização, transparência, socialização e valorização do intagível.** Interciência, 2003
- .SOUZA, D. B. **Gestão de conhecimentos nas Organizações.** Estação Científica, 2006
- VIEIRA, R. **Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Interciencia, 2016
- OLIVAL D. G. F. J. **MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA GRUPOS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO:** Tese de Doutorado. Florianópolis: Universidade Federal De Santa Catarina, 2003
- ALENCAR, C. M.M; FONSECA, J. J. S. **Gestão do conhecimento.** 1ª edição, EGUS, pag 2 2015
- STRAUHS, F. R. et al; **Gestão do Conhecimento nas Organizações.** II série. Aymara Educação, 2012

MOREIRA, A. D. **Teoria e prática em gestão do conhecimento:** Universidade Federal de Minas Gerais Escola de Ciência da Informação. Belo Horizonte, 2ª edição, pag 28, 2005

APENDICE

ANEXO 1-CRONOGRAMA

	ACTIVIDADES/PERÍODOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Levantamento de literatura	x									
2	Montagem do projecto		X								
3	Colecta de dados			X							
4	Tratamento dos dados				X						
5	Elaboração do relatório final					x					
6	Revisão do texto						x				
7	Entrega do trabalho							x			