

Aspectos facilitadores e barreiras para a implementação da Gestão do Conhecimento no setor público

Renata Barros do Nascimento (Universidade Federal Fluminense) renatabnpg@ig.com.br
Maria de Lurdes Costa Domingos (Universidade Federal Fluminense) mlcdomingos53@gmail.com

Resumo:

A rotatividade de servidores que ocorre no setor público aliada à falta de planejamento e estruturação do conhecimento e experiência que são levados por esses profissionais compromete a continuidade da produtividade e da qualidade dos serviços prestados pela Administração pública. Dentro deste cenário, foi realizada uma pesquisa exploratória baseada em revisão bibliográfica utilizando a base de dados Scopus, que teve como objetivo identificar os aspectos facilitadores e as barreiras que interferem na produção, retenção e compartilhamento do conhecimento. Os resultados demonstraram que os facilitadores para a implementação da Gestão do Conhecimento (GC) estão fortemente relacionados à cultura, à liderança e aos investimentos em Tecnologia da Informação. Entre as barreiras identificadas estão as temporais, físicas, organizacionais, comportamentais e operacionais. O presente estudo pode subsidiar os gestores na implementação com maior precisão de políticas de GC em suas Instituições públicas, o que contribuirá para a redução dos impactos das perdas de conhecimento organizacional.

Palavras chave: Barreiras, Cultura, Gestão do Conhecimento, Liderança, Tecnologia da Informação.

Facilitating aspects and barriers to the implementation of Knowledge Management in the public sector

Abstract:

The server turnover that occurs in the public sector together with the lack of planning and structuring of the knowledge and experience that are taken by these professionals compromises the continuity of productivity and the quality of the services provided by the Public Administration. Within this scenario, an exploratory research was carried out based on a bibliographic review using the Scopus database, whose objective was to identify the facilitating aspects and the barriers that interfere in the production, retention and knowledge sharing. The results demonstrated that the facilitators for the implementation of Knowledge Management (KM) are strongly related to culture, leadership and investments in Information Technology. Among the identified barriers are temporal, physical, organizational, behavioral and operational. The present study can support managers in the more precise implementation of KM policies in their public institutions, which will contribute to reduce the impacts of organizational knowledge losses.

Key-words: Barriers, Culture, Knowledge Management, Leadership, Information Technology.

1. Introdução

Diante do importante papel da Gestão do Conhecimento como estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais, o conhecimento dos servidores passou a ser considerado um importante ativo intangível.

Apesar de toda a qualificação e experiência dos servidores, não são observadas em grande parte das Instituições analisadas no setor público práticas para a retenção e disseminação do conhecimento de sua força de trabalho e esse cenário contribui para o desalinhamento da performance da gestão de pessoas.

Algumas formas que impactam negativamente o processo de Gestão do Conhecimento nas Instituições públicas são as que decorrem das vacâncias previstas na Lei 8.112/1990: Exonerações, Demissões, Promoções para outras funções, Readaptações, Aposentadorias, Óbitos, Licenças médicas por longos períodos, Remoções para outras Seções, Afastamentos para estudos, entre outros.

Essa rotatividade de servidores ocorre sem o devido planejamento e estruturação do conhecimento e experiência dos profissionais, o que compromete a produtividade e a qualidade dos serviços prestados. Esse *turnover* apesar de não ser mensurado financeiramente traz grandes problemas visíveis como: novos Editais para recrutamento, semanas de ambientação para os novos servidores, novos investimentos em capacitação, tempo para a adaptação dos novos servidores (perda da produtividade), novas designações para cargos de chefia, entre outros.

Não menos importante, também identificam-se servidores que não desejam compartilhar seus conhecimentos por questões de sobrevivência, competitividade, prestígio, poder ou sobrevivência.

Santos (2004) analisa que na administração pública brasileira, o conhecimento de práticas e processos pertence aos indivíduos, o que traz um dos grandes problemas para as organizações públicas: os servidores tornaram-se proprietários do conhecimento que utilizam na prestação dos serviços de suas Instituições.

Diante do exposto e da constatação da necessidade de melhorias na Gestão do Conhecimento esta pesquisa tem como objetivo identificar e analisar os facilitadores e barreiras que interfiram na produção, retenção e compartilhamento do conhecimento no setor público.

O estudo foi estruturado por meio de uma pesquisa bibliográfica, baseado em uma proposta metodológica de estudo exploratório, que abrangeu a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, teses e artigos publicados.

Na busca de uma melhor compreensão dos conceitos Gestão do conhecimento, facilitadores e barreiras para a retenção do conhecimento. Foi realizada uma Bibliometria, para a fundamentação teórico-metodológica na Base de dados Scopus, voltada especificamente para o setor público.

A partir dos resultados obtidos foi realizada uma análise do conteúdo tendo como critério inicial para a seleção dos artigos, os que tivessem relação direta do tema GC com abordagem sobre facilitadores e barreiras, que tivessem explícitos os objetivos do estudo e o método da pesquisa. Dessa forma foi possível identificar através da Bibliometria um panorama dos principais autores, trabalhos mais recentes e antigos nos temas propostos para este trabalho.

Esta pesquisa justificou-se pela identificação da alta rotatividade de servidores no serviço público, pela dificuldade nas práticas de GC que permitiriam reduzir a grande perda de Capital Intelectual e pelo número reduzido de publicações sobre a temática Gestão do Conhecimento no setor público, o que foi verificado nos resultados trazidos pela Bibliometria: dos 142 artigos retornados na busca, apenas 11% eram voltados para o setor público, de acordo com os critérios estabelecidos na análise de conteúdo.

De Angelis (2013, p. 311) comenta que existe dificuldade de se encontrar estudos no setor público sobre Gestão do Conhecimento, “apesar de suas práticas poderem contribuir para uma administração mais eficiente, transparente e inteligente para alcançar seus objetivos, prestando melhores serviços com melhor gestão dos recursos públicos”.

2. Revisão da literatura

2.1 Gestão do conhecimento organizacional

As organizações se deram conta que possuem mais do que ativos físicos ou financeiros. Elas são detentoras de capital intelectual, o mais valioso de todos os ativos organizacionais. Esse capital é a soma do conhecimento de todos os funcionários da organização e o que lhe traz vantagem competitiva (STEWART, 1998).

Davenport e Pruzak (1998), referências nos estudos sobre conhecimento organizacional, em suas publicações iniciais já afirmavam que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, aliado à eficiência com que ela usa esse conhecimento e a aptidão com que ela o adquire.

Neste contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) enfatiza que o capital humano, proporciona a criação de novas ideias e processos, identificando, captando, distribuindo, compartilhando e alavancando o conhecimento potencial existente na organização, que faz com que os riscos se tornem menores, proporcionem vantagens competitivas com relação aos concorrentes e gere valor a partir de bens intangíveis da organização (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2004).

O que vem mudando atualmente é a ênfase e a importância que está sendo dada à Gestão do Conhecimento (GC), especificamente no setor público.

Entre as contribuições da GC para a Administração Pública está o aumento da capacidade de conhecimento dos agentes públicos, das equipes e da organização, de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados esperados. “Quando os servidores públicos de uma equipe estão constantemente aprendendo e compartilhando conhecimento entre eles, há um aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho” (BATISTA, 2012, p.42).

Isto significa que quando algum servidor deixa a Instituição, esta não perde as suas capacidades de continuidade e qualidade na prestação de seus produtos e serviços. A Gestão do Conhecimento não influencia apenas funcionários que fazem parte da organização atual, mas também os membros futuros, pois o conhecimento e know-how estruturados não são levados embora.

De Angelis (2013) acredita que as práticas de GC podem contribuir para o desenvolvimento de uma Administração Pública inteligente e capaz de lidar com problemas complexos. Para esta autora, a influência da cultura corporativa dificulta o aproveitamento da GC na esfera pública a partir das seguintes constatações: as estratégias de GC nem sempre são bem disseminadas, as dificuldades de implementação de estratégias de GC tem surgido a partir da resistência pessoal, principalmente da gerência média, há uma dificuldade em capturar conhecimento tácito não documentado dos servidores públicos e o foco das organizações está em tecnologia, subestimando o fator humano.

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, produzido pelo Ministério do Planejamento, define a Gestão do Conhecimento como “uma abordagem voltada para a identificação, o registro, o desenvolvimento, a disseminação e o controle do conhecimento no ambiente organizacional” (BRASIL, 2014, p. 40). Em contrapartida, também são observados e elencados os riscos que as organizações correm pela sua inexistência:

- a) Impossibilidade de ampliação das habilidades e experiências por meio do compartilhamento de saberes;
- b) Redução das possibilidades de melhoria da eficácia e eficiência dos processos organizacionais;
- c) Perda de recursos de apoio para os processos de tomada de decisão;
- d) Redução das possibilidades de integração entre as diversas áreas que compõem a organização e
- e) Retrabalho e incoerência de ações em uma mesma área ou entre áreas distintas.

E por último, este relatório aponta o problema de sucessão e de perda de continuidade, por ausência de registro, compartilhamento de saberes técnicos e rotinas laborais.

Para um melhor entendimento das próximas Seções, serão apresentados os dois tipos de conhecimento humano de acordo com a classificação proposta por Nonaka e Takeuchi (1997):

1. Conhecimento Tácito: é o conhecimento que não é facilmente visível e explicável. É altamente pessoal, subjetivo e difícil de ser formalizado, transferido, comunicado ou compartilhado para outra pessoa. São as habilidades, ideias, conhecimentos, atitudes, valores e experiências inerentes a uma pessoa, desenvolvidas e incorporadas ao longo de sua vida. É aquilo que as pessoas sabem como fazer, mas dificilmente explicam para outros ou registram como fazem.

2. Conhecimento Explícito: é o conhecimento mais fácil de codificar, verbalizar, registrar, transferir e reutilizar. Esse conhecimento é formalizado e pode ser expresso através de palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, textos, gráficos, tabelas, figuras, organizados em manuais, rotinas, fluxogramas, fórmulas, entre outros, tanto em papel quanto em formato eletrônico.

2.2 Aspectos facilitadores para o compartilhamento do conhecimento: Cultura, Liderança e TI

A implementação da Gestão do Conhecimento encontra uma série de dificuldades para sua implementação. Diante disso, a cultura Organizacional, a liderança e as ferramentas de TI têm importante papel como facilitadoras no compartilhamento do conhecimento (CARBONE ET AL., 2009).

A influência da cultura na disseminação e suporte do conhecimento nas organizações é a base fundamental da GC. Para Davenport e Prusak (1998) existem muitos elementos culturais inibidores do compartilhamento do conhecimento, os quais denominam atritos. Alguns desses atritos são: falta de confiança mútua, diferentes culturas e vocabulários, falta de tempo e de locais de encontro; dificuldade para absorver conteúdos e intolerância com erros.

A Cultura Organizacional terá grande influência no sucesso ou fracasso da GC. Como esclarece Angeloni (2008), a cultura precisa não apenas apoiar um comportamento flexível e inovador, mas, sobretudo fomentar e recompensar a aprendizagem e o conhecimento resultantes. Além da comunicação, a adoção de ações que promovam a aprendizagem e a valorização do conhecimento são fundamentais para que o processo de mudança na cultura seja reforçado.

A autora adverte que não há uma “receita de cultura organizacional ideal”, mas que cada organização deve identificar seus próprios desafios e realidades e elenca os pontos mais comuns e que podem servir como ponto de partida para uma cultura de aprendizagem:

- a) Valorizar o conhecimento de seus detentores e mais ainda de seus disseminadores;

- b) Eliminar o medo e incentivar o espírito empreendedor e inovador;
- c) Promover uma postura, um padrão de comportamento que valorize a busca do conhecimento e a experimentação;
- d) Criar um clima de confiança e liberdade entre os membros da organização;
- e) Interagir continuamente com o ambiente externo (clientes, fornecedores e concorrentes) e saber aprender com essa interação;
- f) Fomentar uma postura curiosa e investigativa em toda a organização, permitindo maior interação, não apenas limitada aos níveis de diretoria e gerenciais, mas também em toda a organização;
- g) Minimizar as dificuldades existentes na transmissão de informações claras e transparentes, ocasionadas por uma cadeia rígida de comando e poder, ou seja, flexibilizar o processo de comunicação;
- h) Transmitir o *know-how* das pessoas, ou seja, explicitar o conhecimento tácito e
- i) Se possível e apropriado, selecionar o que for mais adequado em termos de hardware e software e fazer com que todos na organização conheçam e utilizem a infraestrutura disponível.

Cabe às Lideranças potencializar o conhecimento humano para a melhoria e eficácia dos processos, bem como captá-lo, retê-lo e compartilhá-lo em toda a organização.

O líder tem um papel de destaque na Gestão do Conhecimento, pois ele é o responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento organizacional. Stewart (1998) recomenda que os gestores analisem sua força de trabalho e classifique a importância do trabalho que as pessoas realizam a partir de alguns quadrantes: (1) Difícil de substituir, pouco valor agregado, (2) Difícil de substituir, muito valor agregado, (3) Fácil de substituir, pouco valor agregado e (4) Fácil de substituir, muito valor agregado.

Carbone et al (2009) citam que o impacto da incompetência gerencial nos ativos intelectuais se dá quando líderes se comportam de forma discricionária, autoritária e centralizadora dificultando a atuação dos funcionários competentes, representando um depreciador desse ativo. Para estes autores, também facilita o compartilhamento dos conhecimentos uma cultura organizacional que valoriza as boas relações de trabalho e possui processos de gestão capazes de promover a satisfação, a motivação e o desenvolvimento de competências do trabalhador.

Especificamente para as organizações públicas, Batista (2012) acredita que a liderança desempenha um papel fundamental, através do reforço da visão e das estratégias de GC que devem estar alinhadas com o planejamento estratégico da organização. O autor descreve algumas iniciativas que podem ser estabelecidas pelas lideranças:

- a) Instituir uma unidade central de coordenação da GC;
- b) Nomear um gestor chefe de GC;
- c) Criar equipes de GC; comunidades de prática e redes de conhecimento;
- d) Alocar recursos financeiros para viabilizar as iniciativas de GC;
- e) Utilizar a GC para melhorar processos, produtos e serviços;
- f) Definir uma política de proteção do conhecimento (contemplando direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento);

g) Instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e criação do conhecimento;

h) Servir de exemplo à força de trabalho, pondo em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.

A descontinuidade administrativa pode ter um impacto negativo sobre as iniciativas de GC. Isso é particularmente grave na administração pública em virtude da alta rotatividade de gestores na direção de órgãos e entidades da administração direta e indireta.

A Tecnologia da Informação (TI) é o terceiro facilitador para a transferência do conhecimento organizacional e é também uma das principais dificuldades e desafios para a implantação da GC. Conseguir disponibilizar seus conhecimentos com rapidez, de forma fácil, confiável, sem gastar tempo com a busca e evitando muitas vezes o retrabalho, são algumas das possibilidades que a TI pode oferecer.

A gestão do conhecimento depende dos recursos tecnológicos para o desenvolvimento de seus processos, como acesso, organização, armazenamento, gerenciamento, disponibilização, compartilhamento e recuperação do conhecimento explícito.

A importância da TI no processo de gestão do conhecimento está em capturar, armazenar, gerenciar e divulgar o conhecimento explícito de forma estruturada nos sistemas de informação formais (TURBAN ET AL., 2010). Segundo este autor, os Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGCs) referem-se à internet, intranets, extranets, Lotus Notes, filtros de software, videoconferências, Data Warehouse, o sistema de localização de especialistas (ELs) e o portal de conhecimento corporativo (PCC). Estes sistemas baseiam-se em três conjuntos tecnológicos: comunicação, armazenamento e recuperação.

Entre os autores pesquisados, Davenport e Prusak (1998) destacam-se por terem uma percepção da importância da TI na Gestão do conhecimento e sua aplicação, enquanto muitos autores preocupam-se e limitam-se em conceituações.

O papel principal da Tecnologia da Informação na GC consiste em ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência do conhecimento. As ferramentas de GC pretendem auxiliar no processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando-o em uma base compartilhada por toda a organização. [...] No entanto, é importante ressaltar que a Tecnologia da Informação desempenha um papel de infraestrutura, pois a GC envolve também aspectos humanos e gerenciais (CARVALHO, 2000, p.38).

Carvalho (2000) apresenta oito tipos básicos de ferramentas para TI: ferramentas voltadas para Intranet, sistemas de GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos), sistemas de *groupware*, ferramentas de *workflow*, sistemas para a construção de bases inteligentes de conhecimento, sistemas de *Business Intelligence*, sistemas de mapa de conhecimento e ferramentas de apoio à inovação. O quadro 1 descreve essas ferramentas de TI e algumas possibilidades de aplicação na Gestão do Conhecimento.

TIPOS DE FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	APLICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES
• Ferramentas voltadas para a Intranet	Armazenamento e disseminação de informação no âmbito interno da organização.
• Sistemas de GED	Armazenamento, classificação e recuperação de documentos eletrônicos.

• Sistemas de groupware	Suporte ao trabalho distribuído entre pessoas e equipes dispersas geograficamente.
• Sistemas de workflow	Sistemas de automação de processos de negócio.
• Sistemas para construção de bases inteligentes de conhecimento	Capturar o conhecimento de especialistas e aplicar a bases de informações provendo respostas não programadas previamente.
• Business Intelligence	Análise de grandes massas de dados com vistas a antecipar tendências, efetuar projeções e alavancar potencial competitivo da organização.
• Sistemas de mapa de conhecimento	Construção de mapas de conhecimento para indicar onde estão armazenados os conhecimentos na empresa (pessoas ou base de dados).
• Ferramentas de apoio à inovação	Estimular a criatividade e inovação no âmbito de comunidades de prática com vistas a possibilitar o refinamento de ideias e conceitos.

Fonte: Carvalho (2000)

Quadro 1 – Ferramentas de TI e aplicações na GC

Finalmente Davenport e Prusak (1998, p.170) apontam as limitações da TI sobre a Gestão do Conhecimento:

A Gestão do Conhecimento eficaz só poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional. A tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras e não levará o funcionário a sentar diante do teclado e começar a pesquisar. A mera presença de tecnologia não criará uma organização de aprendizado contínuo nem uma empresa criadora do conhecimento.

2.3 Barreiras para o compartilhamento do conhecimento

Da mesma forma que existem facilitadores para a transferência de conhecimento, existem as barreiras que dificultam essa transferência.

Frank e Echevest (2011) alertam que as barreiras além de dificultarem a GC também produzem alguns sintomas característicos, tais como: erros que se repetem; trabalho duplicado; retrabalho; boas ideias que não são compartilhadas; falta de inovação e demora no lançamento de novos produtos, além da dependência de indivíduos-chave.

Um dos grandes entraves ao compartilhamento é a tendência das pessoas em querer guardar seus conhecimentos. Neste sentido, os gerentes devem atuar eficazmente, conscientizando os empregados da importância desta atitude, estimulando, trabalhando eficazmente para convencer as pessoas compartilharem o que sabem, levando todos a querer fazê-lo e recompensando-os por essa atitude (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2004).

Goman (2002) expõe que no modelo ideal de partilha do conhecimento, os gestores são valorizados por conseguirem comunicar rapidamente o que sabem e por conseguirem que os funcionários façam o mesmo entre si, pois entendem que para serem bem sucedidos neste mundo em rede, a colaboração é fundamental.

Na prática, há muitas razões pelas quais os funcionários relutam em partilhar o que sabem. A mesma autora apresenta cinco razões: As pessoas acreditam que o conhecimento é poder, sentem-se inseguras sobre o valor do seu conhecimento, não confiam umas nas outras, têm medo de consequências negativas e trabalham para outras pessoas que não dizem o que sabem.

Muitos profissionais utilizam seus conhecimentos como forma de promoção, *status*, referência, sobrevivência, prestígio, poder, domínio, para terem privilégios e até para oprimirem. Alguns relutam em compartilhar seu conhecimento, se não tiverem fortes incentivos ou não estarem motivados.

Frank e Echevest (2011) realizaram um levantamento para classificar os principais fatores que atuam como barreiras da GC e os descreveram em cinco macro barreiras: (1) barreiras temporais; (2) barreiras físicas; (3) barreiras comportamentais; (4) barreiras organizacionais e (5) barreiras operacionais. O quadro 3 apresenta a síntese das cinco macro-barreiras, com suas descrições.

BARREIRAS TEMPORAIS	DESCRIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Lacunas de tempo entre o final de um projeto e o início do próximo 	Não existe interação entre diferentes projetos por serem sequenciais, o conhecimento é perdido por não ser transmitido rapidamente entre as pessoas.
<ul style="list-style-type: none"> • Pressão sobre o tempo de execução dos projetos 	As pessoas não dispõem de tempo para compartilhar conhecimentos com o restante da equipe devido à falta de tempo para realizar suas próprias tarefas.
<ul style="list-style-type: none"> • Distância temporal entre causas e efeitos do projeto 	Os problemas aparecem após algum tempo, o que dificulta a identificação das causas e das decisões tomadas equivocadamente.
<ul style="list-style-type: none"> • Longa duração e extensão dos projetos 	Os projetos são muito compridos, logo, as experiências vivenciadas no início são esquecidas ou não são bem lembradas.
<ul style="list-style-type: none"> • Espaço de tempo entre o final do projeto e as revisões pós-projeto 	Os resultados dos projetos são discutidos depois de muito tempo e assim, alguns resultados são esquecidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de tempo para codificar conhecimentos 	As pessoas não registram seus conhecimentos, pois consome muito tempo de outras atividades.
BARREIRAS FÍSICAS	DESCRIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de relacionamento entre equipes geograficamente distantes 	O distanciamento entre equipes permite a perda da interação face-a-face, o que diminui a troca de conhecimentos tácitos.
<ul style="list-style-type: none"> • Distância física entre causa e efeito dos projetos 	Os erros cometidos no local onde é desenvolvido o projeto produzem efeitos em lugares distantes, o que dificulta que a equipe consiga aprender sobre uma decisão tomada equivocadamente.
BARREIRAS ORGANIZACIONAIS	DESCRIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Influência de um contexto específico 	Parte do conhecimento dos projetos é localizado, dependendo do contexto, o que dificulta a aplicação em outro projeto com um contexto diferente.
<ul style="list-style-type: none"> • Desintegração de equipes 	Ao finalizar os projetos as equipes são desintegradas, sendo difícil aproveitar o conhecimento adquirido pelas pessoas que trabalharam no projeto.
<ul style="list-style-type: none"> • Organização de atividades inapropriadas para a GC 	A forma em que está estruturada a gestão dos projetos dificulta a interação entre as equipes.
<ul style="list-style-type: none"> • Descontinuidade do fluxo de informação entre projetos 	Os novos projetos não recebem as informações passadas, perdendo-se conhecimentos codificados ou informações sobre pessoas que possuem experiências nesses projetos.
<ul style="list-style-type: none"> • Contexto burocrático (excesso de regras e formalismo) 	O excesso de burocracia dificulta a troca de conhecimentos tácitos e o acesso a informações faz com que as pessoas procurem canais informais, perdendo-se parte dos conhecimentos já codificados.
<ul style="list-style-type: none"> • Baixa memória organizacional 	Esquecimento de experiências tanto positivas como negativas de projetos passados por não serem codificadas ou compartilhadas com todos os integrantes das equipes.
BARREIRAS COMPORTAMENTAIS	DESCRIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes culturas entre fonte e receptor 	As diferenças culturais entre as equipes causam dificuldades de entendimento, estabelecimento de prioridades, de organização, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Rejeitar o que não foi criado dentro do projeto 	As equipes não aceitam utilizar soluções desenvolvidas em outros projetos, portanto, trabalham isoladamente.
<ul style="list-style-type: none"> • Conflito entre equipes 	Existem conflitos que dificultam a comunicação entre equipes de diferentes projetos.

• Dificuldade de externalizar os conhecimentos	As pessoas têm dificuldade de externalizar seus conhecimentos tácitos de forma explícita.
• A ideia do conhecimento como poder	As pessoas não compartilham seus conhecimentos, pois os utiliza para manter a dependência das demais pessoas, sendo assim, uma fonte de poder.
• Falta de motivação das pessoas para atividades de GC	As pessoas têm outras prioridades ou não veem as atividades de comunicação e registro como aspecto importante para o desenvolvimento dos projetos.
• Dificuldade de reconhecer potenciais fontes de conhecimento	As equipes têm dificuldade de reconhecer conhecimentos de projetos passados com potencial para aplicação em novos.
• Distância social entre diferentes níveis hierárquicos	O distanciamento dificulta a comunicação entre as equipes e os gerentes.
• Punição aos erros no aprendizado	Há dificuldade para aprender com base nas experiências, pois os erros não são aceitos na organização como parte do aprendizado.
• Falta de entendimento dos sistemas de GC	As pessoas não compreendem a utilidade de sistemas de registros e compartilhamento de conhecimentos, mostrando-se pouco cooperativas.
• Comportamento e cultura individualista	As pessoas costumam trabalhar de maneira isolada, pois essa é a cultura da empresa.
• Resistência das pessoas para serem avaliadas	As pessoas resistem em serem avaliadas, o que dificulta o levantamento das lições aprendidas nos projetos.
BARREIRAS OPERACIONAIS	DESCRIÇÃO
• Pouca ênfase no desenvolvimento de novas soluções	As equipes reutilizam as soluções já desenvolvidas, mas não utilizam os conhecimentos adquiridos para desenvolver novas alternativas de soluções.
• Baixa prioridade nas atividades de comunicação nos projetos	Foca-se as tarefas do projeto e não se incentiva a comunicação com pessoas de outros projetos (pouca socialização).
• Falta de uma visão sistêmica para a solução de problemas	O fato de existir uma estratégia planejada para avaliar os resultados e melhorar o desempenho dos projetos faz com que não se utilize conhecimentos passados.
• Aprendizado focado em experiências (excesso de informalismo)	Falta de treinamentos formais que ajudem as equipes desenvolverem novas capacidades baseadas nas limitações dos projetos passados.
• Muita importância às experiências negativas de projetos passados	As experiências positivas são esquecidas e não avaliadas para aprender como reutilizá-las nos novos projetos, pois as equipes apenas enfatizam os erros e problemas ocorridos no passado.

Fonte: Frank e Echevest (2011). Adaptado pela autora

Quadro 2 – Barreiras para o compartilhamento do conhecimento

A classificação apresentada pelos autores permite a compreensão de quais barreiras podem dificultar a transferência do conhecimento e a partir daí, pode-se tomar medidas para preveni-las ou corrigi-las.

Goman (2002) também considera que a primeira solução óbvia é encontrar formas de reforçar e recompensar a partilha de conhecimento, reconhecendo e promovendo pessoas que aprendem, ensinam e partilham, realçando seus pontos fortes e encorajando o compartilhamento de erros e lições aprendidas.

Em seguida, é necessário entender que uma cultura de colaboração é baseada na confiança. Mudanças de empregados de setores, demissões em massa e aposentadorias antecipadas tornam difícil desenvolver a confiança mútua necessária à construção de relações. Quando as pessoas têm as ideias ridicularizadas, criticadas ou ignoradas, elas sentem-se ameaçadas e castigadas por contribuírem e quando podem questionar e sugerir, a partilha torna-se um processo criativo.

3. Considerações finais

O artigo teve como objetivo estabelecer uma breve discussão teórica a respeito dos aspectos facilitadores e das barreiras associadas à implementação da GC. Dentro da problemática do conhecimento no setor público, a alta rotatividade de servidores e a perda desse capital intelectual não estruturado, tornou necessário o entendimento dos impactos negativos trazidos às instituições públicas no processo de criação, troca e disseminação do conhecimento.

Nesta revisão bibliográfica, com relação aos aspectos facilitadores foram observados a importância da cultura do compartilhamento de conhecimento, das Lideranças e dos investimentos em Tecnologia de Informação voltados para a GC, o que só é possível a partir de um ambiente voltado para aprendizagem organizacional no seu cotidiano.

Observou-se quanto às barreiras para o compartilhamento do conhecimento, a falta de confiança entre os membros das equipes; a insatisfação com os sistemas de recompensa; a falta de reconhecimento, incentivo, interações sociais, feedback; o excesso de burocracia e as distâncias físicas.

No entanto, para que as informações geradas por este trabalho sejam úteis às organizações, é necessário um trabalho conjunto, aplicando-se ferramentas de Gestão do Conhecimento para geração, codificação e transferência para conversão do conhecimento tácito em explícito.

O presente estudo pode possibilitar às empresas públicas a criação de um programa estruturado de GC, subsidiando os gestores em ações futuras que poderão reduzir os impactos das perdas de conhecimento organizacional.

Sugere-se a realização de pesquisas futuras que incluam ferramentas de GC com possibilidades de aplicação à realidade do setor público.

Referências

- ANGELONI, Maria T.** *Gestão do Conhecimento no Brasil. Casos, experiências e práticas de empresas públicas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- BATISTA, Fábio, 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.
- BRASIL. Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990.** *Regime jurídico dos servidores públicos civis da União*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: jan.2015.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública.** *Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública*. Versão 1/2014, Brasília: SEGEP, 2014. Disponível em: <<https://conteudo.gespublica.gov.br/pasta.2014-0612.8013949452/AGP%201000%20pontos%20%202014%20vs%2005062014.pdf>>. Acesso em: abril, 2015.
- CARBONE, Pedro P; BRANDÃO, Hugo P; LEITE, João B.D; VILHENA, Rosa Maria de Paula.** *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CARVALHO, Rodrigo B de.** *Aplicações de Softwares de Gestão do Conhecimento: Tipologia e Usos*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2000. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/LHLS-69XQRP/mestrado___rodrigo_baroni_de_carvalho.pdf?sequence=1>. Acesso em: jan.2015.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence.** *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DE ANGELIS, Cristiano T.** *Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental*. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 297-324, jul./set. 2013.

FRANK, Alejandro G; ECHEVEST, Márcia Elisa. *Barreiras de transferência de conhecimentos entre projetos de produtos.* Revista Produção Online, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 29-53, mar. 2011. ISSN 16761901. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/389>>. Acesso em: 22. fev. 2016.

GOMAN, Carol K. *Cinco razões pelas quais as pessoas não dizem o que sabem.* 2002. Disponível em: <<http://kmol.pt/artigos/2002/12/01/5-razoes>>. Acesso em 08.fev.2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

RODRIGUEZ & RODRIGUEZ, Martius; ZAIRA, R.B. *A gestão estratégica do conhecimento e a relutância dos profissionais em compartilhar o conhecimento organizacional.* Sustainable Business International Journal. n.1, 26 p, nov. 2004. ISSN 1807-5908 Disponível em < <http://kmpress.com.br/site/?aid=55&pid=45&sa=1>> Acesso em: out. 2015.

SANTOS, M. V. *Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional.* In: Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2004, Salvador. Anais do Congresso Brasileiro de psicologia organizacional e do trabalho, v. 1. 2004. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n3/v47n3a03.pdf>> Acesso em: dez. 2015.

STEWART, Thomas. *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização.* Rio de Janeiro: Campos, 1998.

TURBAN, Efraim; LEIDNER, Dorothy; MCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. *Tecnologia da informação para gestão.* 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.