

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DA SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO, CULTURA E ESPORTE DE SANTA CATARINA

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF THE SANTA CATARINA STATE SECRETARY OF TOURISM, CULTURE AND SPORT

Adriano Grams¹

Irineu Manoel de Souza²

Ana Ester da Costa³

RESUMO

Este estudo tem como objetivo incentivar uma reflexão crítica sobre gestão de conhecimento dentro da Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina - SOL. Sua relevância se traduz em oferecer um olhar alternativo, dinâmico e transformador para a administração pública destacando seus princípios básicos e demonstrando a importância da gestão do conhecimento. Justifica-se pelo fato que vem em resposta às expectativas da modernidade nos serviços públicos em um cenário em que o comportamento e comprometimento das pessoas em agregar valor à informação e disseminar o conhecimento como medida de seu sucesso. Neste contexto, realizou-se uma pesquisa exploratória, censitária, através de questionário para explorar a gestão do conhecimento através das percepções dos seus servidores. Apenas 52% dos servidores responderam. Percebe-se que embora os servidores concordem que existem razões plausíveis para a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento, a realidade esta longe de alcançar a excelência nessas práticas, mesmo porque se observou através da pesquisa uma ausência da noção preliminar aos conceitos da própria gestão do conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Gestão Pública.

¹ Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Servidor efetivo da Secretaria de Estado do Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/1526788238782928>.

² Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento e mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/1858768954963708>.

³ Mestranda em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina, especialista em Controladoria e Finanças pela Faculdade de Tecnologia e Ciências da Bahia, graduada em Administração pelo Centro Universitário Unifacvest. Tutora do curso de Administração modalidade à distância da Universidade Federal de Santa Catarina. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/4423436023791758>

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

ABSTRACT

This study aims to stimulate critical reflection on knowledge management within the State Department of Tourism, Culture and Sports of Santa Catarina - SOL. Its relevance translates to offer an alternative, dynamic and transformative look to public administration, highlighting its basic principles and demonstrating the importance of knowledge management. Justified by the fact that it comes in response to expectations of modernity in public services in a setting in which the behavior and commitment of people to add value to information and disseminate knowledge as a measure of their success. In this context, we conducted an exploratory, census research through a questionnaire to explore knowledge management through the perceptions of their servers. Only 52 % of the servers responded. It is noticed that although the servers agree that there are plausible reasons for the adoption of practices of Knowledge Management, the reality is far from achieving excellence in these practices, because it was observed by an absence of preliminary research concept to the concepts of management itself knowledge.

KEYWORDS: Knowledge; Knowledge Management; Public Management.

1 – INTRODUÇÃO

Conhecer é um desejo que floresce no comportamento básico do ser humano e está diretamente ligado com a própria formação do ser. O conhecimento é inerente às práticas produtivas, à vida e a própria criação das coisas.

O conhecimento é importante, porém, por si só não basta O desafio é explicitar, mapear, armazenar, difundir e compartilhar o conhecimento tácito das pessoas referente às suas atividades e processos nas organizações, bem como desenvolver o conhecimento organizacional, implantando assim, um ambiente propício para a inovação. O ambiente em que estão inseridas, é caracterizado por processos organizacionais cada vez mais complexos, no qual o aumento das situações de incerteza faz com que o conhecimento se torne fundamental para a tomada de decisões.

A gestão do conhecimento vem em resposta para contribuir como vantagem competitiva, permitindo a seus gestores uma tomada de decisão com mais assertividade, possibilitando flexibilidade, produtividade e um ambiente de inovação, agregando valor aos serviços concebidos.

Portanto, o conhecimento é fundamental para as organizações, todavia a sua gestão é que garantirá o seu sucesso. As organizações, sejam públicas ou privadas, devem repensar sua gestão e mudanças profundas são necessárias, as pessoas passam a significar o diferencial para promover o sucesso destas organizações. Sua relevância se traduz em oferecer um olhar alternativo, dinâmico e transformador na administração pública destacando seus princípios básicos e

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

demonstrando a importância da gestão do conhecimento para as organizações atuais. Justifica-se pelo fato que vem em resposta às expectativas da modernidade nos serviços públicos em um cenário de procedimentos de compartilhamento, armazenamento e difusão de informações numa dinâmica de crescimento do capital intelectual das empresas e de seus participantes, Conhecimento, informação e esforços são utilizados em conjunto como um diferencial competitivo e necessários à uma gestão de excelência e para a própria sobrevivência.

Nesta perspectiva o tema Gestão do Conhecimento e sua relevância justificam os estudos e discussões em várias áreas de pesquisa, sua viabilidade e motivação estão no fato de que um dos autores é servidor da SOL. O presente trabalho busca explorar as percepções dos servidores da Secretaria de Estado do Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina – SOL, sobre gestão de conhecimento (GC), levando em consideração a administração pública com suas características peculiares e diferenciações. O problema motivador desta pesquisa é investigar a existência da gestão do conhecimento e sua possível prática na SOL, explorando as percepções dos seus servidores no seu ambiente de trabalho.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – GESTÃO DO CONHECIMENTO

O Conhecimento - de acordo com os filósofos Aristóteles e Sócrates (SCHMIDT, 2002, p. 168) esta dividida em três áreas: “teórica: o que se procura para si próprio; prático: o que se procura visando à ação; e produtivo: o que se espera para poder fazer, produzir ou criar algo [...]”. Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam que para Platão (século IV a.c), “o conhecimento é crença verdadeira e justificada”, e para Giles (SCHMIDT, 2002, p.168): “Conhecimento são os fatos, verdades ou princípios adquiridos a partir de um estudo ou investigação”.

Do ponto de vista de Schmidt (2002, 168), a teoria do conhecimento é uma extensão do conhecimento produtivo, que, conforme Aristóteles possui o significado de “produzir algo, visando, principalmente, aplicá-lo para determinado

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

fim”, contribuição que a teoria do conhecimento trouxe para o desenvolvimento científico.

Nonaka e Takeuchi (SCHMIDT, 2002, p.168) diferenciam dois tipos de conhecimento: “tácitos: abrangem as habilidades desenvolvidas, o *Know-how* adquirido somado às percepções, crenças e valores [...]”, é de difícil visualização e formalização, bem como sua transmissão e compartilhamento com outros indivíduos. E o conhecimento explícito, que ao contrário, “esta contido nos livros e pode ser empregado como sinônimo de dados e informações” (SCHMIDT, 2002, P.168). As informações representam a base para a aplicação do conhecimento. Para Watson (2003), o desenvolvimento da tecnologia de informação possibilitou o armazenamento e transmissão de informações através de sistemas de informação que permitem o acesso à informação, a qualquer hora. Os dados são percebidos através da percepção, mas não carregam valor separadamente, enquanto as informações implicam em significado, em valor, que por um processo de entendimento, cognição se transforma em conhecimento. (DOS SANTOS, 2005).

Dos Santos (2005), conceitua conhecimento organizacional como a integração de pessoas, tecnologias e processos e a sua gestão, facilita os processos de criar, compartilhar e utilizar o conhecimento organizacional. A gestão do conhecimento é a integração dos ativos intangíveis, combinação do capital humano, capital de clientes e capital estrutural.

Para o Schmidt (2002, p. 170), “a capacidade de adquirir e desenvolver conhecimento é inerente ao ser humano isto diferencia esse recurso econômico dos demais fatores de produção”. Dos Santos (2005) concorda que o conhecimento é o mais importante recurso econômico da sociedade, fator de produção, agregação de valor aos fatores de produção (terra, capital e trabalho).

De acordo com Melo (2003), a gestão do conhecimento pode ser entendida como o conjunto de processos e sistemas que permitem que o capital intelectual de uma organização aumente de forma significativa, mediante a gestão de suas capacidades de resolução de problemas de forma eficiente, com o objetivo final de gerar vantagens competitivas sustentáveis no tempo. A gestão do conhecimento tem por objetivo alcançar, organizar, compartilhar e enriquecer o

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

conhecimento relevante focado no redesenho pessoal e organizacional. Portanto, a gestão do conhecimento é

Gestão do Conhecimento é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe. (SANTOS et al., 2001, p.32).

Davenport e Prusak (1998) corroboram conceituando que conhecimento:

É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT E PRUSAK, 1998, p. 61).

Segundo Terra (2007), gerir o conhecimento é organizar tecnologia, políticas, processos e ferramentas gerenciais, visando a identificação, geração, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento organizacional e estratégico. É um processo sistemático de encontrar, relacionar, organizar, filtrar e apresentar a informação de maneira a melhorar a competência das equipes em áreas específicas. O mapeamento de informações é essencial na Gestão do Conhecimento, pois sugere a busca de informações em diversos meios e lugares, e facilita o enquadramento da estratégia, permitindo aumento da produção intelectual. Segundo Murray apud Melo (2003, p. 35), “A Gestão do Conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento de seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.

2.2 – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Carvalho, Sampaio (2010) a expressão “Gestão Pública” (GP) ou “Administração Pública”, tecnicamente, pode ser definida tanto em sentido objetivo: atividade desenvolvida pelo Estado voltada à consecução do bem coletivo; quanto

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

em sentido subjetivo: conjunto de órgãos e pessoas jurídicas a quem a lei atribui o exercício das atividades.

Partindo das noções de Administração Pública em sentido subjetivo, objetivo e formal. Sob o aspecto subjetivo, a Administração Pública é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas; compreende tanto os órgãos governamentais, supremos, constitucionais (Governo), aos quais incube traçar os planos de ação, dirigir, comandar, como também os órgãos administrativos, subordinados, dependentes (Administração Pública, em sentido estrito), aos quais incube executar os planos governamentais. Sob o aspecto objetivo, compreende as atividades do Estado destinadas à satisfação concreta e imediata dos interesses públicos; a Administração Pública compreende a função política, que traça as diretrizes governamentais e a função administrativa, que as executa. (DI PIETRO, 2003, p.54). Num sentido formal, é a manifestação do Poder Público decomposto em atos jurídico-administrativos dotados da propriedade da auto-executoriedade, ainda que de caráter provisório. (OLIVEIRA, 1975, p.14).

Para Prates (2004) a atividade administrativa sempre ocorreu, todavia muito distinta do que se conhece hoje como Administração Pública que é um fenômeno característico do Estado Moderno, fato gerador, que nasceu a partir da metade do século XV.

No Brasil, a Administração Pública caracteriza-se por um processo de caráter, sobretudo formal e patrimonialista. (HEIDEMANN et al, 2010). Pode-se extrair de Souza (2010), que o Patrimonialismo é primeiro modelo e bastante avesso às demandas sociais modernas. O administrador público confunde os bens pessoais com os da administração ou os da sociedade, “prevalece o império dos meios de e do seu administrador, o funcionário público” (HEIDEMANN et al, 2010, p.31). O gerenciamento da sua estrutura administrativa representava a contribuição do governo à sociedade.

A administração pública burocrática surgiu no século XIX, na segunda metade. A burocracia foi implantada na tentativa de combater a corrupção e o nepotismo paternalista. Segundo Souza (2010), com o intuito de superar o sistema de privilégios que imperava na sociedade. Para Weber (1991), os princípios que

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

fundamentaram a administração pública burocrática são o poder racional-legal, a profissionalização, o sentido de carreira, a impessoalidade, formalismo. De acordo com Weber (1991) a burocracia esta ligada intimamente a racionalidade. Dennis (1979) conceitua racionalidade como sob dois olhares: um da racionalidade funcional que representa uma avaliação utilitária das consequências sem qualificações éticas, ao passo que a racionalidade substantiva avalia a consequência independente de estruturas políticas ou sociais, sobretudo através de juízos de valores. Weber, (1974), nomeou a racionalidade substantiva de racionalidade de valor. Souza (2010) corrobora avaliando que o modelo burocrático tradicional que a Constituição de 1988 e todo sistema do direito administrativo brasileiro privilegiam, está baseado no formalismo, no excesso de normas e na rigidez de procedimentos. A excessiva regulamentação é expressão da ênfase nas normas e processos, e ocorre em detrimento dos resultados.

O modelo gerencial é voltado à realização da eficiência administrativa e qualidade na prestação dos serviços públicos, bem como pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial das organizações. Não substitui por completo o modelo burocrático, continua apoiada neste, conservando seus princípios fundamentais, porém volta-se a eficiência dos processos e controle dos resultados. Procura aproximar mais a administração pública clássica da iniciativa privada, transformando um cidadão em um cliente (SOUZA, 2010). O modelo gerencial, conforme Souza (2010) se fundamenta nos princípios de confiança e descentralização da decisão, formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralizações de funções e incentivos à criatividade (SOUZA, 2010).

Desta maneira, dadas as características e conceitos referentes aos modelos de Administração Pública, nota-se um ponto bastante relevante e que faz parte dos princípios que a regem é a qualidade dos serviços, ponto chave para o alcance dos objetivos esperados:

Um princípio fundamental da administração pública e que também estará sempre presente na agenda dos gestores públicos é a qualidade. O primeiro aspecto do conceito de qualidade é a adequação ao uso. Um serviço público de qualidade é aquele que é adequado às necessidades da população. Outro aspecto é “fazer a coisa certa da primeira vez, com excelência no atendimento”. A sociedade exige que haja excelência, isto é,

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

que as melhores práticas de atendimento sejam adotadas na administração pública. Finalmente, qualidade é a totalidade de características que capacita uma organização a satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos (BRASIL, 2007).

O Novo serviço Público, alternativa á nova gestão pública, é inspirado na teoria político-democrática (conexão entre os cidadãos e os governos). Também chamado de Coprodução, o novo serviço público promove que todos têm responsabilidade pelo bem público. Denhardt e Denhardt (2007), colocam que o novo serviço público, alternativa à velha administração pública e à nova gestão pública, se fundamenta em dois temas: a) propiciar a dignidade e o valor deste novo serviço público; b) renovar os valores da cidadania, democracia e do interesse público. Em contraponto às anteriores, possui a ideia de que o que importa é fazer a diferença. Um sentido de cidadania é introduzido na operação do governo, bem como a sua concepção passa a ser de uma administração científica para um centro de relações e obrigações éticas. (DENHARDT, 2012).

Terra (1999, p. 10) afirma que “vivemos num momento importante de transição do ambiente econômico, em que a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países”. A mesma situação acontece na administração pública que também sofre o impacto e os efeitos desta nova realidade. Teixeira Filho (2000, p. 37) adverte que “toda vez que acontece uma mudança radical, torna-se crucial repensar as práticas, os processos, a forma de resolver os problemas, pelos quais as pessoas agem, tanto na esfera privada como na pública”.

Pode-se citar:

As organizações da esfera privada, enfrentam o desafio de implementar e desenvolver estratégias organizacionais à luz da compreensão desses novos valores. Para reverter essa situação, é necessário que se introduza a discussão desses novos conceitos dentro do contexto da administração pública, rompendo definitivamente com a dicotomia encontrada na literatura: a organização privada e a organização pública. Porém, o que se observa é que a grande maioria dos trabalhos científicos, artigos e livros relacionados com o tema são destinados à realidade empresarial. No que se refere à Administração Pública poucos trabalhos foram publicados. (SCHLESINGER et al, 2008, PÁGINA).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Batista (2004) afirma que os casos existentes são em empresas públicas, entre elas, pode-se citar o SERPRO, o Banco Central do Brasil, o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal, a EMBRAPA e a PETROBRAS. Com relação à Administração Pública Direta, o mesmo autor afirma que não existe referência à Gestão do Conhecimento, sendo necessária uma pesquisa dentro neste sentido para investigar com maior precisão o estágio de gestão do conhecimento em que se encontram tais organizações.

Nessa visão integrada entre o conhecimento e a administração pública, inserem-se práticas distintas e interligadas dentro de um modelo de gestão, cujo objetivo é melhorar o desempenho organizacional, por meio da retenção, disseminação, compartilhamento e criação de novos conhecimentos. A falta de um modelo provoca a perda do conhecimento na administração pública, que é um dos principais problemas que vêm sendo enfrentados no seu dia-a-dia. Se for considerado que o conhecimento, na atual economia, é o recurso de maior valor estratégico, a perda de informações e conhecimento gera prejuízos imensuráveis.

Para minimizar essa perda, algumas tentativas isoladas foram realizadas. Porém, os resultados obtidos apontam que tais tentativas não foram suficientes, limitando-se apenas ao investimento em Tecnologia da Informação - TI. Segundo Teixeira Filho (200),

(...) ainda não se tem mudança profunda, nem de processos de trabalho, nem de gerenciamento, nem na cultura organizacional. Esses são pontos que precisarão ser atacados para implantação de Gestão do Conhecimento no espaço público de forma mais concreta, consistente e duradoura. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 1).

Na visão desse autor, buscar resolver a falta de fluxo de informações e conhecimentos na administração pública, investindo apenas em TI, é reduzir o problema a um dos seus fatores. Para uma melhor compreensão do contexto, é necessário ter uma visão mais ampla, abrangendo as peculiaridades e características desse tipo de organização. Azevedo apud Schlesinger (2008) destaca os seguintes problemas na administração pública:

a) linhas rígidas de demarcação entre departamentos;

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

- b) funções e níveis de gestão, que acabam gerando conhecimento compartimentado;
- c) dificuldade de compartilhamento voluntário entre funcionários e departamentos; utilização do conhecimento como fonte de poder, como proteção do cargo e como alavanca para obter promoções;
- d) falta de reconhecimento daqueles que disseminam o conhecimento; falta de formas pecuniárias de recompensas e de incentivos.

Todos esses problemas apresentados põem em risco a qualidade dos serviços prestados na administração pública degradando sistematicamente a sua imagem na sociedade. Para que isso não ocorra é necessário que a administração pública acompanhe as transformações tecnológicas que veem ocorrendo, bem como adote estratégias gerenciais mais adequadas com os novos valores. O desafio é repensar a organização pública orientando-a para o conhecimento, adotando novos modelos de gestão e reformulando-a como um todo.

3 – METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia da pesquisa objetiva “analisar e identificar recursos metodológicos, assinalar suas limitações, explicitar seus pressupostos e as consequências de seu emprego” (ASTI VERA, 1974, p.7). Dentro deste conceito, e para atender ao objetivo proposto, será realizada uma pesquisa exploratória, descritiva e aplicada, por meio de pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso (VERGARA 2010). A documental foi utilizada com o objetivo de compreender melhor as políticas, diretrizes e estratégias da SOL. Como fundamentação teórica, será feito uma revisão conceitual na bibliografia disponível com base na Gestão do Conhecimento, e Administração Pública. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas”. (VERGARA, 2005, p.48).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Na concepção de Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Os procedimentos metodológicos da pesquisa para explorar os conhecimentos relativos à Gestão do Conhecimento na Secretaria de Estado do Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina com vistas à percepção de seus servidores, se efetiva através de um questionário aplicado na SOL sem a interferência do pesquisador e de livre iniciativa. Neste sentido, os critérios bem como os aspectos possíveis de serem avaliados serão definidos tendo como base o referencial teórico sobre Gestão do conhecimento e administração pública e seus pressupostos. Dentro deste contexto as perguntas do questionário foram desenvolvidas assumindo a seguinte estrutura:

Bloco I – Identificar a ocorrência de práticas de GC que possivelmente estejam sendo utilizadas pela organização, através da análise quantitativa dos gráficos;

Bloco II – Identificar as possíveis razões que tenham relevância para a adoção de práticas de GC, também a partir da análise quantitativa das respostas dos gráficos;

Bloco III – Identificar os possíveis resultados alcançados, com o uso de práticas de GC, mediante a avaliação do quantitativo das respostas expostas nos gráficos.

Serão analisados os dados coletados na Secretaria de Estado do Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina e os resultados da pesquisa. Através de gráficos serão observados a percepção dos servidores a cada questão. Após, será elaborado uma análise qualitativa dos resultados, bem como a análise quantitativa da pesquisa.

A população estudada nesta pesquisa foi composta pelos funcionários efetivos e comissionados que compõem o quadro da Secretaria de Estado do Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina sendo que 64 (sessenta e quatro) responderam ao questionário, de uma população total de 123 (cento e vinte e três), correspondendo assim a uma representação de 52% dos servidores da organização. Serão analisados os questionários de pesquisa e análise de conteúdos a partir dos resultados coletados em campo.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Os servidores ausentes ou que não responderam o questionário caracterizam a principal limitação da pesquisa.

4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 – A SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO, CULTURA E ESPORTE

A Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte tem como missão Institucional promover o desenvolvimento e a integração das atividades turísticas, culturais e esportivas, visando a melhoria da qualidade de vida da população Catarinense.

Como desafios, a SOL – Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte busca desenvolver as áreas do turismo, cultura e esporte no Estado de Santa Catarina de forma legal, equilibrada e sustentável; gerar novas oportunidades de trabalho e renda, promover a equidade entre as regiões do Estado; intensificar as áreas do turismo, da cultura e do esporte catarinense, interagindo suas atividades o ano inteiro; integrar a Secretaria – SOL aos seus Órgãos Vinculados e às Secretarias de Desenvolvimento Regional, através do fortalecimento da descentralização e desconcentração de recursos, programas e ações.

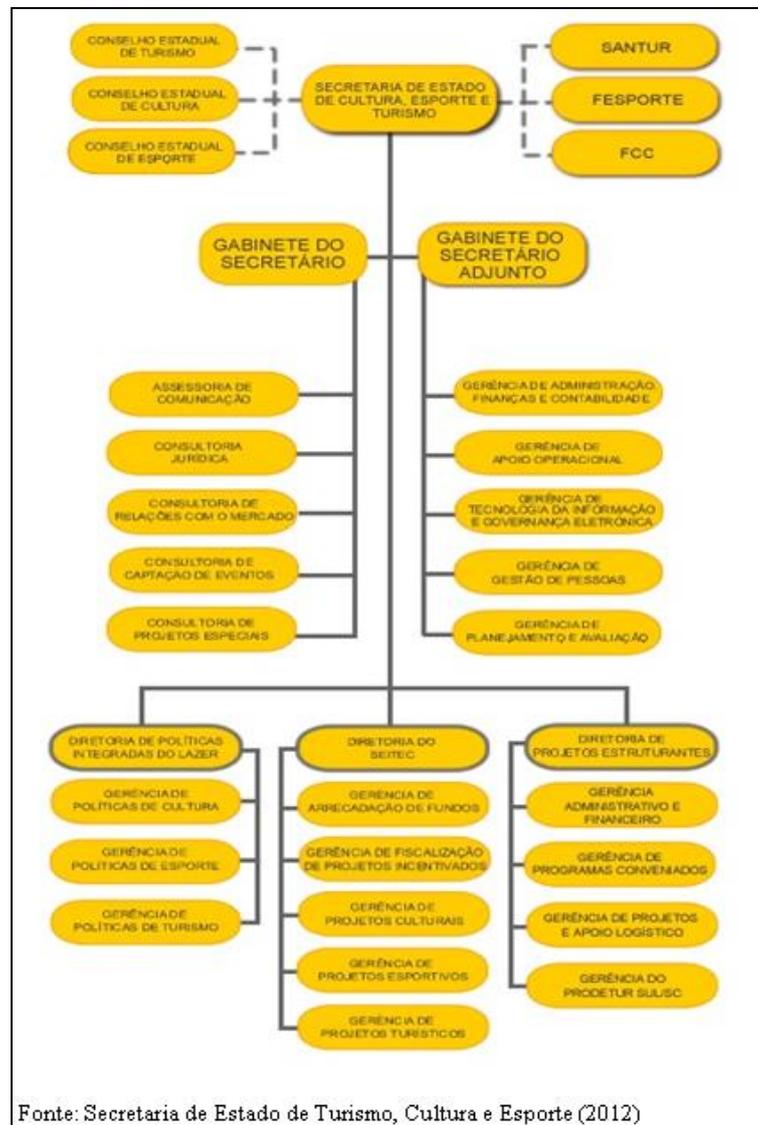
A Secretaria iniciou-se a partir da nova vigência de governo, prevista no artigo 52 da Lei Complementar nº 243 de 30 de janeiro de 2003, publicada no Diário Oficial nº 17.086, em que foi denominada Secretaria de Estado da Organização do Lazer – SOL. Com a elaboração da Lei Complementar nº 284 de 28 de março de 2005, esta Secretaria passou a se chamar Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte.

Com o intuito de se aproximar do Centro Administrativo do Governo do Estado, a Instituição transfere seu endereço do centro da cidade de Florianópolis para a rodovia SC 401.

De acordo com o artigo do regimento Interno, a estrutura organizacional da Secretaria de Estado do Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina pode ser visualizada através do seguinte organograma:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Ilustração 1 - Organograma - Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte



4.2 – A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO, CULTURA E ESPORTE DE SANTA CATARINA

Explorou-se inicialmente o nível de escolaridade dos respondentes de modo a avaliar a homogeneidade da população. No gráfico 1, pode-se visualizar o percentual de cada nível de escolaridade dos respondentes.

Figura 1 - Nível de escolaridade



Observa-se (Gráfico 1) que 47,5% dos respondentes possuem pós-graduação/especialização; 37,3% concluíram o Ensino superior e apenas 15,3% o Ensino médio.

O bloco I busca a percepção a respeito da ocorrência de práticas de Gestão do Conhecimento dentro da Secretaria de Estado do Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina.

Neste sentido, o Quadro 1 apresenta um panorama geral do quantitativo das respostas, sendo que os respondentes em geral não percebem as práticas de GC nas ações na organização.

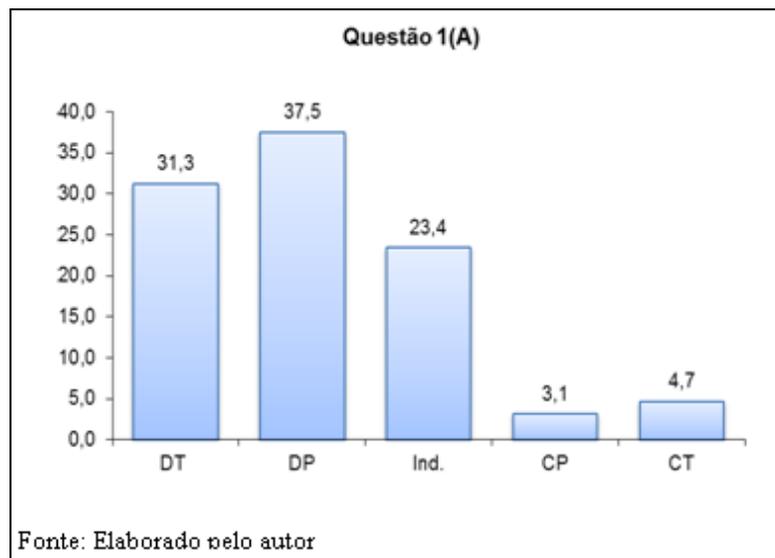
Quadro 1 – Panorama geral do quantitativo das respostas no bloco I

Questão		DT	DP	I	CP	CT		
1(A)	A Secretaria possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento da Secretaria sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais.	31,3	37,5	23,4	3,1	4,7	Bloco I	Práticas de GC
1(B)	A Secretaria propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento.	31,3	34,4	18,8	12,5	3,1		
2(A)	A Secretaria possui uma cultura de compartilhamento do conhecimento organizacional.	45,3	34,4	12,5	4,7	3,1		
2(B)	A Secretaria possui parcerias com as outras instituições públicas e privadas para adquirir conhecimento organizacional.	29,7	29,7	31,3	7,8	1,6		
3(A)	A Secretaria incentiva os servidores experientes a transferirem conhecimentos (deles) para os servidores novos ou menos experientes.	43,8	37,5	10,9	6,3	1,6		
3(B)	A Secretaria possui uma política de educação continuada, inclusive com pagamento de taxas de inscrição em cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor.	12,5	32,8	18,8	25,0	10,9		
4(A)	A Secretaria obtém conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).	32,8	35,9	20,3	7,8	3,1		
4(B)	A Secretaria incentiva os servidores a participarem em comissões ou de projetos com especialistas externos.	43,8	21,9	21,9	12,5	0,0		

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando questionados se “A Secretaria possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento da Secretaria sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais”.

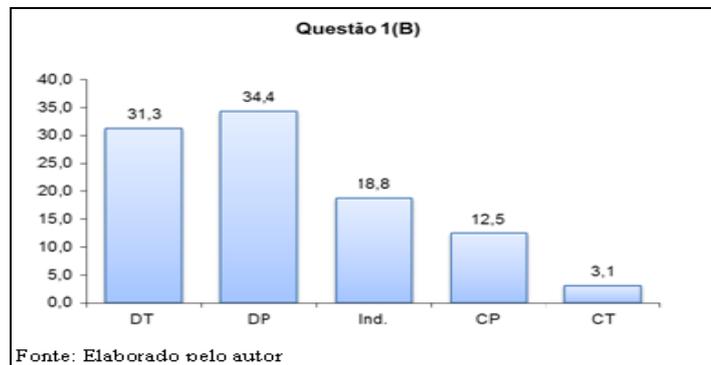
Figura 1 – Respostas a Questão 1(A)



Pode-se observar que 68,8% dos servidores não percebem efetivamente a memória organizacional na organização, enquanto apenas 7,8% dos servidores percebem que a organização “(...) possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento da Secretaria sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais”.

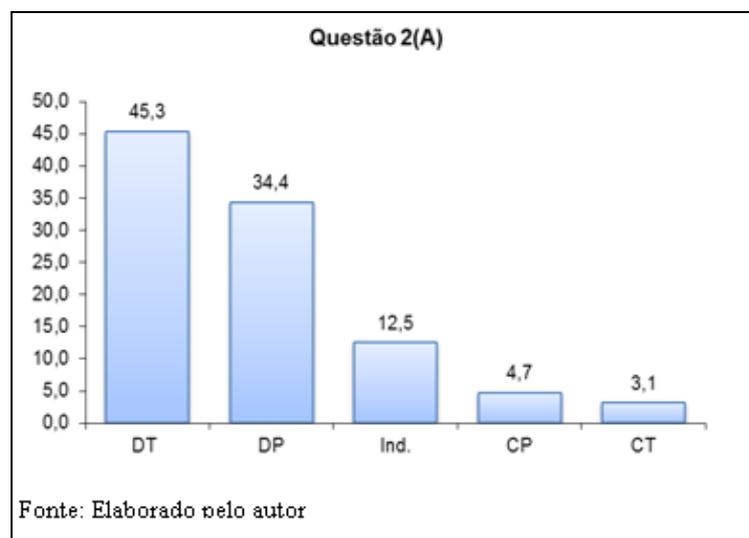
Quando questionados sobre se “A Secretaria propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento”, 65,7% não percebem totalmente que exista “(...) um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento”.

Figura 2 - Respostas a Questão 1(B)



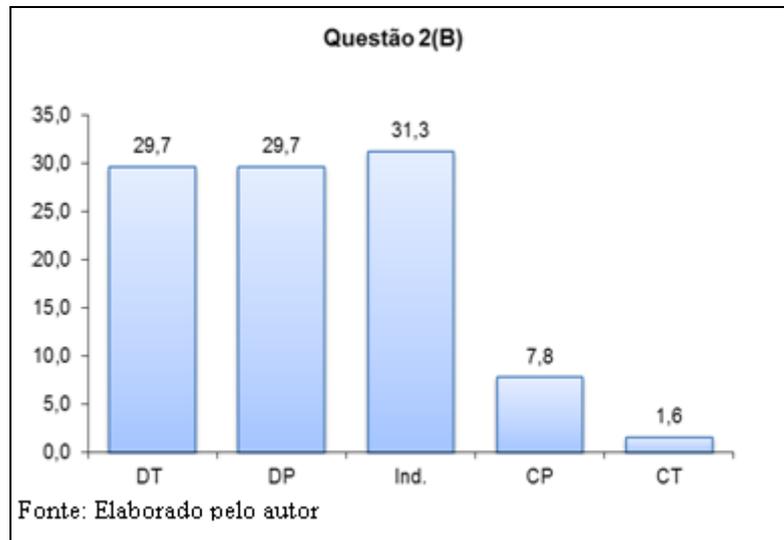
Sobre se “A Secretaria possui uma cultura de compartilhamento do conhecimento organizacional” 79,7% não percebem a cultura de compartilhamento de conhecimento organizacional.

Figura 3 - Respostas a Questão 2(A)



Os servidores questionados sobre se “A Secretaria possui parcerias com as outras instituições públicas e privadas para adquirir conhecimento organizacional”.

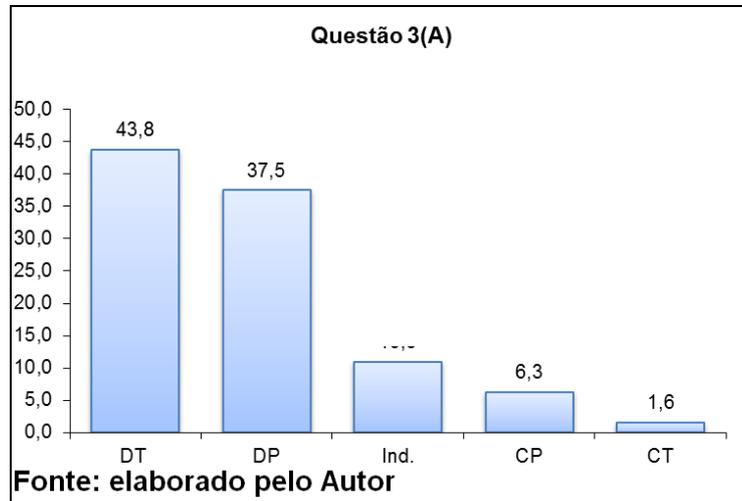
Figura 4 - Respostas a Questão 2(B)



Dos servidores respondentes, 59,4% não percebem que a secretaria possua parceria com outras instituições, sejam públicas ou privadas. O fato da indiferença por parte do colaborador ser tão marcante na pesquisa (31,3%) denuncia a falta de uma motivação para o envolvimento de outros setores da administração pública na secretaria.

Questionados sobre se “*A Secretaria incentiva os servidores experientes a transferirem conhecimentos (deles) para os servidores novos ou menos experientes*”.

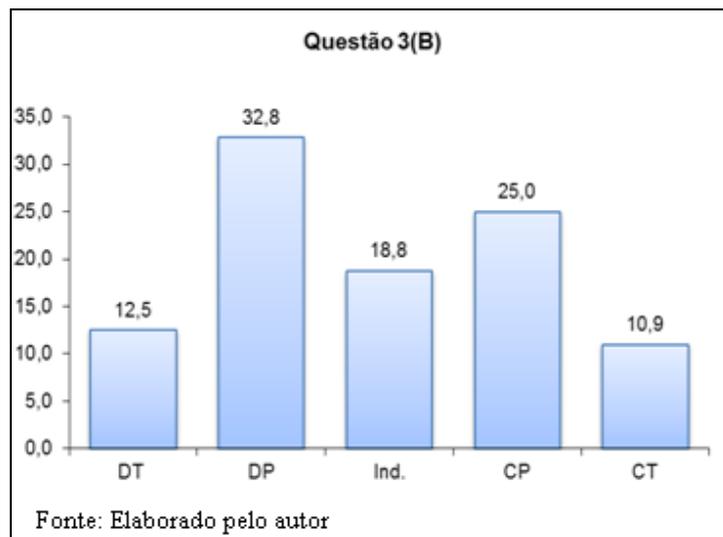
Figura 5 - Respostas a Questão 3(A)



Observa-se que 81,3% não percebem motivação para a compartilhamento de conhecimento entre os servidores.

Sobre se “A Secretaria possui uma política de educação continuada, inclusive com pagamento de taxas de inscrição em cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor”.

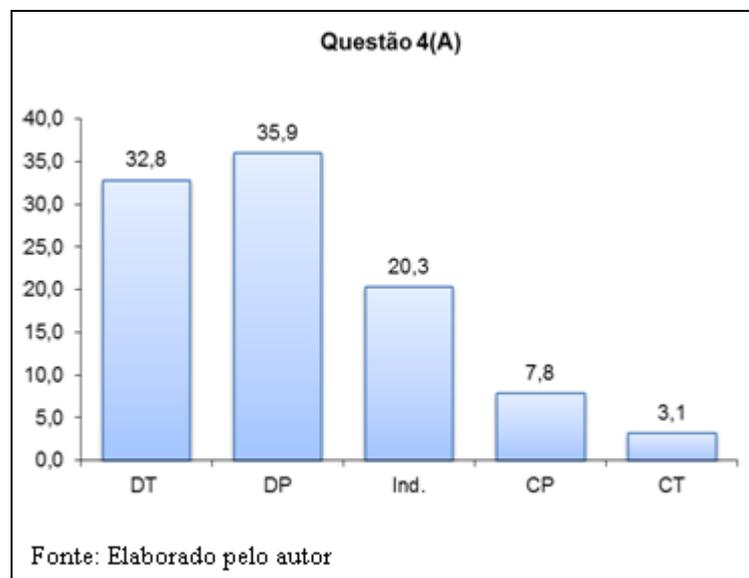
Figura 6 - Respostas a Questão 3(B)



Observa-se que 45,3% não percebem a existência de uma política de educação continuada na organização, que somados aos 18,8% que se posicionaram indiferentes a existência de uma política de educação continuada demonstra que para 64,1% dos servidores não existe motivação para capacitação e participação em eventos relacionados a função do servidor.

Se perguntados sobre se “A Secretaria obtém conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas)”.

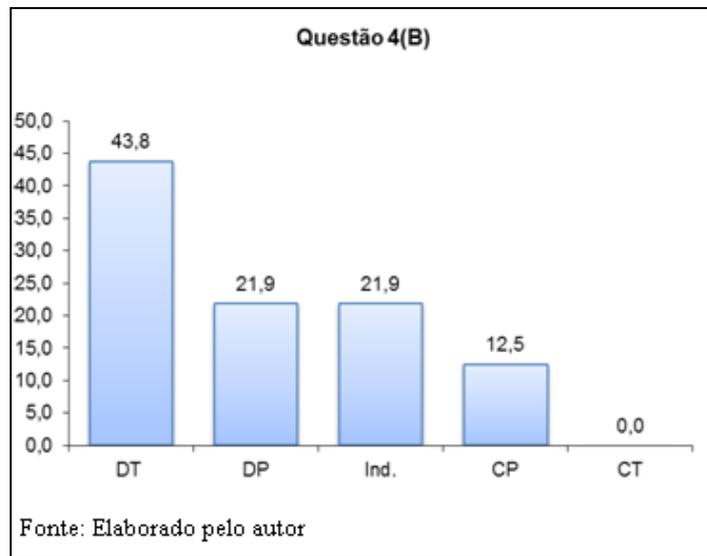
Figura 7 - Respostas a Questão 4(A)



Observa-se que 68,7% discordam de alguma forma sobre a secretaria obter conhecimentos organizacionais de outras instituições, ficando nítida a percepção de um isolamento sobre GC por parte dos servidores.

Quanto se “A Secretaria incentiva os servidores a participarem em comissões ou de projetos com especialistas externos”.

Figura 8 - Respostas a Questão 4(B)



Observa-se que 65,7% dos respondentes discordam que a secretaria incentive os colaboradores a participarem de comissões ou projetos com especialistas externos.

O bloco II de afirmações busca extrair dados relacionados às razões da adoção de práticas de Gestão de Conhecimento e o grau de importância de cada razão, bem como motivos para adoção de práticas de GC dentro do âmbito organizacional.

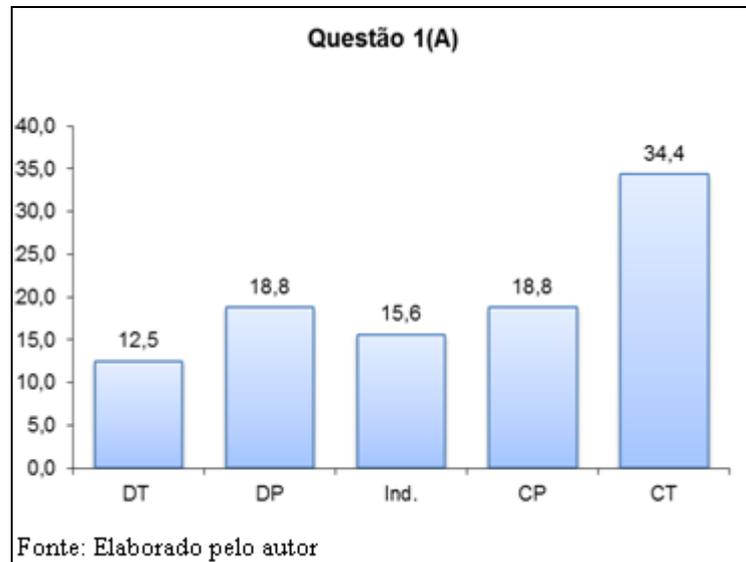
Quadro 2 – Panorama geral do quantitativo das respostas no bloco II

Questão		DT	DP	I	CP	CT		
1(A)	Acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para os novos servidores.	12,5	18,8	15,6	18,8	34,4	Bloco II	Razões de GC
1(B)	Assegurar que o conhecimento residente em todos os setores de trabalho seja acessível a todos os integrantes da Secretaria.	14,1	17,2	14,1	23,4	31,3		
2(A)	Proteger a Secretaria da perda do conhecimento devido à saída de servidores.	18,8	7,8	18,8	21,9	32,8		
2(B)	Capturar as experiências (conhecimento tácito) dos servidores, ainda não documentadas.	15,6	14,1	21,9	28,1	20,3		
3(A)	Evitar problemas de sobrecarga de informação dentro da Secretaria.	26,6	14,1	29,7	15,6	14,1		
3(B)	Ajudar os gestores a codificarem as informações.	18,8	14,1	25,0	23,4	18,8		
4(A)	Capacitar os servidores para o desenvolvimento social e organizacional.	9,4	15,6	14,1	26,6	34,4		
4(B)	Aumentar a aceitação do servidor que tem ideias inovadoras.	23,4	7,8	32,8	17,2	18,8		

Fonte: Elaborado pelo autor

Questionados se percebem que a Secretaria proporciona “*Acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para os novos servidores*”.

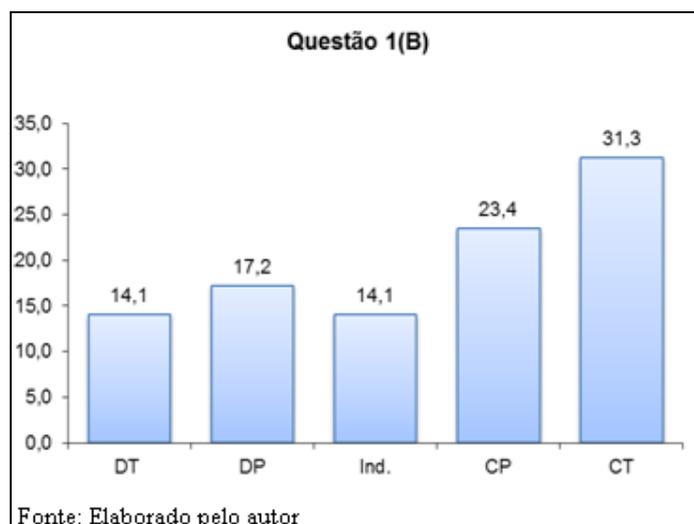
Figura 9 - Respostas a Questão 1(A)



Analisando a Figura 9, pode-se extrair que 53,3% percebem de alguma forma o incentivo na transferência de conhecimentos a novos servidores.

Quando se percebem que a gestão quer *Assegurar que o conhecimento residente em todos os setores de trabalho seja acessível a todos os integrantes da Secretaria.*

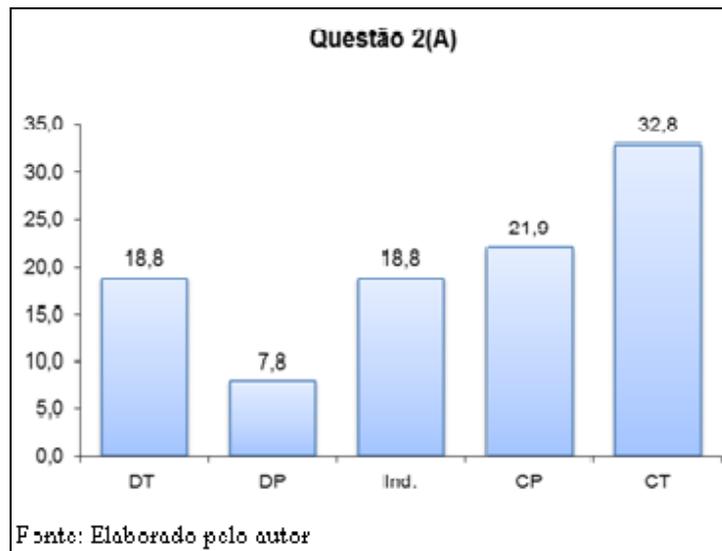
Figura 10 - Respostas a Questão 1(B)



Observa-se que 54,7% percebem que “(...) o conhecimento residente em todos os setores de trabalho seja acessível a todos os integrantes da Secretaria”.

Questionados quanto a “Proteger a Secretaria da perda do conhecimento devido à saída de servidores”.

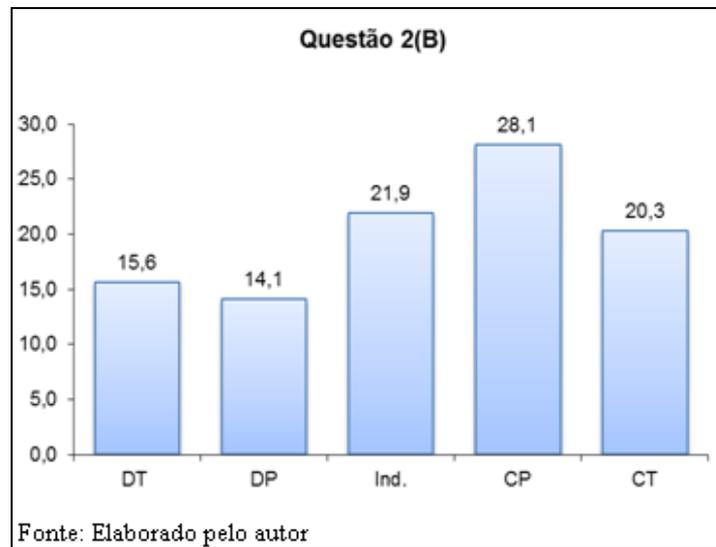
Figura 11 - Respostas a Questão 2(A)



Verifica-se nesta afirmação que 54,7% concordam que a adoção de práticas de GC protegeria a organização da perda do conhecimento devido a saída de servidores, mas por outro lado para 45,3% dos servidores a saída de servidores não impactam na perda de conhecimento dentro da secretaria.

Sobre a percepção de que “Capturar as experiências (conhecimento tácito) dos servidores, ainda não documentadas”.

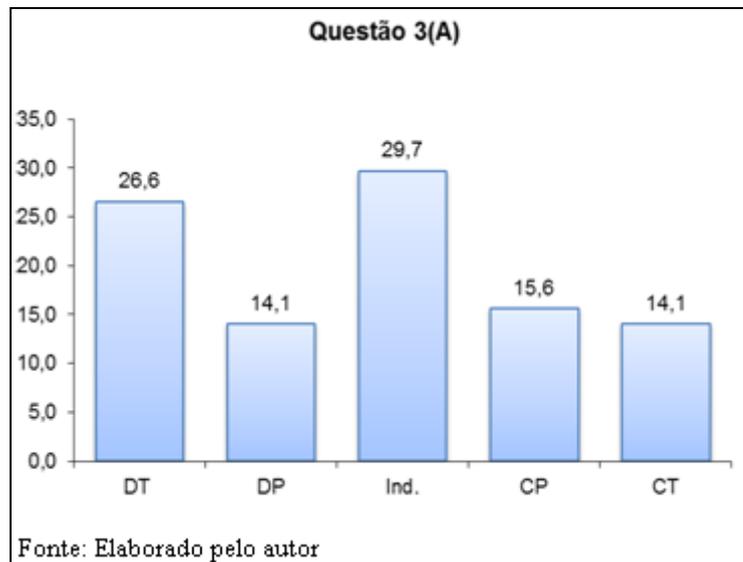
Figura 12 - Respostas a Questão 2(B)



Capturar as experiências não documentadas tem relativa importância para estes servidores (48,4%), percebe-se que a indiferença com a afirmativa é de 21,9% mostra que para estes servidores esse conhecimento tem pouca ou nenhuma importância, mas principalmente que para aqueles 48,4% restantes existem experiências de servidores, que com certeza estão na cultura da empresa e inseridos nos processos gerenciais, mas que ainda não estão documentadas.

Quando questionados sobre “Evitar problemas de sobrecarga de informação dentro da Secretaria”.

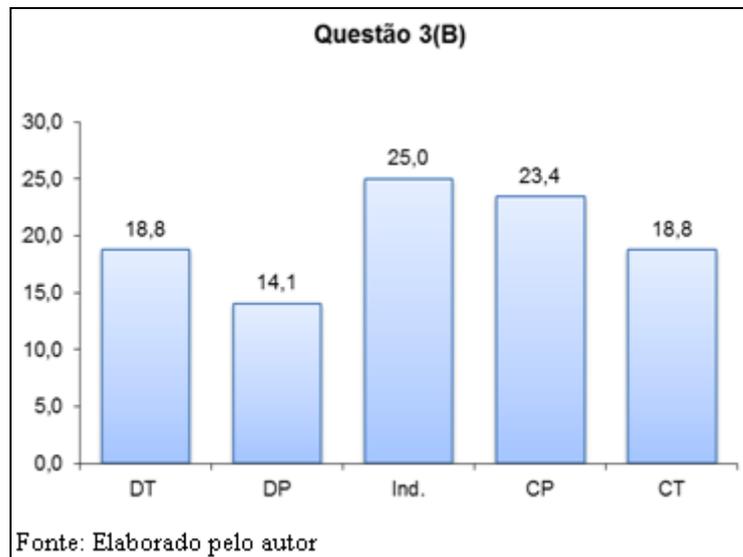
Figura 13 - Respostas a Questão 3(A)



Observa-se um comportamento de indiferença sobre a sobrecarga de informações predominante (29,7%), e que para 40,7% dos servidores não existe problema de sobrecarga de informação dentro da Secretaria, ou seja, os servidores não percebem como a sobrecarga de informações pode impactar a qualidade dos serviços.

Questionados sobre “*Ajudar os gestores a codificarem as informações*”.

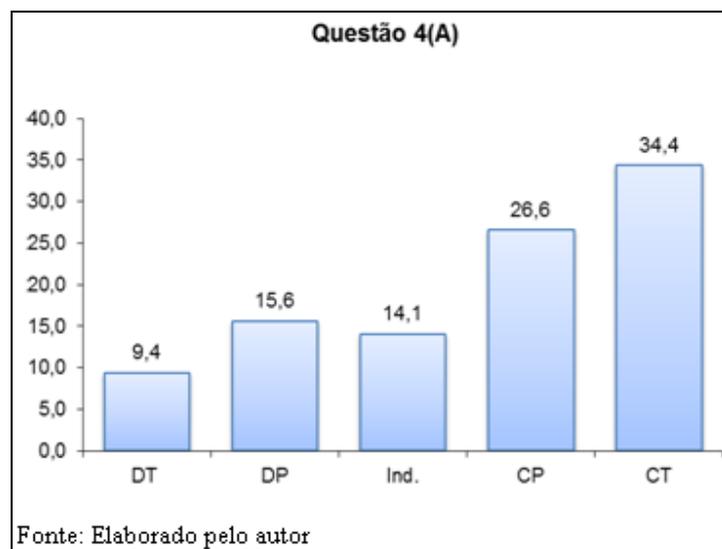
Figura 14 - Respostas a Questão 3(B)



Para 42,2% dos servidores existe importância em ajudar os gestores na codificação das informações, mesmo que para 25% isso seja indiferente

A respeito da percepção sobre a secretaria “*Capacitar os servidores para o desenvolvimento social e organizacional*”.

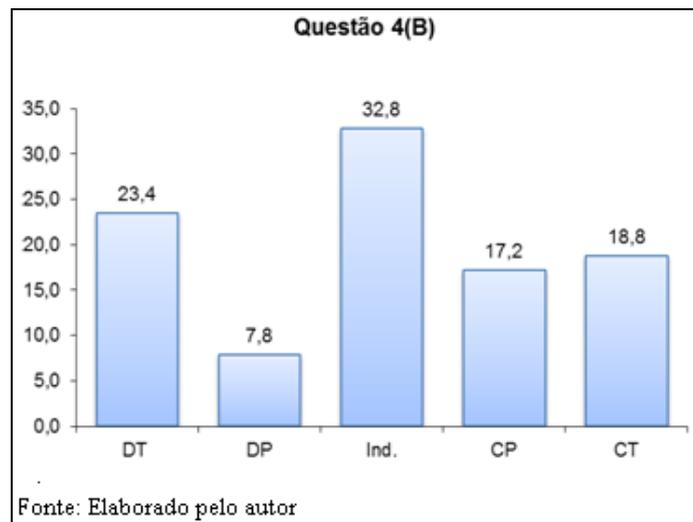
Figura 15 - Respostas a Questão 4(A)



Observa-se que 61% dos servidores concordam que é necessário capacitar os servidores para o desenvolvimento social e organizacional enquanto que, por outro lado, para 49% a capacitação não tem resultado efetivo no desenvolvimento social e organizacional.

Questionados sobre “Aumentar a aceitação do servidor que tem ideias inovadoras”.

Figura 16 - Respostas a Questão 4(B)



Confere-se aqui uma maioria de respostas indiferentes 32,8%, 36% dos servidores percebem que existe a aceitação de ideias inovadoras enquanto que para 31,2% não existe uma boa aceitação. Porém se deve atentar que para 64% dos servidores, ideias inovadoras não tem relevância para o servidor da secretaria.

O Bloco III aborda afirmações acerca dos resultados alcançados com as práticas de GC, os respondentes, da mesma forma que nos blocos anteriores, responderam com suas opiniões de concordâncias ou discordâncias, acerca de afirmações que buscam relatar os possíveis resultados alcançados.

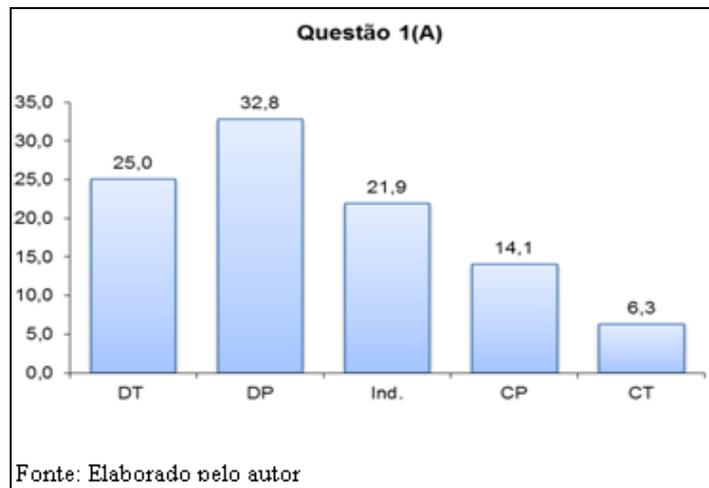
Quadro 3– Panorama geral do quantitativo das respostas no bloco III

Questão		DT	DP	I	CP	CT		
1(A)	Aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).	25,0	32,8	21,9	14,1	6,3	Bloco III	Resultados
1(B)	Melhoria da eficiência e produtividade dos servidores.	14,1	31,3	28,1	12,5	14,1		
1(C)	Diminuição dos impactos causados pela saída de servidores da Secretaria.	32,8	29,7	17,2	15,6	4,7		
1(D)	Ampliação, para os cidadãos no que tange o acesso ao sistema de incentivo aos projetos das áreas de turismo, cultura e esporte.	31,3	25,0	25,0	14,1	4,7		

Fonte: Elaborado pelo autor

Questionados sobre a percepção quanto ao “*Aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas)*”.

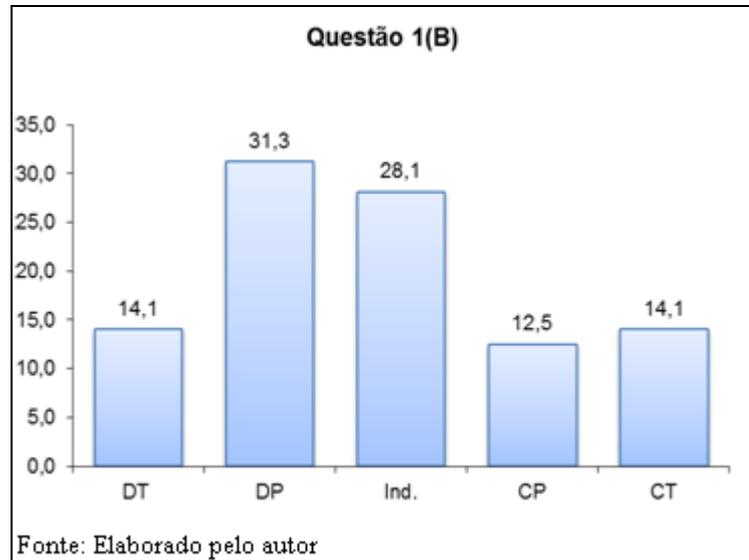
Figura 17 - Respostas a Questão 1(A)



Nesta afirmação 57,8% dos servidores não percebem importância de melhorar a captura de conhecimentos organizacionais.

A respeito da “*Melhoria da eficiência e produtividade dos servidores*”.

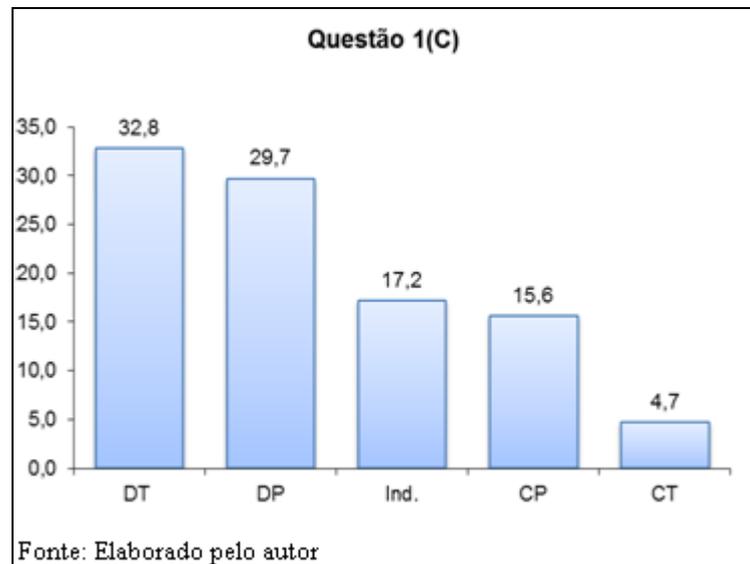
Figura 18 - Respostas a Questão 1(B)



Observa-se que para apenas 26,6% dos servidores percebem a Secretaria focada na “(...) melhoria da eficiência e produtividade dos servidores”.

Quanto a percepção sobre a “*Diminuição dos impactos causados pela saída de servidores da Secretaria*”.

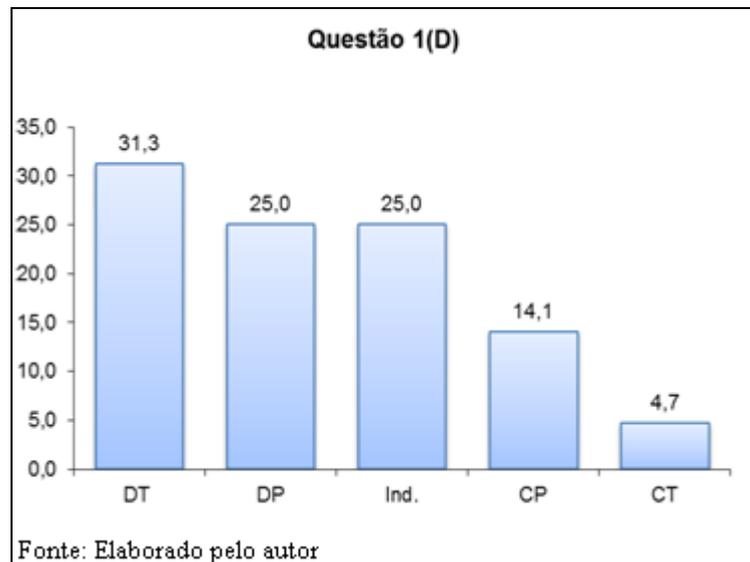
Figura 19 - Respostas a Questão 1(C)



Observa-se que apenas para 20,3% dos servidores concordam na “(...)Diminuição dos impactos causados pela saída de servidores da Secretaria”.

Perguntados sobre a “Ampliação, para os cidadãos no que tange o acesso ao sistema de incentivo aos projetos das áreas de turismo, cultura e esporte”.

Figura 20 - Respostas a Questão 1(D)



Observa-se que 56,3% dos servidores não percebem claramente a “(...) *ampliação, para os cidadãos no que tange o acesso ao sistema de incentivo aos projetos das áreas de turismo, cultura e esporte*”.

4.3 – SÍNTese DA PESQUISA

O estudo realizado neste trabalho busca uma reflexão crítica acerca das noções sobre gestão de conhecimento dentro da Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte de Santa Catarina, através das percepções dos seus servidores quanto a cultura da organização e suas práticas ao tocante a gestão do conhecimento (GC).

Efetuada um embasamento teórico sobre; Conhecimento e GC, essencial para a realização deste estudo, necessitou-se a exploração de campo com a aplicação do questionário (APÊNDICE C – Questionário), nesta pesquisa obteve-se uma boa participação dos servidores da organização, com um índice de 52% de participação. Buscou-se extrair com este questionário as opiniões acerca de afirmações estruturadas para mapear a ocorrência de práticas, as razões para estas ocorrências, e os possíveis resultados alcançados com estas.

O Questionário foi dividido em três blocos: As práticas de GC (Bloco I); . Quais as razões para a utilização de práticas de GC (Bloco II) e, finalmente, Os possíveis resultados alcançados com a utilização de práticas de GC na organização (Bloco III).

No primeiro bloco, que visava mapear a ocorrência de práticas de GC, verificou-se que na absoluta maioria das afirmações expostas aos respondentes foram discordadas; isso significa dizer que, não ocorrem práticas de GC, mais especificamente de:

- a) **Memoria Organizacional** – Questão 1(A) “*A Secretaria possui uma memória organizacional, com o registro do conhecimento da Secretaria sobre os processos, serviços, enfim, sobre as atividades institucionais*”
- b) **Ambiente a aprendizagem** – Questão 1(B) “*A Secretaria propicia um ambiente favorável à prática de aprendizagem, ao desenvolvimento de trabalhos em equipe e ao compartilhamento do conhecimento.*”
- c) **Cultura de Compartilhamento** – Questão 2(A) – “*A Secretaria possui uma cultura de compartilhamento do conhecimento organizacional.*”
- d) **Parcerias Externas** – Questão 2(B) – “*A Secretaria possui parcerias com as outras instituições públicas e privadas para adquirir conhecimento organizacional.*”
- e) **Transferência de Conhecimento** – Questão 3(A) – “*A Secretaria incentiva os servidores experientes a transferirem conhecimentos (deles) para os servidores novos ou menos experientes.*”
- f) **Aprendizagem Externa** – Questão 4(A) “*A Secretaria obtém conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).*” - Questão 4(B) “*A Secretaria incentiva os servidores a participarem em comissões ou de projetos com especialistas externos.*”

Apenas quando o servidor é questionado sobre se “*A Secretaria possui uma política de educação continuada, inclusive com pagamento de taxas de inscrição em cursos de capacitação e eventos relacionados com a função do servidor*”, que na percepção do servidor não esta claro esse incentivo capacitação porém pode-se inferir que a organização **possui a prática de educação**

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

continuada, que talvez não com uma difusão adequada, mas observando-se os índices da pesquisa nota-se a presença desta prática no âmbito organizacional.

No bloco II, pode-se inferir que das oito (8) afirmações apresentadas aos respondentes, seis (6) foram indicadas como razões para a adoção de práticas de GC. Isso quer dizer que mesmo sem a ocorrência de práticas, como se pode comentar anteriormente, as razões para que as mesmas ocorram estão presentes, mostrando-se assim serem necessidades da organização. Desta forma, pode-se afirmar que **são razões para a adoção de práticas de GC:**

- a) **Transferência do Conhecimento** – Questão 1(A) *Acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para os novos servidores.*”
- b) **Distribuição do Conhecimento** – Questão 1(B) *“Assegurar que o conhecimento residente em todos os setores de trabalho seja acessível a todos os integrantes da Secretaria.”*
- c) **Proteção da perda do Conhecimento** – Questão 2(A) *“Proteger a Secretaria da perda do conhecimento devido à saída de servidores.”*
- d) **Captura do Conhecimento tácito** – Questão 2(B) *“Capturar as experiências (conhecimento tácito) dos servidores, ainda não documentadas.”*
- e) **Codificação das Informações** – Questão 3(B) *“Ajudar os gestores a codificarem as informações.”*
- f) **Desenvolvimento Organizacional e Pessoal** – Questão 4(A) *“Capacitar os servidores para o desenvolvimento social e organizacional.”*

Apenas duas afirmações não tiveram índices de concordâncias, deste fato pode-se inferir que mesmo com a utilização de práticas de GC, a afirmação não seria válida, sendo que:

- a) **Evitar Sobrecarga de Informação** – Questão 3(B) *“Evitar problemas de sobrecarga de informação dentro da Secretaria.”*
- b) **Estímulo a Inovação** – Questão 4(B) *“Aumentar a aceitação do servidor que tem idéias inovadoras.”*

Ou seja, os servidores não percebem os problemas de sobrecarga de informações, nem o incentivo a inovação por parte da Secretaria.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

No Bloco III, observa-se que em nenhuma das afirmações obteve-se os índices para aprovação. Isso é reflexo do que já se havia sido exposto, como a organização não possui uma eficiente adoção de práticas de GC, já era de se esperar que nenhum resultado seria alcançado. As afirmações discordadas são as seguintes:

- a) **Captura de Conhecimento Externo** – Questão 1(A) “ *Aumento da habilidade para capturar conhecimentos organizacionais de outras instituições (públicas ou privadas).*”
- b) **Melhoria da Eficiência** – Questão 1(B) “ *Melhoria da eficiência e produtividade dos servidores.*”
- c) **Diminuição da Perca do Conhecimento** – Questão 1(C) “ *Diminuição dos impactos causados pela saída de servidores da Secretaria.*”
- d) **Ampliação dos Serviços para a Sociedade** – Questão 1(D) “ *Ampliação, para os cidadãos no que tange o acesso ao sistema de incentivo aos projetos das áreas de turismo, cultura e esporte.*”

Pode-se extrair destas análises é que:

- a) Nota-se que as práticas da gestão do conhecimento estão inseridas de maneira muito simplificada e de pequena ou quase nenhuma expressão no que tange sua finalidade principal, ou seja, práticas muito tímidas e pouco expressivas.
- b) Dentro do âmbito da organização, os servidores refletem que existem razões plausíveis para a adoção de práticas GC (Apontadas no bloco II do questionário), e que possivelmente mesmo com a adoção de GC, surpreendentemente acreditam que duas razões não seriam trabalhadas – evitar sobrecarga de informação e estímulo a inovação. Isto nos aponta que estas duas razões devam ser os pontos relevantes para a organização, ou seja embora exista a percepção da importância da GC na organização, os servidores não demonstram credibilidade nas ações de GC dentro da organização.
- c) Não são alcançados resultados de excelência para GC.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

5 – CONCLUSÃO

Neste trabalho foi aplicado o questionário apenas com os servidores da organização, porém outra abordagem poderia ser realizada com a aplicação de entrevistas, apenas com os gestores da organização, neste caso, a abordagem das questões seria direcionada para levantar as causas possíveis da não utilização de GC dentro do âmbito organizacional, e possíveis razões para a adoção de GC.

A Gestão do Conhecimento é ferramenta mais do que necessária para a amplitude e o desenvolvimento das tarefas e ações que esta Secretaria executa. Observar as percepções do cliente interno da organização (os servidores da Secretaria) vem em auxílio a anamnese da organização, a verificação da necessidade de mudanças de processos de GC, a disseminação da informação como cultura da organização é talvez o resultado mais marcante dessa pesquisa. Afinal a visibilidade e transparência permitida por meios midiáticos atuais caracterizam os processos organizacionais cada vez mais complexos, em que o conhecimento e a informação são fundamentais na tomada de decisões. Sua implantação trará, sem dúvida nenhuma e em todas as estâncias, maior eficiência nas tarefas e, por conseguinte a geração de melhores resultados para a própria organização e sociedade.

Toma-se esta pesquisa como ponto de partida para trabalhos futuros vir a focar não só atitudes de gestão dentro da organização, mas também como esses processos são distribuídos e disseminados entre os servidores. Pode-se implementar modelos para a aplicação das práticas de GC dentro do âmbito organizacional, e o resultado evidente é que nessas práticas devem estar presentes os processos de comunicação, difusão e métodos que transformem um modelo de GC adotado como um processo alinhado com a cultura da organização.

Por fim, o desenvolvimento desta pesquisa, abre caminhos para o entendimento das necessidades do próprio órgão (SOL), bem como trás dados relevantes sobre GC para outros estudos na comunidade acadêmica e na sociedade.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

6 – REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel de. *Gestão do conhecimento para tomada de decisão*. São Paulo: Atlas, 2011.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). *Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 186 p.

AST VERA, Armando. *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Globo, 1974.

AZEVEDO, Luiz C. S. *Gestão do conhecimento em organizações públicas*. 2002. Disponível em: <www2.rio.rj.gov.br/cgm/textos_selecionados/gestao_conhecimento> Acesso em: 02 de maio de 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira. *Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Brasília, 2004. Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acesso em 20 nov. 2004.

BRAGA, Wladimir Flávio Luiz, *O Conhecimento*, 2007.

_____. *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.

CARVALHO, Fernanda de Quadros; SAMPAIO, Dilcéia Almeida, *A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância*. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/>>. Acesso em: 01 mai. 2012.

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

_____. *Conhecimento Conceito de*. Disponível em: <<http://conceito.de/conhecimento>> Acesso em: 29 abr. 2012

CARVALHO, Rodrigo B; FERREIRA, Marta A. T. Using information technology to support knowledge conversion processes. *Information Research*, v. 7, n. 1, 2001.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

CARVALHO, Rodrigo Baroni de. *Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento*. Belo Horizonte: Editora Arte, 2003.

CHOO, Chun Wei. *Gestão da informação para a organização inteligente*. Lisboa: Ed. Caminho, 2003.

DAVENPORT T. H.; PRUSAK L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENHARDT, Janet V. DENHARDT, Robert B. *The new public service: Ed. Ampliada*. Armonk: M. E. Sharpe, 2007.

DENHARDT, Robert B. *Teorias da administração pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENNIS, Charles M. *Economic efficiency and equality: achieving equity through market delimitation*. Los Angeles: SPA/USC, 1979. Texto inédito.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DRUCKER, Peter F. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Nobel, 2001.

GAERTNER GROUP. *Tecnologia da informação, administração do conhecimento e tecnologia: chave do sucesso*. Encarte especial da *Revista Exame*, n. 669, ago. 1998.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos de. *Gestão do conhecimento: conceito e aplicações*. São Paulo: Érica, 2003.

MINOZZO, Elisa. *Modelo de Gestão Pública* Disponível em: <http://elisandraminozzo.blogspot.com.br/2010/05/modelos-de-gestao-publica-no-brasil.html> Acesso em : 13 mai. 2012.

MURRAY, Philip C. *New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM)*. 1996. Disponível em: <http://www.ktic.com/topic6/13_TERM0.HTM>. Acesso em: 30 de Novembro. 2013.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

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

OLIVEIRA, Fernando Andrade de. Conceituação do Direito administrativo. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, vol. 120, p.14, 1975.

PLATÃO. *A república*. São Paulo: Hemus, 1970.

PRATES, Antônio A. P. *Administração Pública e burocrática*. In: AVELAR, Lúcia; Cintra, Antônio O.(Org.). *Sistema político brasileiro: uma introdução*. Rio de Janeiro: Fundação Konrad-Adenauer Stiftung; São Paulo: Fundação UNESP, 2004.

PESSOA JR, Osvaldo *Teoria do Conhecimento e Filosofia da Ciência I*, ed. USP, 2010.

QUEL, Luiz Felipe. *Gestão de Conhecimento e os desafios da complexidade nas organizações*. São Paulo: Saraiva 2006.

SANTA CATARINA. Decreto n. 1.651, de 3 de setembro de 2008. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte e estabelece outras providências. *Diário Oficial do Estado de Santa Catarina*, Florianópolis, 03 set. 2008. p. 2-7. Disponível em: < http://www.sol.sc.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=270:regimento-interno&catid=25:geral&Itemid=136 >. Acesso em: 30 abr. 2012

_____. *Plano de Governo*. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br/conteudo/governo/paginas/planodegoverno00.htm>>. Acesso em: 01 mar. 2012.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado de Planejamento. *Secretário Filipe Mello acompanha reuniões do governador Colombo com Fatma, Santur e Ceasa*. 08 fev. 2011. Disponível em: <<http://www.spg.sc.gov.br/news.php?noticia=862&titulo=Secret%20Filipe%20Mello%20acompanha%20reuni%20F5es%20do%20governador%20Colombo%20com%20Fatma,%20Santur%20e%20Ceasa>> . Acesso em: 01 abr. 2012.

_____. *Estrutura organizacional*. Disponível em:

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

<<http://www.spg.sc.gov.br/estrutura.php#>>. Acesso em: 30 abr. 2012.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte. *Estrutura administrativa*. Disponível em: <http://www.sol.sc.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2102:estrutura-administrativa&catid=25:geral&Itemid=286>. Acesso em: 30 abr. 2012.

SANTOS, Neri. *Gestão do Conhecimento Organizacional*. Apostila criada para o Programa de Pós- Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos et al. *Gestão do conhecimento como modelo empresarial*. In: *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001. p. 11-48.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. *Avaliação de ativos intangíveis*. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros et al. *Gestão do conhecimento na administração pública*. Curitiba: IMAP, 2008. Disponível em: <http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf>. Acesso em 11 abr. 2012.

SHANNON, Claude e. WEAVER, Warren. *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press, 1949. 117 p.

SERRA, J. Paulo. *Manual de Teoria da Comunicação*. Covilhã: Livros Labcom, 2007. 203 p. p. 93-101.

SILVA, Sergio L. *Proposição de um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos..* 2002. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 16 jul. 2004.

SOUZA, Irineu Manoel. *Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento*. 2009. 399 f. Tese

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número VIII Jul-dez 2013	Trabalho 03 Páginas 53-93
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

(Doutorado e Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

SOUZA, Irineu M.. *Gestão Pública no Contexto da Gestão do Conhecimento*. In: MEDEIROS, Paulo César; LEVY, Evelyn (Org.) *Construindo uma nova gestão pública*. Natal, RNEARH/RN, 2010.

SOUZA, Daniel de. *Secretaria de Estado de Turismo, Cultura e Esporte*. 2012. Acervo pessoal.

SETZER, Waldemar W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência, *Revista da Ciência da Informação*, 1999. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html#Autor>>. Acesso em: 01 mar. 2012.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TERRA, José C. C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero*. Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em 11 abr. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBER, Max. *Ensaios de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

_____. *Ensaios de sociologia*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.