



## **GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO EMPÍRICO NA COORDENADORIA DE DEFESA DO CONSUMIDOR – PROCON PAULISTANO**

Isabela Gonçalves dos Santos

Marcos Antonio Franklin

### **RESUMO**

O objetivo desta pesquisa foi identificar como ocorrem as práticas de gestão do conhecimento nas áreas funcionais da coordenadoria de Defesa do Consumidor - PROCON Paulistano, vinculada à Secretaria Municipal de Justiça e Órgão integrante do Sistema Municipal de Defesa do Consumidor, localizado na cidade de São Paulo. Nesse sentido, foram abordadas as seguintes teorias: conhecimento, informação, serviços e administração pública. Para tanto foi utilizada a natureza exploratória segundo Vergara (2000), com o emprego do método qualitativo de acordo com Godoy (1995). Para a coleta dos dados foi utilizada a técnica de entrevistas por meio de um roteiro semiestruturado elaborado com base no referencial teórico. As análises foram realizadas segundo a abordagem de Flores (1994). Foram analisados os aspectos da gestão do conhecimento que estão presentes em diversas frentes da coordenadoria, tanto no trabalho realizado internamente quanto no trabalho prestado à população. Foi levado em consideração na análise e conclusão dos resultados obtidos o fato de se tratar de um órgão público. Os resultados da coleta de dados e as práticas adotadas pela coordenadoria foram comparados com o embasamento teórico e um resultado relevante foi obtido. Assim, foi possível encontrar por meio dos resultados as práticas relacionadas à gestão do conhecimento bem como as barreiras também relacionadas a esta prática. Como, por exemplo, transformação de um dado em informação; estratégias do conhecimento; competências desenvolvidas e exploradas; tipo de serviço prestado a população; conhecimentos e competências essenciais entre outras. Dentro da gestão do conhecimento os resultados encontrados no PROCON Paulistano envolvem equipe e informações passadas de forma informal. Davenport (1954) afirma que o conhecimento é transferido dentro das organizações mesmo sem gerenciamento, porém, Terra (2000) explica que a gestão do conhecimento implica na adoção de práticas que gerenciam a criação e a transferência em diferentes planos como



formal e informal. As relações de consumo são uma das mais mutáveis e uma das melhores ferramentas estratégicas para usar nesse meio é a gestão do conhecimento, que apoia a otimização dos processos principalmente nas novas tecnologias. Segundo o modelo apresentado por Terra (2000), a gestão do conhecimento pode ser compreendida por meio de sete dimensões e uma delas é o sistema de informação, que afeta diretamente a gestão do conhecimento. Dentro do PROCON Paulistano, a gestão dos recursos humanos é indispensável para uma visibilidade significativa do órgão perante a sociedade, pois apesar de se tratar de uma plataforma completamente digital, as atividades perante o consumidor só terão sucesso com uma boa gestão das pessoas que lidam diariamente com as questões que surgem dia após dia. As interações que são desenvolvidas por processos de aprendizagem e que ocorrem dentro do ambiente de negócios, formam o conhecimento da empresa. A informação associada com a experiência é um tipo de conhecimento tácito, pois está na cabeça das pessoas dentro da organização. Esse tipo de conhecimento é fundamental para a vantagem competitiva da empresa, pois está na base das competências essenciais (FLEURY; OLIVEIRA Jr. 2001). Segundo os autores, as habilidades juntamente com o uso de recursos tecnológicos, definem as competências essenciais para o bom desenvolvimento da empresa e competitividade diante dos concorrentes. Além disso, as competências essenciais são constituídas pelo conhecimento coletivo, que são desenvolvidos por meio desse processo de aprendizagem, independente se este desenvolvimento acontece de maneira formal ou informal. Quando as organizações buscam inovação nos processos, um dos objetivos que almejam alcançar é o da resolução dos problemas enfrentados no dia a dia. Essas resoluções são desde a facilitação dos processos, com menos burocracia e mais dinamicidade ou até uso de novo um recurso tecnológico para ajudar no trabalho. A interação entre os tipos diferentes de conhecimento é imprescindível para alavancagem e sucesso do órgão perante a sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; informação; serviços; inovação; estratégia

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to identify how the practices of knowledge management works in the functional areas of consumer defense coordination - PROCON Paulistano. In order to do that, the exploratory nature was used according to Vergara (2000) and the



qualitative method according to Godoy (1995). For the data collection a semi-structured script was utilized in the interviews based on the theoretical references. The analysis was concluded based on Flores (1994). Thus, the following theories were approached: knowledge, information, services and public administration. The knowledge management aspects presented in different fronts of the coordinator were analyzed, be it at the internal work done or at the work provided to the population. It has been taken into consideration in the results analyzes and conclusions, the fact that PROCON is a public agency. The data collection results and the practices adopted by the coordination were compared with the theoretical background and a relevant result was achieved. Moreover, the researches results enabled to find the practices and obstacles related to the knowledge management. For example, the transformation of a data into an information; knowledge strategies; exploited and further developed competences; kind of services provided to the population; knowledge and essential skills, etc. Within the knowledge management the results found in PROCON Paulistano involve staff and information passed informally. Davenport (1954) states that knowledge is transferred within organizations even without management, but Terra (2000) explains that knowledge management implies the adoption of practices that manage the creation and transfer in different levels, such as formal and informal. Consumer relations are one of the most changeable and one of the best strategic tools to use in this environment is knowledge management, which supports process optimization mainly in new technologies. According to the model presented by Terra (2000), knowledge management can be understood through seven dimensions and one of them is the information system, which directly affects knowledge management. Within PROCON Paulistano, the management of human resources is indispensable for a significant visibility of the organ before the society, because despite being a completely digital platform, the activities before the consumer will only succeed with a good management of the people who deal daily. with the questions that arise day after day. Interactions that are developed by learning processes that occur within the business environment form the company's knowledge. Information associated with experience is a type of tacit knowledge as it is in the minds of people within the organization. This type of knowledge is fundamental to the company's competitive advantage, as it underpins the core competencies (FLEURY; OLIVEIRA Jr. 2001). According to the authors, skills together with the use of technological resources define the essential competences for the good development of the company and competitiveness before competitors. In addition, core competencies are



constituted by collective knowledge, which is developed through this learning process, regardless of whether this development takes place formally or informally. When organizations seek process innovation, one of the goals they aim to achieve is to solve the problems they face on a daily basis. These resolutions range from streamlining processes with less bureaucracy and more dynamism to using a technological resource to help work again. The interaction between the different types of knowledge is essential for the organ's leverage and success in society.

**Keywords:** Knowledge management; information; services; innovation; strategy

## **INTRODUÇÃO**

Sob o ponto de vista da gestão do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) alegam que as organizações, identificam a necessidade de organizar o conhecimento já existente. Entretanto, se um indivíduo com grande conhecimento, que exerce um papel importante junto a empresa, se desvincular e o seu conhecimento não estiver documentado, perde-se grande parte desse conhecimento acumulado pela empresa. Todavia, a importância dada a este conhecimento só é depois que se perde.

Para Stewart (2004) as atividades sobre gestão do conhecimento são essenciais, com destaque para o setor de serviços. Bernardes e Andreassi (2007) divulgam que ocorreu um crescimento do setor de serviços na economia mundial. Neste contexto, a gestão do conhecimento tem recebido cada vez mais atenção das organizações, que buscam compreender como isso afeta as decisões e os resultados positivos que elas terão no futuro.

Diante desse exposto, com este estudo pretendeu-se levantar como ocorrem as práticas de gestão do conhecimento em um órgão público. Esta pesquisa será realizada na Coordenadoria de Defesa do Consumidor - PROCON Paulistano, órgão vinculado à Secretaria Municipal de Justiça e órgão integrante do Sistema Municipal de Defesa do Consumidor, que tem como principal finalidade atuar na defesa do consumidor. Assim, para o desenvolvimento deste, foi formulado o seguinte problema de pesquisa.

Como ocorrem as práticas de gestão do conhecimento dentro do PROCON Paulistano? Para responder ao problema de pesquisa deste estudo, foi considerado o seguinte objetivo geral: levantar como ocorrem as práticas de gestão do conhecimento nas



áreas funcionais do PROCON Paulistano. Dessa forma, foram desdobrados os seguintes objetivos específicos: 1) Caracterizar as áreas funcionais; 2) Levantar as práticas de gestão do conhecimento; 3) Identificar as barreiras na gestão do conhecimento.

Esta pesquisa justificou-se pela a sua contribuição que compreende duas perspectivas, são elas: a acadêmica que, possibilitará a associação das teorias que compõem a base teórica envolvida e a forma como são utilizadas e aplicadas na realidade que se estudará. E empresarial, onde a contribuição estará na análise detalhada de como essas questões podem ser incorporadas e desenvolvidas pela empresa em seu dia a dia. Portanto, à sua relevância, se encontrará justamente em sua aplicação.

Dessa forma este artigo está estruturado da seguinte forma: por está introdução, pelo referencial teórico, *locus* da pesquisa, procedimentos metodológicos, discussão e resultados e pela conclusão.

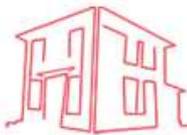
## REFERENCIAL TEÓRICO

### Conceito e tipos de conhecimentos

Antes do conceito de conhecimento ser construído, é preciso construir a distinção entre dado e informação. Dado é entendido como “o registro sistemático referente a todo e qualquer evento, objeto ou pessoa” como, por exemplo, nome completo, data de nascimento e profissão. Enquanto que a informação são os dados processados e que irão fazer parte da tomada de decisão. Além disso, informação possibilita ao indivíduo uma interpretação sobre os fatos, o que ajuda na construção do conhecimento (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011).

### Dado

Dado, informação e conhecimento não sinônimos, embora estejam relacionados. Dados são basicamente, registros estruturados de fatos distintos referentes a



acontecimentos, que não oferecem sustentação necessária e exclusiva para algum tipo de tomada de decisão. Entretanto, os dados são fundamentais dentro das organizações para a criação da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

### **Informação**

A informação pode ser descrita como uma mensagem, na forma de um documento ou uma comunicação tangível. Como qualquer mensagem, a informação possui um emissor e um receptor e tem como finalidade exercer alguma mudança sobre o destinatário. Os dados são transformados em informação quando o remetente insere um contexto e acrescenta algum significado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

### **Conhecimento**

Nonaka e Takeuchi (1997) fazem uma análise das diferentes dissertações sobre os “fundamentos filosóficos do conhecimento” dentro das tradições ocidental e japonesa. Esses fundamentos são conhecidos como “epistemologia”. Segundo eles, as perspectivas se complementam. De acordo com os filósofos ocidentais, o conhecimento é a “crença verdadeira justificada”, tal como diz Platão. Na filosofia ocidental existem duas vertentes epistemológicas, o racionalismo e o empirismo.

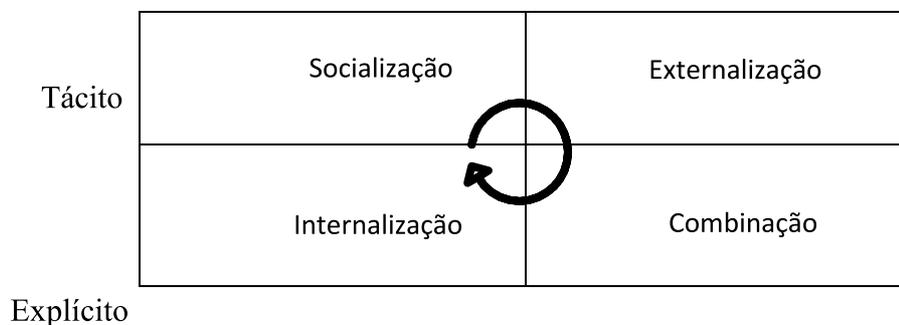
O racionalismo defende que o verdadeiro conhecimento é resultado de um processo racional, enquanto que o empirismo argumenta que a única origem do conhecimento é por meio dos sentidos. O racionalismo alega que se poder obter o conhecimento por dedução, recorrendo-se a construtos mentais como conceitos, leis ou teorias. O empirismo por outro lado, argumenta que o conhecimento é obtido por indução, a partir de experiências sensoriais específicas.

Existem dois tipos de conhecimento, o tácito (subjetivo) e o explícito (objetivo). O primeiro é o conhecimento da experiência, simultâneo e da prática, enquanto que o segundo trata do conhecimento da racionalidade, sequencial e da teoria. Os ocidentais dão ênfase no conhecimento explícito e os japoneses, no conhecimento tácito. A interação entre os dois é chamado de “conversão do conhecimento”.



Os autores propõem quatro modos de conversão do conhecimento, sendo respectivamente a socialização que é o processo onde as práticas são compartilhadas; externalização que permite a elaboração de novos conceitos; a combinação que é a troca de informações dentro dos sistemas de informação e por fim, a internalização onde os membros da organização vivenciam o resultado do novo conhecimento na prática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A Figura 1 mostra essa interação descrita pelos autores.

**Figura 1** - A espiral do conhecimento Conhecimento tácito em Conhecimento explícito



**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81)

Terra (2000) aborda outros dois tipos de conhecimento importantes para qualquer sociedade, presentes no “Relatório do Desenvolvimento Mundial” de 1998-99 que tem como título “*Knowledge for Development*” e faz referência ao conhecimento tecnológico e ao conhecimento sobre atributos. O primeiro, também conhecido como *know-how*, ou conhecimento técnico é dividido inter e intrapaíses. A tecnologia que atravessa as fronteiras tem ficado reduzida pela globalização de mercados e empresas dos países mais desenvolvidos estão diminuindo o repasse dos seus melhores conhecimentos para os países periféricos, mesmo que por um preço justo, pois passaram a considerar tal países como mercado em potencial direto. O segundo tipo, é o conhecimento sobre atributos que também é mais fraco nos países em desenvolvimento.

### Gestão do conhecimento



As organizações montam novos conhecimentos e informações para remodelar os problemas e as soluções, a fim de criar um novo meio. Quando as organizações buscam inovações no processo de informações, um dos objetivos que elas buscam é o de resolver os problemas que existem juntamente com adaptação ao ambiente em transformação. Existem três diferentes condições de conhecimento, a criação, a transferência e por fim a gestão do conhecimento.

O segredo para criação do conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é a conversão do conhecimento tácito. As empresas que criam novos conhecimentos, rapidamente o incorporam dentro da organização por meio de tecnologias ou produtos. Todavia, para transferir o conhecimento uma empresa basicamente precisa contratar pessoas capazes e deixar que elas discutam entre si. O conhecimento é transferido dentro das organizações mesmo sem gerenciamento (DAVENPORT, 1954).

Já a gestão do conhecimento implica na adoção de práticas que gerenciam a criação e a transferência em diferentes planos como formal e informal; organizacional e individual; estratégico e operacional. Bons resultados empresariais estão intimamente ligados a uma boa gestão do conhecimento (TERRA, 2000).

Outros objetivos da gestão do conhecimento são a otimização das tecnologias, posicionamento estratégico e conseqüentemente uma alavancagem dos negócios. Torna-se cada vez mais público o papel estratégico que o conhecimento ocupa dentro de uma organização. Na atualidade, uma gestão do conhecimento bem estruturada na empresa passou a ser um diferencial e um recurso valioso no universo competitivo, tornando cada vez mais importante uma criteriosa coleta de dados, com a finalidade de alcançar informações exatas e coerentes com os objetivos da organização.

Terra (2000) expõe um problema que a busca incansável por conhecimento pode gerar, o alto nível de ansiedade e uma sobrecarga mental que pode contribuir para improdutividade do indivíduo. Esses problemas, afetam principalmente a nova geração que entra no mercado de trabalho nos dias atuais. É importante a dosagem entre o esforço para conseguir um bom aproveitamento da aprendizagem e pausas regulares. Portanto, o equilíbrio entre os extremos também será um grande diferencial nos resultados finais das organizações.



## **Práticas de Gestão do Conhecimento**

Segundo o modelo apresentado por Terra (2000), a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida por meio de 7 dimensões da prática gerencial. Existe, respectivamente, a Visão Estratégica da alta administração; a Cultura Organizacional voltada para experimentação; Estrutura Organizacional adotada para superar as barreiras a inovação; Políticas de Recursos Humanos que além de melhorar a capacidade da empresa em atrair pessoas mais qualificadas para ocupar os cargos, ainda estimulam por meio de remuneração, treinamento e planos de carreira; Sistemas de Informação, que afetam diretamente a gestão do conhecimento; Mensuração de Resultados; e a própria Empresa com a necessidade de adequação aos novos processos de aprendizagem.

## **Barreiras da Gestão do Conhecimento**

O compartilhamento do conhecimento no âmbito das organizações depende de vários fatores. Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) indicam dois tipos de barreiras à criação e ao compartilhamento do conhecimento - as individuais e as organizacionais. Duas das principais barreiras individuais são a ameaça a auto-imagem e a capacidade de acomodação.

Os autores também destacam quatro barreiras organizacionais para o compartilhamento do conhecimento: falta de linguagem legítima; histórias organizacionais; procedimentos e paradigmas. A visão, missão e valores da organização também podem contribuir para as barreiras da criação do conhecimento gerando normas e parâmetros que tornam difícil o processo de incorporação de novos conhecimentos, principalmente se os parâmetros forem inflexíveis e os valores muito rígidos.

## **Gestão Estratégica do Conhecimento**

O conhecimento como objeto é semelhante a um imóvel, equipamento de produção ou um ativo organizacional, por exemplo. Sendo assim, o foco é sobre as dificuldades em



identificar e armazenar os ativos de conhecimento de uma empresa. Muitas organizações possuem banco de dados para armazenar informações, porém existem as informações que estão armazenadas ou descritas de forma informal, o que faz com que o conhecimento não esteja prontamente disponível. O conhecimento como processo não dá um enfoque nas pessoas, tanto individual ou coletivamente (FLEURY; OLIVEIRA Jr. 2001).

Já o conhecimento como um processo, abrange os processos pessoais individuais ou coletivos, além dos sociais como, por exemplo, inovação, motivação e comunicação. No âmbito do conhecimento como processo, este é tratado como características dos processos organizacionais (FLEURY; OLIVEIRA Jr. 2001).

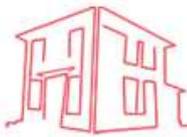
Deve-se perceber que o desafio de uma abordagem baseada no conhecimento é que ela convida-nos a ir além de tais visões ingênuas e penetrar nas sutilezas dos modos pelos quais o conhecimento humano e organizacional é produzido, e dos modos que moldam a atividade individual e coletiva. (FLEURY; OLIVEIRA Jr. 2001, p.36).

Uma abordagem baseada no conhecimento pode ajudar os gerentes a abraçarem não apenas o desafio de gerenciar ativos tangíveis e a concorrência no universo físico das propriedades e objetos, mas também o de gerenciar processos e atividades nos universos sociais e cognitivos (FLEURY; OLIVEIRA Jr. 2001).

### **Conhecimento e Competências Essenciais**

Fleury e Oliveira Jr. (2001) afirmam que mais importante do que você disseminar o conhecimento dentro da empresa, é preciso desenvolver habilidades e ferramentas que possibilitam a criação de um novo produto ou serviço que te coloquem a frente da concorrência.

Segundo os autores essas habilidades juntamente com o uso de recursos tecnológicos, definem as competências essenciais para o bom desenvolvimento da empresa



e competitividade diante dos concorrentes. Além disso, as competências essenciais são constituídas pelo conhecimento coletivo, que são desenvolvidos por meio de processo de aprendizagem.

As interações que são desenvolvidas por processos de aprendizagem e que ocorrem dentro do ambiente de negócios, formam o conhecimento da empresa. A informação associada com a experiência é um tipo de conhecimento tácito, pois está na cabeça das pessoas dentro da organização. Esse tipo de conhecimento é fundamental para a vantagem competitiva da empresa, pois está na base das competências essenciais (FLEURY; OLIVEIRA Jr. 2001).

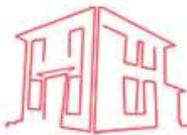
Ainda esses mesmos autores entendem que nesta visão, o conhecimento é o principal ativo estratégico da empresa e é a partir da gestão do conhecimento que surgirão os principais resultados relacionados ao desempenho empresarial. Sendo assim, os programas internos de desenvolvimento pessoal devem estar voltados para essa gestão o que contribui para uma boa ação estratégica diante do mercado.

## **Serviços**

Definir o setor de serviços não é tão simples quanto parece, devido a sua diversidade. Lovelock e Wright (2002) expõem duas definições para serviços. A primeira delas é a de que serviço é uma ação oferecida por uma parte a outra. Sendo um processo intangível, mesmo ligado a um produto físico, a ação não resulta nos fatores de produção. A segunda refere-se a serviço como sendo uma atividade econômica que apresenta benefícios para os clientes em tempos específicos, como resultado da mudança realizada em nome do receptor do serviço, além da criação de valor que essa atividade propõe.

Dentro do setor de serviços estão englobados diferentes tipos de atividades. Os serviços são responsáveis pela geração de novos trabalhos. As empresas prestadoras de serviços são caracterizadas por prestarem serviços contínuos e diários aos seus clientes, e isso faz com que exista uma grande demanda de mão de obra nessas empresas para que todas as tarefas sejam cumpridas (LIMA, 2006).

Em um artigo publicado na Revista de Economia Política, v.26 chamado “O conceito de serviços”, Meirelles (2006) expõe alguns trabalhos onde desde que foi



detectado um grupo com expressiva participação na composição do produto interno bruto, vários tem sido os esforços para compreensão dos setores de serviços.

Com uma grande diversidade de atividades o setor preza pela variedade, seja em produtos ou em processos. A base do conceito e da classificação dos serviços é bem variada e a indefinição entre bens e serviços permanece até hoje. Várias são as visões e interpretações acerca das atividades de serviços. Em busca por respostas, surgem dois tipos de visões que classificam os serviços de diferentes formas, a visão clássica e a visão contemporânea.

### **Classificação de serviços**

No artigo “O conceito de serviços”, Meirelles (2006) apresenta por meio de diferentes autores que a visão clássica a respeito dos serviços e do seu papel econômico, está ligada as diferentes formas sobre o processo de geração de valor na economia. Ela cita o debate de Marx e Smith sobre a teoria do Valor-Trabalho, cuja análise está voltada para o lado da oferta, em que a produção é o enfoque do sistema econômico, passando por cima de qualquer atividade intangível, como é o caso dos serviços. Já a teoria do Valor-Utilidade, apresentada por Say, Mill e Walras tem a ótica voltada para a demanda, em que as diferenças técnico- produtivas não são levadas em consideração para a definição do caráter produtivo e econômico das atividades econômicas.

Dentro da visão contemporânea, Meirelles (2006) demonstra várias interpretações sobre as formas de classificá-los. Esta, cita autores que focam nas características de oferta, ou seja, nas características de produção. Dentro dessas características vale ressaltar três que diferenciam os serviços de outras atividades, que são fluxo, variedade e o uso intensivo de recursos humanos.

Enquanto que outros autores estão mais preocupados com as características de consumo, relacionadas as funções que os serviços desempenham e ao público a que atendem. Neste sentido, a classificação destas atividades se dá em duas classificações básicas, serviços intermediários e serviços finais, sendo respectivamente voltado para o desenvolvimento das atividades produtivas nas empresas e para uso individual e coletivo.



A crescente das inovações tecnológicas, bem como as inovações organizacionais com o passar dos anos, levam as transformações nos aspectos de produção e consumo dos serviços que não são compreensíveis a partir das características expostas como de serviço. Na visão de Gershuny e Miles (1983), para entender as bases históricas e futuras do desenvolvimento do setor serviços é necessária uma visão mais ampla de análise, incluindo não apenas as características de produção e consumo, mas também a organização e a estrutura de produção dos serviços (MEIRELLES, 2006).

### **Administração Pública**

Desde o final da década de 70, o Estado começou uma reforma que era necessária pois este, perdia as forças, sem perspectiva de retomar a potência. Com isso, inicia-se a introdução do modelo gerencial no setor público. Alguns fatores materiais contribuíram para que a reforma do modelo de gerenciamento no Estado acontecesse (ABRUCIO, 1997).

A economia mundial enfrentou um período recessivo nos anos 80, e nunca mais voltou a atingir os níveis de crescimento dos anos anteriores. E é nesse momento que o Estado é um dos mais afetados pela crise fiscal. Além da crise do petróleo nos anos de 1973 e depois em 1979, a crise fiscal contribuiu para o enfraquecimento do antigo modelo do Estado. Os governos não conseguiam sustentar inúmeras crises e havia a necessidade da criação de um novo modelo de governo (ABRUCIO, 1997).

Um fator que talvez tenha sido decisivo para tal mudança, foi a globalização e as transformações tecnológicas que aconteciam de forma desenfreada, que transformaram completamente o setor produtivo e conseqüentemente, o Estado. Para enfrentar tais situações, o governo precisava ser mais veloz e dinâmico, tanto externo quanto internamente. Foi nesse contexto, de enfraquecimento do poder interno, que o modelo gerencial foi implantado no setor público (ABRUCIO, 1997).



## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa foi de natureza exploratória que, segundo Vergara (2000), essa investigação foi realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo que, de acordo com Godoy (1995), é utilizado quando se deseja conhecer o fenômeno como um todo, principalmente por tratar-se de uma pesquisa que se inicia sem suposições. Assim, os dados foram coletados de forma a buscar maior entendimento nos pontos de vista relevantes.

### **Estratégia estudo de caso**

De acordo com Yin (2007), como estratégia de pesquisa foi utilizado o estudo de caso para contribuir com o conhecimento dos fenômenos decorrentes a organização como um todo, assim o estudo de caso é utilizado como uma estratégia de pesquisa em várias áreas sociais. Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possibilita a compreensão das dinâmicas presentes no interior de cada cenário. O estudo de caso pode ser caracterizado como descritivo, interpretativo e avaliativo.

Para o emprego do estudo de caso, Yin (2007) destaca a importância da definição da unidade de análise, pois esta definição determina os limites da coleta e análises dos dados.

Para tanto, neste estudo foram utilizadas as técnicas para a coleta de dados: entrevistas, observação não participativa e análise documental (CRESWELL, 1998; BRYMAN, 2004), além do acompanhamento das rotinas de trabalho. As entrevistas serão gravadas e transcritas. Os instrumentos para condução das entrevistas serão semiestruturados e elaborado a partir da revisão da literatura.

Os entrevistados para este estudo que, considerados por Yin (2007), informantes-chaves, foram: coordenador do órgão, servidores atuantes e estagiários. Para a interpretação e análise dos dados, será utilizada a abordagem de Flores (1994), denominada



procedimentos interpretativos. Dessa forma, serão geradas categorias e conectas entre si, de acordo com sua afinidade temática gerando metacategorias.

### **Locus da pesquisa – PROCON Paulistano**

A coordenadoria de Defesa do Consumidor – PROCON Paulistano, vinculada à Secretaria Municipal de Justiça, é Órgão integrante do Sistema Municipal de São Paulo de Defesa do Consumidor que tem por finalidade promover e implementar ações voltadas à educação, proteção e defesa do consumidor, bem como orientar e harmonizar os interesses dos participantes das relações de consumo. O PROCON Paulistano possui 30 estagiários e sete colaboradores, que recebem, analisam e tratam de reclamações dos mais variados gêneros. (PROCON Paulistano).

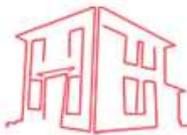
## **DISCUSSÃO E RESULTADO**

A análise e interpretação dos dados foi realizada por meio da abordagem de Flores (1994), com o uso de Categorias e Metacategorias. Como base nas entrevistas, foram estabelecidas as categorias, após agrupá-las por similaridade, foram estabelecidas as metacategorias, conforme apresentadas no Quadro 1, e detalhadas a seguir.

**Quadro 1 - Metacategorias**

<b>Metacategorias</b>		
Informação	Gerencial	Gestão
Práticas do conhecimento	Burocracia	Transferência do conhecimento
Comunicação	Gestão do conhecimento	Gestão do conhecimento
Conhecimento	Comunicação	Conhecimento
Informação	Práticas do Conhecimento	

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2018)



## **Informação**

Por meio da metacategoria **informação**, observou-se quais áreas existem dentro do PROCON Paulistano. As categorias são: atendimento, consumidores, fornecedores, fiscalização, mídias, prospecção e informação. A partir disso, pôde-se notar quais áreas existem e o que é passado aos funcionários por meio de cada área. Davenport e Prusak (1998) afirmam que a informação possui um emissor e um receptor, tendo como finalidade exercer alguma mudança sobre o destinatário.

## **Práticas do Conhecimento**

Com a metacategoria **práticas do conhecimento**, buscou-se analisar qual papel cada área funcional ocupa dentro do PROCON Paulistano. As categorias são: informação, intermediação, auxílio e sistema. Notou-se que alguns entrevistados não sabiam exatamente qual papel de cada área, porém existia um certo senso comum entre eles. Segundo o modelo apresentado por Terra (2000), a Gestão do conhecimento pode ser compreendida por meio de sete dimensões e uma delas são os Sistemas de Informação, que afetam diretamente a gestão do conhecimento.

## **Comunicação**

Por meio da metacategoria **comunicação**, observou-se de qual maneira a gestão do conhecimento é feita dentro do órgão. O entrevistado 1 informou que “é feito treinamento dos novos integrantes pelos integrantes mais experientes, de maneira verbal e prática; há manuais e há modelos de documentos.” As categorias classificadas foram: treinamento, comunicação, leitura, eficiência e informalidade.

## **Conhecimento**

Com a metacategoria **conhecimento**, investigou se a prática da gestão do conhecimento é utilizada como uma ferramenta de alavancagem para que o órgão seja cada



vez mais conhecido. As categorias classificadas foram: conhecimento, tempo, plataforma digital e redes sociais. Existem dois tipos de conhecimento, o tácito (subjetivo) e o explícito (objetivo). O conhecimento tácito é o da experiência, da prática, enquanto que o explícito trata do conhecimento da racionalidade e da teoria. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Observa-se que o conhecimento mais difundido dentro do PROCON Paulistano é o tácito, porém feito de maneira não tão eficaz pois é feito de maneira informal e poderia ser melhor gerenciado.

### **Gerencial**

Com a identificação da metacategoria **gerencial**, foi identificado se o conhecimento ocupa um papel estratégico dentro do PROCON Paulitano. As categorias foram: regras, rotina, orientação, satisfação, estratégia, gerenciamento do conhecimento. Os entrevistados acreditavam que sim, o conhecimento ocupa um papel estratégico. Sendo que “o bom conhecimento do colaborador acarreta orientação adequada aos consumidores e a satisfação dos consumidores ajuda na divulgação e no sucesso do órgão”, confirmou um dos entrevistados.

### **Burocracia**

Esta metacategoria ajudou no entendimento como a burocracia se relaciona com a gestão do conhecimento no órgão. As categorias encontradas foram: serviço público, burocracia e procedimentos. Segundo os entrevistados, a burocracia dificulta a passagem do conhecimento, pois os serviços acabam ficando inflexíveis. Um dos entrevistados ainda citou que procuram simplificar os procedimentos, não sem deixar de cumprir as regras inerentes ao serviço público. “Procedimento muito complexos e burocráticos deixam de atender às suas finalidades e tornam confusa a aquisição do conhecimento” afirmou um entrevistado.

### **Gestão do Conhecimento**



Buscou-se entender por intermédio da metacategoria **gestão do conhecimento**, como esta influencia internamente no sucesso do PROCON Paulistano. As categorias encontradas foram: equipe, informalidade, sucesso, gestão; conhecimento e gestão do conhecimento. Davenport (1954) afirma que o conhecimento é transferido dentro das organizações mesmo sem gerenciamento, porém, Terra (2000) explica que a gestão do conhecimento implica na adoção de práticas que gerenciam a criação e a transferência em diferentes planos como formal e informal. É cada dia mais perceptível o papel estratégico que o conhecimento ocupa dentro de uma organização.

### **Comunicação**

Com a identificação da metacategoria **comunicação**, investigou-se quais as dificuldades identificadas que impactam no armazenamento dos ativos do conhecimento no PROCON Paulistano. As categorias foram: rotatividade, armazenamento, comunicação e informação. Os entrevistados afirmaram que não existe um local para que esses ativos fiquem “armazenados” e na maioria dos casos, a informação é passada por meio e somente da comunicação verbal. Um dos fatores que mais influencia no mal armazenamento dos ativos é a alta rotatividade de colaboradores.

### **Gestão**

As categorias encontradas dentro dessa metacategoria foram: orientação, colaboradores e visibilidade. Na metacategoria **gestão** foi extraído se os resultados que o PROCON Paulistano atinge perante a sociedade tem contribuição da gestão interna do conhecimento. Os entrevistados entenderam que apesar de se tratar de uma plataforma digital, o material humano é indispensável para acontecer uma boa gestão.

### **Transferência do Conhecimento**

Na **transferência do conhecimento** foi explorado como ela é feita dentro do PROCON Paulistano. As categorias identificadas foram: treinamento, manuais,



informalidade, experiência, transferência do conhecimento e reunião. Diferente da gestão do conhecimento, a transferência acontece de maneira “natural” ou seja, não necessariamente precisa existir um gerenciamento para que ela ocorra. Dentro do PROCON Paulistano o conhecimento é transferido de maneira verbal e mais prática, por meio da experiência, por exemplo.

## CONCLUSÃO

Durante toda a análise de dados, pode-se perceber a relevância de uma boa gestão do conhecimento. É notório também que informação e conhecimento são vitais para funcionamento e bom andamento de todos os processos existentes. Porém, percebe-se que a burocracia, um fator presente no dia a dia dos órgãos públicos, de certa forma atrasa processos que poderiam acontecer de modo mais simples, por meio de práticas do conhecimento realizadas dentro da coordenadoria.

Por mais que a coordenadoria se mostre atenta às alterações de tipos de compra e das relações entre consumidor e fornecedor, a burocracia que envolve os procedimentos de atendimento poderia ser minimizada e os processos se tornariam mais simples por intermédio do estudo sobre a gestão do conhecimento. Outro aspecto que contribui para a boa gestão dentro da coordenadoria é o fator humano.

Apesar dos atendimentos serem feitos apenas de forma virtual, sem o fator humano o órgão não atingiria os níveis de notoriedade que possui dentro da sociedade nos dias de hoje. As trocas de conhecimento que acontecem na coordenadoria também são de extrema importância, já que a grande forma de transferência do conhecimento acontece mediante a experiência, de forma informal, passado dos mais experientes aos mais novos.

Para essa transferência, os colaboradores também contam com ajuda de manuais, porém a principal forma de transferir o conhecimento dentro da coordenadoria é por intermédio da experiência. Com isso, temos que a interação entre os conhecimento tácito e explícito nesse caso é imprescindível, pois sem ele não seria possível a realização das atividades regulares da coordenadoria de defesa do consumidor.

Quando as organizações buscam inovação nos processos de informações, um dos objetivos procurados é o de resolver problemas que existem, juntamente com a adaptação



ao ambiente em transformação. As relações de consumo são uma das mais mutáveis atualmente e uma das melhores ferramentas estratégicas para usar nesse meio é a gestão do conhecimento, que tem como principais objetivos a otimização de tecnologias, posicionamento estratégico e conseqüentemente a alavancagem do PROCON Paulistano. Na atualidade, uma gestão do conhecimento bem estruturada, passou a ser um diferencial e um recurso valioso no mundo competitivo.



## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Disponível em <<http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>>. Acesso em 28.03.2018
- ALMEIDA, M. S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M.: **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. **Inovações em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BRYMAN, A. **Social research methods**. 2a. ed. London: Oxford University Press, 2004.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. London, UK.: Sage Publications, 1998.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, vol. 14, no. 4, p. 532-550, October 1989.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr, M. M.. **Gestão do conhecimento**: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLORES, J.G. Aproximación interpretativa al contenido de La información textual. In: FLORES, J.G. **Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a La investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.
- KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**: reiventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LIMA, R. **O ABC da empresa de serviços**: Como gerir uma empresa de serviços e transformá-la em um sucesso. São Paulo: futura, 2006.
- MARX, Karl (1867) **O capital**. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1985.
- MEIRELLES e Silva, D. **O Conceito de serviço**. Revista de Economia Política, vol. 26, nº 1 (101), pp. 119-136 janeiro-março/2006.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 16<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- PROCON Paulistano. Disponível em <[www.proconpaulistano.prefeitura.sp.gov.br](http://www.proconpaulistano.prefeitura.sp.gov.br)> Acesso em 02.05.2018



SMITH, A. (1776) **Riqueza das nações**. Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian, 1999.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 12a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

YIN, R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 3a. ed. Porto Alegre, 2007.