

WINDSON NUNES MORAIS

**CONVERSÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À ATIVIDADE PARLAMENTAR:
O CASO DO DEPARTAMENTO DA LIDERANÇA DO PTB, NA CÂMARA
FEDERAL BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Pesquisa (CEPES), da Escola de Administração de Brasília (EAB/IDP), como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração Pública.

Orientador: Jose Roberto Pimenta Ferretti da Costa.

**BRASÍLIA/DF
2019**

WINDSON NUNES MORAIS

**CONVERSÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À ATIVIDADE PARLAMENTAR:
O CASO DO DEPARTAMENTO DAS LIDERANÇAS PARTIDÁRIAS - (PTB), NA
CÂMARA FEDERAL BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora, com requisito para a conclusão do curso de administração pública e obtenção do título de bacharel em administração pública na Escola de administração de Brasília – EAB/IDP.

Orientador: Jose Roberto Pimenta Ferretti da Costa

Brasília, junho de 2019

Jose Roberto Pimenta Ferretti da Costa.
Professor orientador

Marcia Mazo
Membro da Banca Examinadora

Leandro do Nascimento Rodrigues
Membro da Banca Examinadora

CONVERSÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À ATIVIDADE PARLAMENTAR: O CASO DO DEPARTAMENTO DAS LIDERANÇAS PARTIDÁRIAS - (PTB), NA CÂMARA FEDERAL BRASILEIRA

CONVERSION OF KNOWLEDGE APPLIED TO PARLIAMENTARY ACTIVITY: THE CASE OF THE DEPARTMENT OF PARTICULAR LEADERSHIPS - (PTB), AT THE BRAZILIAN FEDERAL CHAMBER

Windson Nunes Morais

SUMÁRIO: Introdução; 1 Formas de Conhecimento e o seu Compartilhamento; 1.1 Conhecimento Tácito; 1.1.2 Capital Intelectual 1.2 Conhecimento Explícito; 2 Gestão do Conhecimento; 2.1 Modelo SECI; 3 Atividade Parlamentar; 4 Resultados e Discussão; Conclusão; Anexo.

RESUMO

Este artigo objetiva demonstrar a importância da conversão do conhecimento na atividade parlamentar. Sendo assim procura estabelecer a relação dos conhecimentos e a transformação do capital intelectual em informação possibilitando a criação de novos conhecimentos úteis ao partido político. Como estudos teóricos, apresenta definições e conceitos como conhecimento tácito, explícito, capital intelectual, gestão do conhecimento, o modelo SECI e a atividade parlamentar. Para isso foram realizadas entrevistas com Assessores Parlamentares, onde foram relacionados os conhecimentos e sugerido um ciclo de conhecimentos à atividade parlamentar. Observou-se a importância do conhecimento obtido por meio da formação acadêmica, bem como, e principalmente através das experiências adquiridas com o tempo de trabalho, possibilitando a transferência do capital intelectual e transformando-o em informação.

PALAVRAS-CHAVE: gestão do Conhecimento; conhecimento tácito; conhecimento explícito; atividade parlamentar; modelo SECI.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate the importance of knowledge conversion in parliamentary activity. Thus, it seeks to establish the relationship of knowledge and the transformation of intellectual capital into information enabling the creation of new knowledge useful to the political party. As theoretical studies, it presents definitions and concepts such as tacit, explicit knowledge, intellectual capital, knowledge management, the SECI model and parliamentary activity. For this, interviews were

conducted with Parliamentary Advisors, where the knowledge was related and suggested a cycle of knowledge to the parliamentary activity. It was observed the importance of knowledge obtained through academic training, as well as, mainly through the experiences acquired with working time, enabling the transfer of intellectual capital and transforming it into information.

KEYWORDS: Knowledge management. Tacit. Explicit. Parliamentary Activity. Model SECI

INTRODUÇÃO

A política se traduz de diversas formas. Pode envolver tomada de decisão sobre os interesses da sociedade ou ser definida como "arte e ciência do governo". A tomada de decisão envolve a escolha do que vai subsidiar a sua decisão como um poder, sendo essa capacidade uma obrigação do Estado ou dependente dele. Considera-se arte pois comporta uma experiência que exige um conhecimento do ser humano, suas necessidades, preferências, virtudes que visam encontrar a melhor harmonização para promover o bem comum. Já na ciência, leva-se em consideração o comportamento humano e as regras da vida em sociedade, bem como as reações em determinadas situações (Dallari, 1983).

A gestão do conhecimento está relacionada ao conhecimento advindo da experiência (Sveiby, 1998), aqui tratado por capital intelectual, que reúne competências mentais advindas das diversas áreas, processos e projetos que compõem a organização (ANTUNES, 2000). Como ativo intangível, o capital intelectual agrega valores também baseados no *know-how* técnico (Sátiro, 2004).

Para Santos (2009), há diversos fatores que influenciam na implementação do capital intelectual nas empresas, são elas: cultura organizacional, estrutura funcional, sistemas de informações, formação acadêmica, mapeamento de conhecimentos, definição de políticas e diretrizes, e acesso ao conhecimento explícito (manuais, instruções, normas e ferramentas/sistemas tecnológicos).

O presente artigo tem por objetivo verificar a aplicação da gestão do conhecimento na atividade parlamentar. O trabalho está assim dividido além da introdução e conclusão, as formas de conhecimento (tácito e explícito) e o seu compartilhamento; a gestão do conhecimento que envolve o modelo SECI, a atividade parlamentar e métodos, resultados e discussão.

1 FORMAS DE CONHECIMENTO E O SEU COMPARTILHAMENTO

O conhecimento sempre foi visto como algo importante. O ser humano sempre o utilizou de forma consciente através de seus aprendizados e de seus registros deixados na história ao longo dos anos.

Segundo Stewart (1998, p. 5), a "era industrial tornou-se um ícone da era do conhecimento, a economia do intangível", onde se viu a importância em aumentá-lo e gerenciá-lo para entender seu funcionamento.

A criação do conhecimento está ligada às "crenças" e aos "compromissos". Parte da ação sempre à procura de um resultado e um novo aprendizado.

Nonaka e Takeuchi consideram "o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade" (1997, p.63). Os autores acrescentam que o conhecimento passa pelo aprendizado e suas experiências adquiridas ao longo do de sua vida.

O conhecimento por Zabet e Silva (2002) é visto como uma nova descoberta, onde em tempos passados quem o detinha se destacava dos demais, sendo restrito aos privilegiados que por muitas vezes utilizavam-no como modo de domínio do indivíduo. Os autores afirmavam que "o conhecimento é, na verdade, um trunfo competitivo de extremo poder" (p.55).

1.1 CONHECIMENTO TÁCITO

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 277), "a essência da criação do conhecimento está profundamente enraizada no processo de construção e gerenciamento das sínteses que ocorre através do processo de conversão." Aqui tratado pelo modelo SECI apresentado adiante.

[...]uma organização não cria conhecimento sozinha. Como o conhecimento tácito mantido pelos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional, parece natural iniciar o processo focalizando o conhecimento tácito, que é fonte rica e inexplorada de novo conhecimento. Mas o conhecimento tácito não pode ser comunicado ou transmitido aos outros de maneira mais simples, pois é adquirido sobretudo através da experiência e não é facilmente transmitido em palavras. Portanto, o compartilhamento do conhecimento tácito entre vários indivíduos com diferente históricos, perspectivas e motivações torna-se etapa crítica do conhecimento

organizacional. As emoções, sentimentos e modelos mentais dos indivíduos têm de ser compartilhado para permitir o desenvolvimento de confiança mútua. (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 97).

O conhecimento tácito está relacionado ao compartilhamento de ideias, experiências e valores que o transforma e enriquece. Sendo esse conhecimento difícil de se explicar, pois muitas vezes está ligado à vivência, às crenças e às emoções. Tais características apresentam-se como de complexa estruturação (Nonaka e Takeuchi, 2008).

De acordo com Sveiby (1998), o conhecimento tácito em grande parte é prático e expressa-se por meio de palavras onde as experiências são passadas e reinterpretadas segundo a linguagem utilizada e é transmitido entre indivíduos, conforme regras sociais em constante mudança. O autor afirma que o conhecimento oferece recursos ilimitados, pois a capacidade do ser humano de criar o conhecimento é infinita. Para as organizações, gerenciar esse conhecimento tácito pode criar novos conhecimentos e ocasionar o desenvolvimento do processo de decisão.

Neste artigo, o conhecimento tácito foi observado de duas formas, *know how* técnico e experiência. Esses conceitos foram reunidos sob um único, capital intelectual.

1.1.2 *Capital Intelectual*

O capital intelectual é uma das formas que a literatura trata o conhecimento tácito, e mesmo sendo uma teoria recente, na prática, já vem sendo disseminada a muito tempo como uma forma não definida. Como um conhecimento inerente aos outros, já era avaliado como por exemplo o fator da produtividade (Edvinsson; Malone, 1998).

Segundo Stewart (1998), o capital intelectual é adquirido através do conhecimento que pode estar atrelado a conhecimentos adquiridos academicamente ou através de experiência e informações. Nessa circunstância ele afirma:

Não quero dizer com isso que 'capital intelectual' signifique um pequeno grupo de Ph.Ds trancados em um laboratório. Nem que represente propriedade intelectual (como patentes e direitos autorais), embora esta seja uma parte do capital intelectual. O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os

quais empresários e contadores estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro -, o capital intelectual é intangível. É o conhecimento da força de trabalho: o treinamento e a intuição de uma equipe de químicos que descobre uma nova droga de bilhões ou o know-how de trabalhadores que apresentam milhares de formas diferentes para melhorar a eficácia de uma indústria. (Stewart, 1998, p. XIII).

Destaca-se que o capital intelectual pode apresentar diferentes formas e denominações. Stewart (1998) sustenta que o capital intelectual possui três partes distintas, sendo elas o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente, onde elas trabalham de forma integrada para chegar ao resultado.

O capital estrutural se forma pelos dados, as redes de computadores, a boa gestão gerando melhor produção. O capital humano vem dos funcionários e suas capacidades intelectuais. O capital do cliente deriva do alto grau de comunicação com o cliente sendo algo valioso para conseguir a confiança.

Como consequências, o capital intelectual pode apresentar duas consequências, uma oculta, outra visível. A parte oculta representa o capital intelectual e a parte visível o capital físico. A primeira consequência é vista com o conhecimento e a segunda passa pela aplicação dos recursos financeiros como terra, capital e trabalho (Antunes, 2000).

1.2 CONHECIMENTO EXPLÍCITO

O conhecimento explícito, registrado, na sua qualidade de tangível pode ser mais facilmente compartilhado e comunicado. Pode ser expresso por palavras e números sob a forma de dados, fórmulas científicas, manuais (Nonaka e Takeuchi, 2008).

O conhecimento explícito envolve “o conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal” (Sveiby, 1998, p. 42).

Tal fluxo informacional, por sua relevância, contribui inclusive com o surgimento de novos personagens no mercado, em especial, o *information broker*

As atividades do intermediário da informação (*information broker*), como um profissional da sociedade da informação (...) [permite] oferecimento de serviços e produtos de informação de valor agregado. (...) do qual se exigirá um alto grau de criatividade e de resposta

qualitativa às demandas de informação de indivíduos e grupos.
(MARCHIORI, 1999, p. 165)

2 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Com a automatização, modernização e as novas tecnologias, o conhecimento se tornou um ativo de grande importância e carece de gestão. Dessa forma parece relevante criar e disseminar o conhecimento a fim de que as organizações se mantenham competitivas e possam atingir as suas metas (SANTIAGO JR, 2004).

A gestão do conhecimento se define com a captura do conhecimento e a distribuição de forma efetiva nas organizações, podendo assim, de forma simplificada ser avaliado e facilmente disseminado (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Para Terra (2003), a gestão do conhecimento traz mais elementos que colaboram entre si em um projeto com conhecimento comum, que se torna difícil em um ambiente acadêmico e nas organizações. Vê o autor como necessária uma reflexão isolada para visualizar esses processos invisíveis, ter-se a criação do conhecimento e trazer a praticidade para melhor implementação.

Coloca que nas organizações, onde se requer resultados em pouco tempo e a partir de trabalhos complexos, os ambientes encontram-se em constante mudança. Há assim a necessidade do trabalho humano gerar o conhecimento e informação úteis que contribuam para a inovação e o seu crescimento.

A gestão do conhecimento na organização envolve os conhecimentos tácitos e explícitos

A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimento da organização. O que impulsiona esse processo de amplificação do conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 24)

Stewart (1998, p. 37), afirma que o conhecimento à primeira vista pode ter um "caráter abstrato, mas não há nada de abstrato no trabalho do conhecimento." A informação tem grande importância para a sua criação, onde antes o conhecimento e a informação eram reduzidos a poucas pessoas, hoje se torna um pré-requisito para um bom trabalhador. Com as novas tecnologias e certos trabalhos ficando

automáticos, o conhecimento e o bom fluxo de informação tornaram-se mais necessários. Afirma o autor que nesse contexto a gestão do conhecimento parece receber mais atenção das organizações que procuram entender seu significado para ter uma melhor gestão e melhores resultados.

O homem é a principal ferramenta para produzir o conhecimento, onde com as transformações tecnológicas se tornou um recurso mais necessário aos processos organizacionais e as organizações viram a necessidade de aprimorar esse conhecimento para melhores resultados (STEWART, 1998).

As organizações criam e usufruem do conhecimento, a partir da interação com seus ambientes, onde absorvem as informações (registros) para gerar o conhecimento tácito e combinar com suas experiências, culturas e regras.

Davenport e Prusak pontuam que

na falta do conhecimento, as organizações não poderiam se organizar. Sem o processo do conhecimento dificilmente as organizações conseguiram evoluir e se manter em funcionamento (1998, p.63).

Essa capacidade de articular o conhecimento e a informação reflete-se também em novas práticas como a *After Action Review* (AAR) que procura garantir menores perdas a partir de determinadas atividades sociais.

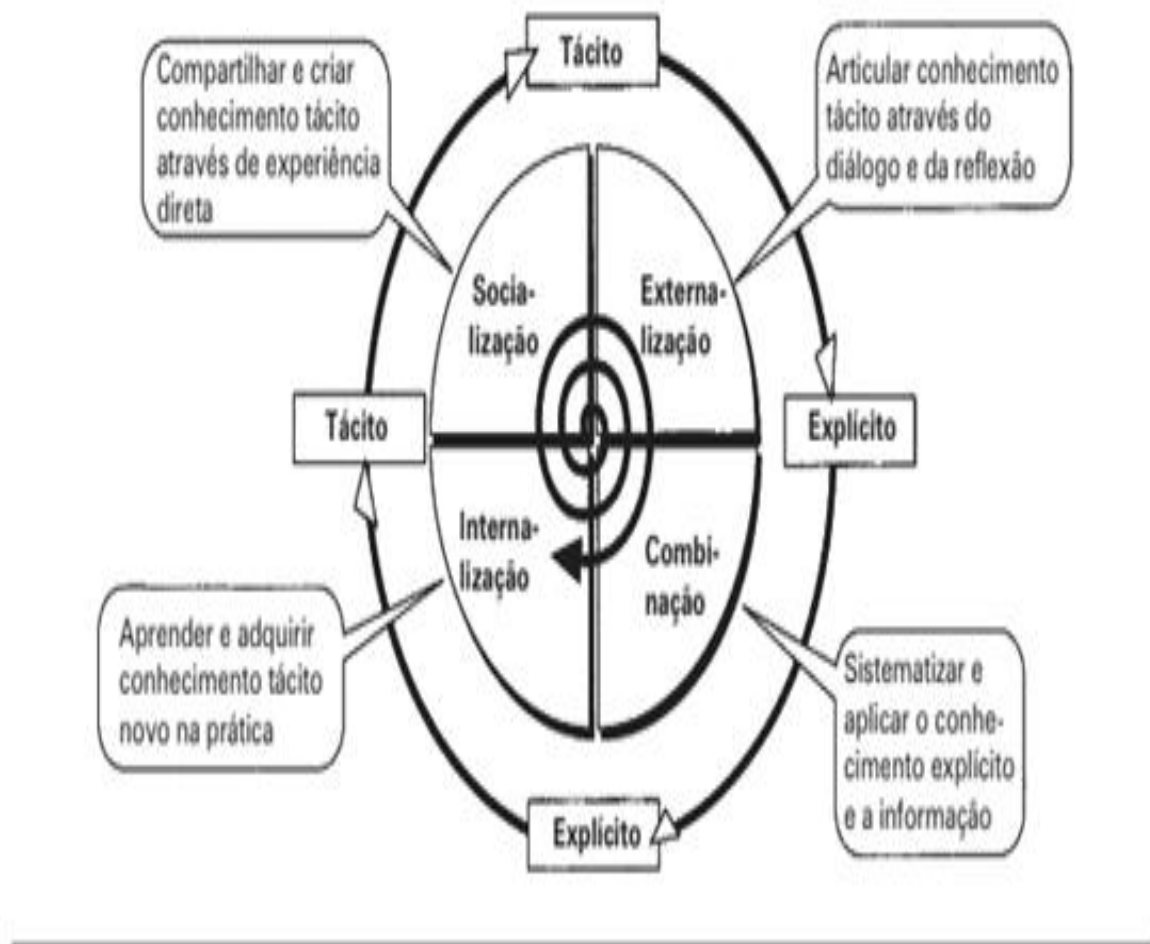
[...]é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas, quando um projeto chega ao fim. Permite aos membros da equipe de projetos descobrirem o que aconteceu, por que aconteceu, e como manter os pontos fortes e eliminar as oportunidades de melhoria. A revisão ocorre por meio de um debate informal com os principais membros do projeto. A revisão pode ser realizada no final do projeto ou no final de um ponto chave durante o projeto. Não é uma reunião para críticas e reclamações. A revisão maximiza o aprendizado ao permitir um ambiente onde líderes e membros podem conversar honestamente sobre o projeto. Não é um relatório de avaliação completo (BATISTA; QUANDT, 1990, p. 15)

Sveiby (1998) afirma que o conhecimento, mesmo quando compartilhado, não se desgasta ou se perde. Ganha valor e possibilita a criação de novos conhecimentos, gerando um novo aprendizado, sem a perda do seu valor original.

2.1 MODELO SECI

Há várias teorias e modelos que tratam da gestão do conhecimento. Este artigo utilizou o modelo SECI que propõe a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Permite ver as diferentes mutações e apresenta O modelo SECI apresenta a conversão do conhecimento e define quatro momentos.

Figura 1 – Modelo SECI.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24).

Socialização – cria, desenvolve e compartilha o conhecimento tácito por meio da troca de vivências e experiências. A dinâmica ocorre, tendo como matéria prima e

produto final o conhecimento tácito. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69) afirmam que “o segredo para a aquisição do conhecimento é a experiência”. Tais conhecimentos podem ser adquiridos a qualquer momento mesmo com simples conversas no corredor, bate papo no cafezinho ou no cotidiano (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Externalização – ocorre quando o conhecimento tácito se transforma em conhecimento explícito, registrado em alguma mídia. Nonaka e Takeuchi afirmam que:

[...]é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que um conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáfora, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos (1997, p. 71).

A externalização dá seguimento aos processos de diálogo e reflexão caracterizados na Socialização. Aqui, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito e pode ser moldado de forma lógica para melhor entendimento e distribuição (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Nesse estágio, o conhecimento tácito transforma-se em explícito, informações. Formalizado, apresenta-se sob uma melhor forma de ser difundido.

Combinação – Nonaka e Takeuchi (2008, p. 65) definem essa etapa como “um processo de sistematização de conceitos”, ou seja, as informações antes produzidas são re combinadas em outras formas de mídia, anotações em relatórios; e-mails em manuais; boas práticas registradas em bancos, em vídeos, por exemplo.

Nesse momento, ocorre uma mutação da informação. Conhecimentos escritos registrados são combinados e reconfigurados levando a um novo conhecimento (explícito) a ser formalizado.

Internalização – Nesse momento, o indivíduo incorpora o conhecimento explícito, sob diversos formatos elaborados na fase anterior, e “as experiências através da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 67).

O conhecimento tácito é confrontado com os explícitos trazidos pelos estágios anteriores e novos conhecimentos tácitos são gerados. A internalização pode permitir a discussão e aprendizagem de novos conceitos e gerar novamente novos estágios de Socialização. Dessa forma, é possibilitada a continuação do ciclo.

Nonaka e Takeuchi (2008) assinalam que este ciclo, para a evolução e concretização da eficácia do conhecimento na organização, requer a contínua

interação dos processos demonstrados no modelo SECI, em especial o da criação do conhecimento na Socialização.

Com esse processo do conhecimento se torna possível o desenho da *espiral do conhecimento*, onde na Socialização é mais intensamente criado o conhecimento tácito, na Externalização, o conhecimento tácito adquire novas percepções e registros (informações). Na etapa da Combinação, ocorrem e se torna possível múltiplos formatos de registro. Re-internalizam-se tais informações no último estágio com a geração de novos fluxos tácitos, o que, entre outros resultados, cria as condições para a inovação. (NONAKA: TAKEUCHI, 1997).

3 ATIVIDADE PARLAMENTAR

A Câmara Legislativa foi criada em 1991, sendo uma das casas mais novas do país. Podem ser vistas a atuação dos políticos em função de variadas demandas como saúde, educação, segurança pública, entre outras, que são realizadas pelos políticos através da discussão e votos nas leis.

Tal Casa leva a legitimidade às decisões, pois foram eleitos através do voto que dá a autonomia em suas decisões para definir os melhores objetivos e diretrizes. A atividade parlamentar tem sua atuação no plenário onde se votam e se discutem as leis em geral. Aí acontecem os debates de vários segmentos, são propostas melhorias e ajustes à sociedade. Neste fórum, os políticos tendem a estar sempre em contato com seu eleitorado para ouvir suas críticas, e para melhor defender e debater suas necessidades e dificuldades enfrentadas (DISTRITO FEDERAL, 1998).

Com a necessidade de os deputados exercerem o papel de legislar e fiscalizar o Executivo, a câmara legislativa editou o Decreto n.º 120/1995, onde delegam suas competências aos assessores para praticar atos normativos em diversas matérias, para desafogar o processo dos políticos. Essa flexibilidade aumentou o potencial de compartilhamento de conhecimento e informação. Na imagem mostra o decreto de 1995 número 120, onde delegam suas competências:

Figura 2 – Decreto n.º 120/1995

ATO DA MESA DIRETORA N.º 120 DE 1995

A Mesa Diretora da Câmara Legislativa do Distrito Federal, no uso de suas atribuições regimentais, e lendo em vista o disposto no art. 205 da Resolução n.º 19, de 17 de janeiro de 1991 e sem prejuízo de suas competências,

RESOLVE:

Art. 1.º Delegar competência aos Assessores Especiais da Mesa Diretora, **LUCIANE CARNEIRO PINTO** - Presidência, **JOSÉ ANTONIO PRATES** - Vice-Presidência, **JOÃO BATISTA CASCUDO RODRIGUES** - 1.º Secretário, **ARLÉCIO ALEXANDRE GAZAL** - 2.º Secretário e **RICARDO JOSÉ ALVES** - 3.º Secretário para, sempre em conjunto e por decisão unânime, praticarem os seguintes atos administrativos, através de Portaria:

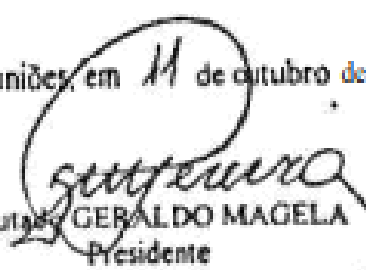
I) Fixar as cotas de serviços dos Gabinetes Parlamentares, das Lideranças de Partidos e Blocos Parlamentares, bem como dos órgãos da Estrutura Administrativa da Câmara Legislativa do Distrito Federal;

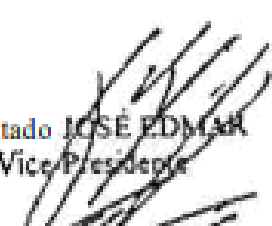
II) Expedir as normas regulamentadoras do Boletim de Comunicações administrativas, de que trata a Resolução n.º 100, de 26 de setembro de 1995.


Art. 2.º - Este Ato entra em vigor na data de sua publicação


Art. 1.º - Revogam-se as disposições em contrário:


Sala das Reuniões, em 11 de outubro de 1995.


Deputado **GERALDO MAGELA**
Presidente


Deputado **JOSÉ EDMAR**
Vice-Presidente


Deputado **MANOEL DE ANDRADE**
1.º Secretário


Deputado **EDIMAR PIRENEUS**
2.º Secretário


Deputado **PENIEL PACHECO**
3.º Secretário

DCL-13/10/95

4 MÉTODOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste artigo buscou-se analisar a gestão do conhecimento na atividade parlamentar. O trabalho utilizou-se de metodologia para analisar a gestão do conhecimento e ver até que ponto é primordial para o conhecimento do capital intelectual e as relações das transformações do conhecimento tácito e conhecimento explícito.

A metodologia utilizada foi a de entrevista focalizada (Vergara, 2003). Foi elaborado um questionário, apresentado adiante, onde foram elencadas sete perguntas feitas a três assessores parlamentares.

Com dois dos entrevistados, a pesquisa foi gravada e teve a duração média de 30 minutos. As conversas foram degravadas e registradas com a confirmação posterior dos entrevistados.

Em razão da dificuldade para conseguir horários com o terceiro assessor, o questionário foi enviado por e-mail.

QUESTIONÁRIO:

1	Como vocês definem o capital intelectual (formação acadêmica e experiências)?
2	Há registro desse conhecimento tácito?
3	O que esse registro ajuda vocês no que diz respeito à gestão do capital intelectual?
4	Você pode dar um exemplo?
5	Você utiliza algum indicador para medir ou avaliar se houve aprimoramento ou não do comportamento do conhecimento tácito?
6	Como se dá o compartilhamento desse conhecimento?
7	Quais as atividades desenvolvidas por um assessor parlamentar no que diz respeito à Gestão do Conhecimento?

Com base na entrevista no que diz respeito à formação acadêmica e experiências, referente a pergunta 1, foi possível verificar que a formação acadêmica e as experiências adquiridas com o tempo de trabalho, são importantes para realização do serviço. O entrevistado 1 disse:

Não basta só a formação acadêmica, o desenvolvimento do processo Legislativo envolve uma experiência diária na atividade tendo em vista a volatilidade das leis existentes e uma busca diária de aprimoramento técnico e tecnológico para atuar na área, tendo em vista a rápida resposta a ser dada quando se atua na área do processo legislativo.

O entrevistado 2 reforça que a experiência no cargo é muito importante, sendo possível atuar somente com ela, mas se torna mais trabalhoso sem a formação acadêmica.

O entrevistado 3 assinalou que "É difícil formar um bom profissional na área sem que o mesmo se profissionalize formalmente através de uma formação acadêmica."

Foi percebido que, na visão dos Assessores, o conhecimento transmitido vem em maior parte através da experiência adquirida no tempo de trabalho, sendo transmitida através do conhecimento tácito dos outros assessores.

Referente à segunda pergunta analisada sobre os registros do conhecimento tácito, verificou-se que o registro das informações dos assessores parlamentares é feita através do conhecimento adquirido e troca de informações dentro e fora do plenário e utilizando os recursos tecnológicos como WhatsApp, internet, criação de planilhas para estarem transmitindo o conhecimento e passando para a equipe.

De acordo com o entrevistado 1:

O conhecimento tácito adquirido nas sessões do plenário dentro da liderança do PTB, onde os assessores trabalham diretamente e indiretamente, nos plenários ouvindo cada discussão e anotando os principais pontos discutidos, usamos também como recursos os canais abertos onde se passam o plenário, pois nesses canais, as vezes conseguimos ouvir melhor as propostas discutidas. Com isso gerando esse conhecimento tácito pegamos essas informações adquiridas e passamos para sistema de informações como WhatsApp, sistema interno do PTB, através de sínteses do discurso do plenário para os deputados conseguirem saberem o que foi discutido nas sessões.

O entrevistado 2 disse:

Os registros desse conhecimento e feito através da junção dos conhecimentos desenvolvidos pelos assessores e passados para o sistema e muitas vezes através das conversas pelo WhatsApp que pode considerar um registro desse conhecimento.

O entrevistado 3 colaborou:

O Registro desse conhecimento é feito in loco no Plenário durante as atividades de Assessoramento ao Parlamentar no Plenário, onde através das reuniões do Colégio de Líderes é definida as matérias a serem apreciadas em plenário, e assim geramos uma pauta de atividades a ser trabalhada para o Assessoramento do Deputado em Plenário. Essa pauta é divulgada através dos Sites Internos da Liderança, dos E-mails institucionais de cada Deputado, bem como nos grupos de comunicação (WhatsApp), por meio de arquivos de PDFs, orientando sobre as matérias que serão apreciadas, bem como o horário e a forma que cada uma será analisada durante o processo, bem como informando o Local, dia e horário que as mesmas serão deliberadas.

Durante o processo de votação das Pautas Definidas, são gerados estudos técnicos de cada item da pauta, bem como a orientação para que as mesmas sejam aprovadas ou rejeitadas a pedido de cada Liderança conforme o seu grau de interesse no assunto debatido.

Com isso esses processos de transformação do conhecimento, segundo o modelo SECI, são feitos através da conversão da *Socialização* para a *Externalização* onde as conversas dentro e fora do plenário vão ser transformadas em informação por meio dos registros. Esse conhecimento que era tácito se torna explícito. De acordo com os autores Nonaka e Takeuchi (1997) nessa fase ocorre uma troca mais intensiva dos conhecimentos tácitos e explícitos

De acordo com a pergunta 3, O que esse registro ajuda vocês no que diz respeito à gestão do capital intelectual? Posicionou-se o entrevistado 1 que esse registro a partir do momento que é criado e enviado para os grupos de conversas e inseridos no sistema de informações, que permite aos deputados e outros assessores a verificar as informações e dar suas opiniões, e também ajudando os novos servidores a aprender o processo das atividades exercidas. O entrevistado 1, afirmou ainda que:

Essa experiência ajuda-nos a formar novos servidores e assim dar continuidade às atividades exercidas pelo nosso departamento, tendo em vista que o ingresso de servidores em nossa equipe só se dá por concurso público, sendo difícil uma contratação imediata de um profissional já com Capital Intelectual formado.

O entrevistado 2 disse que os registros:

Ajudam e muito na formação de uma equipe homogênea atuando na área. Logo que percebemos que um determinado servidor demonstra afinidade com a atividade no processo legislativo e nos ajuda no desenvolvimento de nossas atividades, preparamos esse servidor para atuar na área com a necessidade da sua capacitação formal para atuar na área, através de cursos e incentivando também na sua formação acadêmica formal.

De acordo com o entrevistado 3, a elaboração dos registros:

Exige uma equipe de assessores coesa e atenta com todo o processo, a fim de que os mesmos possam sempre atuar de forma que tais interesses das matérias discutidas sejam atendidos conforme a orientação partidária.

Um bom registro tácito, preparado pela equipe de assessores, faz com que cada parlamentar assessorado tenha uma assessoria dinâmica e didática na explicação da matéria a ser apreciada pelo plenário da casa, por isso é fundamental uma pauta autoexplicativa e um outro estudo técnico bem mais formal de cada item apreciado em plenário, a fim de que o parlamentar possa estar confiante na decisão a ser aprovada ou rejeitada através do seu voto. Nesse momento a comunicação instantânea com os sistemas de informação da casa, grupos de E-mails e WhatsApp ajudam muito na disseminação e uma melhor compreensão das matérias contidas na pauta.

Nesse momento é possível observar que ocorre a fase da Combinação do conhecimento, onde as informações frutos de conversas via WhatsApp geram relatórios escritos.

Com a transformação do registro tangível, pode-se considerar o desenvolvimento de uma nova informação. Novos e antigos conhecimentos colaboram na criação de um novo conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na pergunta 4, os entrevistados foram questionados quanto a exemplos acerca do registro do conhecimento, o entrevistado 1:

A grande maioria dos Assessores de Plenário das Lideranças Partidárias são formados através do conhecimento tácito e com o

tempo passam a se profissionalizar na área e acabam atuando como disseminadores de conhecimento com outros colegas de trabalho.

De acordo com o entrevistado 2,

Damos exemplo a equipe de Assessores de Plenário. Por exercerem uma atividade intelectual bastante primordial (Dentro do processo legislativo no Plenário de Votações) para essa atividade é exigida além dos títulos no cargo, uma vasta experiência, tendo em vista que tais profissionais só se formam 100% na atividade, depois de passarem pela experiência, que só se daiquiri através da disseminação de conhecimentos com todos os outros profissionais envolvidos no processo legislativo exercido em tempo integral pela equipe de Assessores de Plenário.

Conforme o entrevistado 3, o registro vem através dos relatórios que os assessores elaboram. Essa prática permitir maior clareza ao entendimento dos deputados, e enfatiza os pontos principais a serem discutidos. Cita alguns exemplos desses registros:

Pauta autoexplicativa, Estudo Técnico da cada matéria, destacando os pontos a favor e contras dos Projetos em questão, esclarecimentos de dúvidas através do WhatsApp sobre o andamento da sessão, bem como a orientação partidária sobre os itens apreciados da pauta.

Na pergunta 5:

Você utiliza algum indicador para medir ou avaliar se houve aprimoramento ou não do comportamento do conhecimento tácito?

Procurou-se verificar se há indicadores que possam contribuir para avaliar como a gestão do conhecimento está ocorrendo, ou seja, onde haverá medição que verifique o aprimoramento ou não dos processos de conversão apontados por Nonaka e Takeuchi. De acordo com as entrevistas não foi possível avaliar a criação de indicadores.

De acordo com o entrevistado 1:

Utilizamos como indicador desse conhecimento o tempo de atuação na área, sua capacidade de envolvimento com o assunto, habilidade tecnológica, bem como a disseminação desse conhecimento com outros colegas de trabalho. Assim percebemos o comportamento de quem está atuando no desenvolvimento do processo mesmo que ainda não tenha uma formação acadêmica formal na área.

O entrevistado 2 assinalou que:

Através do aprimoramento de novos servidores e suas capacidades de disseminação, vamos fazendo às rotatividades de funções, tendo em vista que algumas exigem tempo integral para exercê-las, e nem sempre temos servidores disponíveis para tais atividades. Pelo fato da dificuldade de reposição de novos servidores. (Preenchimento através de Concurso Público).

Consoante este entrevistado, constatou-se que o conhecimento adquirido pelos assessores é transmitido, mas isso não gera um indicador que seja possível fornecer dados para a medição desse conhecimento e um possível e eficaz trânsito dos processos sendo possível avaliar e ver a relação desse conhecimento para ter um aprimoramento. As informações são transmitidas e o capital intelectual compartilhado, mas não se observa indicadores para medir esses conhecimentos.

Na pergunta 6:

Como se dá o compartilhamento desse conhecimento?

O compartilhamento do conhecimento tácito no processo legislativo baseia-se nos conhecimentos adquiridos com o tempo de trabalho e a formação acadêmica.

O entrevistado 1 defendeu que

O processo Legislativo só funciona com esses fatores: Compartilhamento e Experiência. Não adianta ter formação na área se a pessoa não tem a vivência diária do processo (experiência), bem como a capacidade de disseminação desse conhecimento (compartilhamento da informação) onde através de reuniões disseminamos o conhecimento a fim de conseguir o resultado final. Uma boa equipe de Assessores de Plenário atuando dentro do Processo Legislativo, só se forma com muita disseminação de conhecimento e tempo de atuação na área. A formação acadêmica as vezes torna-se secundária no desenvolvimento da atividade.

De acordo com o entrevistado 2, "o compartilhamento é feito através de conhecimentos tácito e explícito", com isso a experiência vem com algo necessário para adquirir o conhecimento e contribui no compartilhamento.

O entrevistado 3 afirmou que

Esse conhecimento se dá primeiramente pela experiência e pela capacidade de o assessor lidar com as ferramentas tecnológicas que nos ajudam de uma forma quase que instantânea assessorar de uma forma didática um parlamentar que não esteja familiarizado com a matéria em votação.

Por isso experiência e um uma equipe tecnologicamente bem preparada faz com que a atividade seja compartilhada de forma que qualquer assessor que não esteja acompanhando o processo de votação possa assumir a responsabilidade no meio do processo e ainda sim se familiarizar quase que instantaneamente com o assunto debatido e orientar o deputado de uma forma segura, para que o mesmo forme sua opinião e tome uma decisão de como votar no referido assunto.

Um assessor bem preparado sabe onde encontrar todos os dados, e ao mesmo tempo depura-los para que os mesmos possam ser retransmitidos durante o processo de votação. Isso se dá pelo compartilhamento que cada equipe de Assessores de Plenários tratam as informações a serem compartilhadas.

O compartilhamento dessas informações através dos Meios Tecnológicos e escrita etc., bem como sua depuração e divulgação é fundamental para uma tomada de decisão rápida durante o processo de votação.

Esse compartilhamento das experiências permitiu que se avaliasse a criação de novos conhecimentos. Tal processo encontra-se em constante atualização e estimula os assessores a, sempre que tiver um novo indivíduo analisando e transformando o processo, ocorrer a difusão do conhecimento.

De acordo com os autores Nonaka e Takeuchi (1997), o compartilhamento desse conhecimento na organização pode criar um novo ciclo onde diferentes percepções podem se expandir de diferentes formas e direções nas organizações.

De acordo com as informações coletadas a partir da pergunta 7 sobre as atividades desenvolvidas do assessor parlamentar, foi elaborado o quadro abaixo que relaciona a Gestão do Conhecimento e as fases previstas no modelo SECI.

Tabela 1 – Atividades parlamentares e a associação com as fases do modelo SECI

Atividade desenvolvida.	Relacionamento da atividade com a Conversão do Conhecimento.	Fase do SECI.
--------------------------------	---	----------------------

Atividade 1:

Acompanhamento dos Líderes na Reunião de Líderes para definição da Pauta de Votação	Líderes trazem o que o partido definiu na última reunião e combinam quais pontos importantes para ser tratado na sessão.	Socialização
---	--	--------------

Atividade 2:

Preparação da Pauta Diária e da Semana	Transformação do conhecimento tácito para explícito, no partido sendo feito com base nas informações da Secretaria Geral da Mesa da Câmara.	Externalização
--	---	----------------

Atividade 3:

Elaboração de um estudo técnico de cada item da pauta, feito em arquivo, e encaminhado para os Grupos de WhatsApp de assessores e de deputados.	Nesse momento ocorre a transferência do conhecimento tácito para o explícito e passa pela troca de informações sistematizadas e se criam novos conhecimentos.	Externalização, Combinação e Internalização
---	---	--

Atividade 4:

Acompanhamento das Sessões Deliberativas em Plenário.	O assessor orienta os deputados quanto aos temas abordados nas sessões com base no Regimento Interno da Casa, bem como, faz o inter-relacionamento desses temas com possíveis outros assuntos tratados dentro e fora do congresso (conversas e informações).	Socialização e Externalização
---	--	-------------------------------------

Atividade 5:

Emprego no microfone.	Nesse momento os assessores com base em sua experiência parlamentar orientam os deputados da sua bancada quanto à oportunidade no uso da palavra. Assim, a inserção de uma nova palavra (conhecimento tácito) na discussão em andamento (socialização) pode trazer uma mudança de rumo na decisão do plenário e impactar favoravelmente o partido.	Socialização
-----------------------	--	--------------

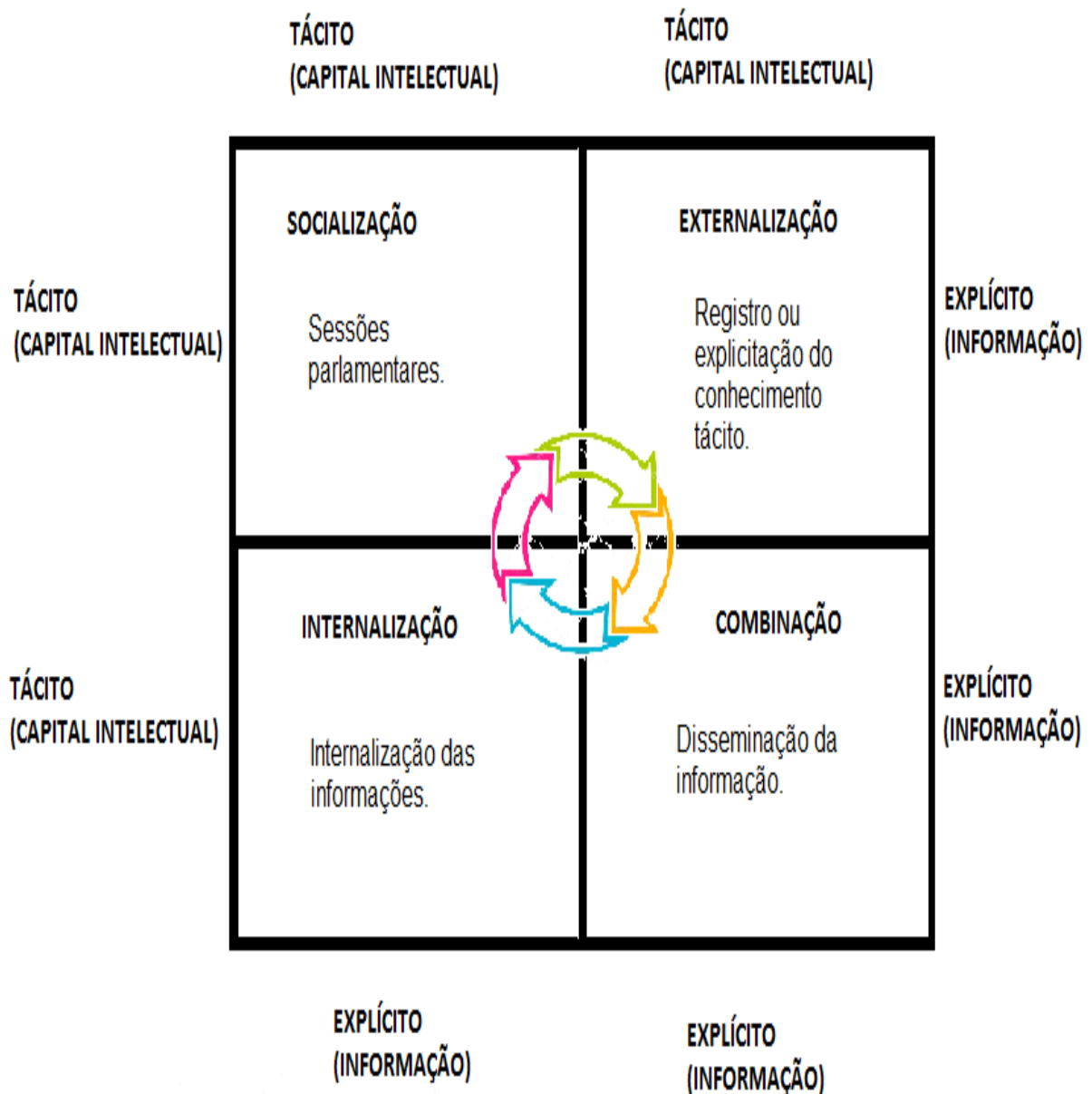
Atividade 6:

Elaboração do resumo do dia.	No fim de cada sessão diária, os assessores executam uma AAR (after action review) que traz como produto final os resultados parciais e finais do ocorrido na sessão do plenário.	Socialização e Externalização
------------------------------	---	-------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Com a realização da entrevista foi possível a construção, baseada no modelo SECI, da proposta de um ciclo de gestão do conhecimento aplicada à atividade parlamentar que envolve o processo das discussões no plenário da Câmara Federal brasileira.

Figura 3 – Proposta de conversão do conhecimento, segundo modelo SECI aplicada à atividade parlamentar.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Socialização (Sessões parlamentares): Local onde ocorre a socialização do capital intelectual (tácito), e os assessores participam das sessões legislativas e observam as discussões, onde seus conhecimentos adquiridos através do conhecimento técnico e experiências com o tempo de trabalho, que vai gerar novas informações. Depois se reúnem para compartilhar tudo o que foi falado, anotado nas sessões e observado através do sistema de gravação na câmara.

Externalização (Registro ou explicitação do conhecimento tácito): Após a reunião e os conhecimentos adquiridos com a presença nas sessões, os Assessores acessam esse conhecimento tácito e tornam-no em explícito (informação), com a transformação em um tipo de resumo do dia. Fazem a pauta do plenário e geram as notas técnicas com os resultados das sessões de forma lógica e resumida, com os principais pontos destacados nas sessões. Tal resumo, posteriormente, é encaminhado aos deputados e demais assessorias.

Combinação (Disseminação da informação em outras mídias): As informações criadas são disseminadas nos grupos do partido por meio do WhatsApp para a visualização do grupo de deputados e assessores do partido. Nesse processo, observa-se que os assessores através do conhecimento explicitado (informações) passado possibilitam um aumento do nível de conhecimento dos deputados e assessorias.

Internalização (Internalização das informações): A partir das pautas e notas técnicas criadas pelos assessores e enviadas aos deputados, os conhecimentos e as informações são internalizadas. Essa agregação altera e renova a base de capital intelectual, o ciclo ganha impulso, novas fases de socialização iniciam-se e o modelo SECI retoma o seu giro alargando e dando volume à espiral do conhecimento (neste caso) parlamentar, conforme o ciclo virtuoso concebido por Nonaka e Takeuchi (1997).

CONCLUSÃO

O presente artigo teve por objetivo verificar a aplicação da conversão do conhecimento na atividade parlamentar, segundo o modelo SECI.

A escolha desse tema veio pela inquietação em se descobrir como funciona o conhecimento tácito, como ele pode ser convertido dentro da Câmara Legislativa, e

até que ponto a Conversão do Conhecimento a partir do modelo SECI se aplicaria nesse ambiente.

O trabalho levou em conta os conhecimentos e informações adquiridos na disciplina Gestão do Conhecimento aplicada aos Processos de Trabalho (sexto período), e o que vem sendo discutido na atividade pública.

Por meio da revisão de literatura, foi observado que cada vez mais as organizações estão investindo na gestão do conhecimento e no capital intelectual da sua força de trabalho.

A decisão da entrevista no partido da liderança do PTB veio para através da facilidade de comunicação que eu consegui através de pessoas que eu conhecia no partido, possibilitando a entrevista, acesso ao local e a biblioteca da câmara.

O estudo realizado com os Assessores Parlamentares que atuam diretamente com os objetivos da Casa Legislativa, bem como com as regras do processo legislativo, mostrou que, sim, a assessoria aos deputados passa por fases e etapas direta ou indiretamente relacionadas com a Conversão do Conhecimento.

Com os resultados obtidos com o a pesquisa de campo e com a conversa com os assessores e demais funcionários, verificou-se que a gestão do conhecimento pode ser aplicada e bem estruturada na atividade parlamentar.

Ao se levar em consideração, principalmente, o trânsito e o armazenamento dos conhecimentos tácito e explícito, baseados na formação técnica e nas experiências adquiridas com o tempo de trabalho, foi possível desenvolver um constructo capaz de acoplar o modelo SECI à atividade parlamentar.

A proposta de Ciclo de conversão do conhecimento aplicada à atividade parlamentar traz uma ideia de como funciona a transição do conhecimento na qual os assessores parlamentares estão imersos e como transmitem esses conhecimentos a seus assessorados.

Na entrevista, foi possível concluir que o trabalho dos assessores parlamentares é dividido em conhecimento (know-how técnico e acadêmico), e as experiências adquiridas com o tempo de trabalho desenvolvido, inclusive pelo compartilhamento entre os servidores.

A pesquisa permitiu identificar a importância da Conversão do Conhecimento e fornece uma base prática e conceitual que pode ser aplicado no suporte às decisões que os deputados devem tomar para assegurar melhores resultados ao processo legislativo, conforme as regras da Câmara Legislativa.

Foi possível identificar uma limitação dentro do processo das lideranças do PTB, onde não se conseguiu verificar a existência de indicadores e ferramentas para medir e avaliar a gestão eficaz do conhecimento. Não são registradas as boas práticas em um banco de aprendizados, e o conhecimento termina por ficar em sua dimensão tácita. Fica, no entanto, tal observação como sugestão para futuras pesquisas.

Por ora, entende-se este trabalho como um estudo novo. Não foram encontrados em pesquisas, em artigos e em livros análises semelhantes.

As bases consultadas foram; a biblioteca da Câmara dos Deputados (anexo) e o Google Scholar, com as seguintes estratégias de busca, segundo o título dos artigos: 1. “Gestão do conhecimento and atividade parlamentar”; 2. Gestão do conhecimento and congresso; 3. Gestão do conhecimento and assembleia; 4. Gestão do conhecimento and câmara. Em ambas as fases não foram identificados resultados referentes aos assuntos indicados.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas 2000.

BATISTA, F. F.; QUNNDT, C. O. **GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RESULTADOS DA PESQUISA IPEA 2014 – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 1990.

DALLARI, D. A. **O que é participação política**. São Paulo: Brasiliense 1983.

DAVENPORT, T. H.; LAURENCE, P. **Conhecimento empresarial - como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus 1998.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). **Câmara Legislativa. Memória da Câmara Legislativa do DF- Grupo de Resgate da Memória da Câmara Legislativa do Distrito Federal**. Brasília 1998.

MARCHIORI, P.Z. **Profissionais da sociedade de informação: o information broker**. R. bras. Est. pedag., Brasília, v. 80, n. 194, p. 164-173, jan./abr. 1999.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier 1997.

_____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman 2008.

SANTIAGO, J. R. S. **Gestão do conhecimento- A chave para o sucesso empresarial**. 1. ed. São Paulo: Novatec 2004.

SANTOS, I. C. **Contribuição dos capitais intangíveis em uma organização pública**. Dissertação (mestrado em sistemas de gestão). Departamento de engenharia de produção. Universidade federal fluminense: Rio de Janeiro Niterói 2009. Disponível em: < <http://www.inovarse.org> >

SÁTIRO, J. R. S. **Gestão do conhecimento- A chave para o sucesso empresarial**. Novatec 2004.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus 1998.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações - Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e e- learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2003.

ZABOT, J. B. M. **Gestão do conhecimento- Aprendizagem e tecnologia- Construindo a inteligencia coletiva**. São Paulo: Atlas 2002.

Anexo

12/06/2019 Catálogo Coletivo - Busca Avançada

Catálogo Coletivo : catálogo da RVBI

Login | Encerrar Sessão | Usuário | Bibliografia Brasileira de Direito - BBD | Bases de Dados | Catálogo de Autoridades | Fale Conosco | Ajuda
Busca por Lista | Busca por Palavras | Resultados | Buscas Anteriores | Favoritos

Simples | Orientada | Multibase | Avançada | CCL

Busca Avançada

Campo	Palavras	Expressão exata?	No. de registros
Todos os campos ▾	gestão do conhecimento na ativida	<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Sim	0
Todos os campos ▾	atividade parlamentar	<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Sim	312
Todos os campos ▾	gestão do conhecimento	<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Sim	1077
Todos os campos ▾		<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Sim	
Todos os campos ▾		<input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Sim	

Base Rede RVBI ▾

Para visualizar os resultados, clique no no. de registros. Total: 0

Filtros de busca:

Tipo de material: Todos ▾ Idioma: Todos ▾

Intervalo de ano de: até: AAAA (Use 7 para truncar o ano quando não usar intervalo de anos)

Dicas de busca:

- Quanto mais dados são fornecidos, mais específicos são os resultados da busca. Se a opção "Expressão exata?" está marcada com "Sim", a busca por *relações públicas*, por exemplo, recupera somente registros que possuem a palavra *relações* PRÓXIMA à palavra *públicas*. A opção "Expressão exata?" não é aplicada a resultados com mais de 500 registros.
- A busca não diferencia caracteres maiúsculos e minúsculos, com ou sem acentuação. O termo, por exemplo, *informática* recupera registros com as palavras *informatica*, *Informatica* e *INFORMATICA*, com e sem acento.
- O operador AND é automaticamente empregado entre as palavras. Você pode usar os operadores AND, OR e NOT na expressão de busca. Digitando, por exemplo, *(coração OR cardiologia) AND cirurgia* são recuperados registros contendo as palavras *coração* ou *cardiologia* e também a palavra *cirurgia*.
- Use o sinal de * (asterisco) para encontrar registros que contêm parte das palavras. Por exemplo, *psi** recupera *psicólogo*, *psicologia*, *psicológico*, *psiquiatria*, etc. Outro exemplo, é a busca por **grafia* que recupera *grafia*, *psicografia*, *ortografia*, etc. O sinal de * também pode ser utilizado para variações de grafia, como no caso de *su*ana* que recupera registros com *suzana* e *susana*.

© Aleph 23 - Ex Libris e Gerência da RVBI

biblioteca2.senado.gov.br:8991/F/A3X5IAM735I3Y6JE1R3DB374GQ8XF5TMVTI5725MQ6IB5U1D3F-34829?func=find-d&find_code=WRD&requ... 1/1