



UNILASALLE
CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



FABIANA PEREIRA ROSA

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTRAORGANIZACIONAL NO
SETOR CULTURAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A SECRETARIA
MUNICIPAL DA CULTURA DE CANOAS/RS**

CANOAS, 2014

FABIANA PEREIRA ROSA

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTRAORGANIZACIONAL NO
SETOR CULTURAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A SECRETARIA
MUNICIPAL DA CULTURA DE CANOAS/RS**

Dissertação apresentada à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE, como requisito final para a obtenção do título de Mestra em Memória Social e Bens Culturais.

Orientadora: Profa. Dra. Tamára Cecília Karawejczyk

CANOAS, 2014

FABIANA PEREIRA ROSA

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTRAORGANIZACIONAL NO
SETOR CULTURAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A SECRETARIA
MUNICIPAL DA CULTURA DE CANOAS/RS**

Dissertação apresentada à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE, como requisito final para a obtenção do título de Mestra em Memória Social e Bens Culturais.

Aprovado pela banca examinadora em 11 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Tamara Cecilia Karawejczyk
Orientadora - UNILASALLE

Prof^a. Dr^a. Maria de Lourdes Borges
UNILASALLE

Prof. Dr. Moisés Waismann
UNILASALLE

Prof. Dr. Marcelo André Machado
UNISINOS

Ao meu esposo Márcio Turossi e aos meus filhos Lucas e Matheus, pilares que sustentam a minha vida, fontes de amor, força e coragem.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta jornada, que me proporcionou conhecimento, realização e o privilégio de conhecer pessoas dispostas a colaborar com este estudo, só tenho a agradecer:

À minha professora orientadora, Tamára Cecília Karawejczyk, por contribuir sempre de forma extremamente generosa com meu crescimento e minhas reflexões. Seu apoio nas horas difíceis e a sutileza das suas orientações me motivaram e inspiraram profissionalmente;

À coordenadora do Mestrado em Memória Social e Bens Culturais, Dr^a. Cleusa Maria Gomes Graebin e ao coordenador adjunto Dr. Lucas Graeff, pela sugestão e apoio ao local de pesquisa;

À Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, na figura do assessor de gabinete, Sr. Eduardo Pain e do Diretor de Economia, Sr. Denisson Beretta, pela permissão na realização deste estudo e a todos com quem tive contato e que, de alguma forma, contribuíram para o a realização deste trabalho. Em especial, aos meus entrevistados, pela sua disponibilidade em me atender;

Aos meus pais, Juarez e Cerli, e irmãos, Daniela e Rafael, pelo apoio incondicional em todos os momentos de dificuldades e por sempre terem torcido por mim;

À minha cunhada, Adriane Turossi, pelas correções ortográficas no projeto de qualificação;

Ao meu sogro, Hélio Turossi, por sua generosidade nos momentos difíceis;

À minha amiga Rose Borba, pelas contribuições e disposição em ajudar para a realização desta pesquisa;

Em especial, meu profundo agradecimento, ao meu esposo Márcio e aos meus filhos Lucas e Matheus, por entenderem a minha ausência neste período e pelos momentos de incentivo, os quais foram muitos.

RESUMO

Com o objetivo de fortalecer as políticas culturais da União, Estados e Municípios foi desenvolvido o Sistema Nacional da Cultura, que tem a finalidade de planejar e implementar políticas públicas de longo prazo. Inserida neste contexto está a Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, constituída no ano de 2009, com o propósito de formular políticas públicas no município, operando com uma dinâmica de gestão composta por três diretorias, as quais possuem um papel articulador no desenvolvimento da cultura como instrumento estratégico no município de Canoas. Para colocar em prática a concepção democrática e o gerenciamento das demandas na área cultural, com base no Sistema Municipal da Cultura e orientado pelas diretrizes do Sistema Nacional da Cultura, é imprescindível que ocorra o compartilhamento do conhecimento entre as diretorias que compõem a Secretaria da Cultura do Município. Assim, esta dissertação tem por objetivo analisar, em relação às práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional, a partir do modelo SECI, as contribuições para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas no período compreendido entre 2009 e 2013. A coleta de dados utilizou como principais fontes a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. Para compor a análise dos dados lançou-se mão da análise de conteúdo. Os resultados deste estudo revelam, de forma específica, que: (a) a **socialização** do conhecimento se dá a partir de reuniões formais, reuniões informais e pelo aprendizado do tipo “mestre aprendiz”; (b) a **externalização** dos conhecimentos são vinculados e transmitidos a partir da elaboração dos relatórios e dos balanços dos eventos e dos relatórios diários das ações desenvolvidas; (c) a **combinação** do conhecimento se dá a partir de na confecção de apontamentos em documentos, emprego do Check List, em pesquisas no exterior da Secretaria, troca de e-mail, acesso ao Portal do Servidor e da Intranet; (d) a **internalização** surge por meio da leitura dos relatórios e balanços de eventos já realizados, através do acesso a materiais de leitura ao ingressar na Secretaria e por meio do Manual do selo de Participação do Microcrédito Cultural; (e) constatou-se que as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional contribuem para a aprendizagem informal, criação de novos conhecimentos tácitos, para que os indivíduos tenham noção das atividades desenvolvidas na Secretaria, para a busca pela solução de problemas, para a racionalização de suas experiências, para a

implementação de melhorias e memória da Secretaria.

Palavras-Chave: Secretaria Municipal de Cultura. Gestão do Conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento Intraorganizacional.

ABSTRACT

With the objective of strengthening the cultural policies of Union, States and Municipalities, it was developed the National System of Culture with the aim of planning and implementing public policies in long term. Included in this context is the Municipal Secretary of Health of Canoas, established in the year 2009 with the objective of formulating public policies in the municipality operating with a dynamic management formed by three boards which have a coordinating role in the development of culture as a strategic instrument in the municipality of Canoas. In order to put in practice the democratic conception and the management of demands in cultural area, with bases in Municipal System of Culture and directed by guidelines of National System of Culture, it is indispensable that occurs the sharing of knowledge among the boards that form the Municipal Secretary of Health. Thus, this dissertation has the objective of analysing, in relation to the practices of sharing the intraorganizational knowledge from the model SECI, the contributions to the supervision of Municipal Secretary of Culture of Canoas in the period between 2009 and 2013. The data collection used as main sources the document search and the semi- structured interview. To compose the data analysis it was made use of the content analysis. The results of this study reveal in a specific way that: (a) the knowledge **socialization** happens in formal meetings, informal meetings and by means of apprenticeship the type of master apprentice; (b) the **outsourcing** of knowledge are connected and transmitted from the creation of reports and the reviews of events and daily reports of developed actions; (c) the **combination** of knowledge happens from the elaboration of notes in documents, application of Check List in researches outside the Secretary, change of e-mail, access to Server Portal and Intranet; (d) the **internalization** appears by means of reading reports and reviews of events already realized, the access to reading materials at getting in the Secretary and the application of guidebook stamp of Participation in Cultural Micro-credits; (e) it was found that the practices in sharing the intraorganizational knowledge contribute to the informal learning, creation of new unwritten knowledge, so that the individuals have the notion of activities developed in the Secretary, to the search for problem solutions, for the rationalization of their experiences, for the implementation of improvements and memory of this Secretary.

Key-words: Municipal Secretary of Culture, Knowledge Management: Sharing of Intraorganizational Knowledge

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Estudos sobre Compartilhamento do Conhecimento Intraorganizacional 2011.....	20
Quadro 2 – Estudos sobre Compartilhamento do Conhecimento Intraorganizacional 2012.....	21
Quadro 3 – Estudos sobre Compartilhamento do Conhecimento Intraorganizacional 2013.....	22
Figura 1 – Etapas do processo de Gestão do Conhecimento	31
Quadro 4 – Fatores potenciais para a eficácia do processo de GC.....	32
Figura 2 – Espiral da criação do conhecimento organizacional.....	34
Figura 3 – Escopo da Pesquisa.....	38
Quadro 5 – Definições Operacionais da Pesquisa.....	39
Figura 4 – Fases de desenvolvimento da pesquisa.....	45
Quadro 6 – Sujeitos de Pesquisa.....	48
Figura 5 – Organograma da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.....	55
Figura 6 – Tridimensionalidade da Cultura.....	57
Figura 7 – Elementos institucionais fundamentais do (SMCC).....	61
Quadro 7 – Análise das práticas de socialização do conhecimento na SMCC.....	72
Quadro 8 – Análise das práticas de externalização do conhecimento na SMCC.....	74
Quadro 9 – Análise das práticas de combinação do conhecimento na SMCC.....	80
Quadro 10 – Análise das práticas de internalização do conhecimento na SMCC.	84
Quadro 11 – Resumo do modo predominante de conversão do conhecimento na visão de Nonaka e Takeuchi (2008) e as práticas de compartilhamento do conhecimento presentes na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.....	84
Figura 8 – Análise das práticas de compartilhamento do conhecimento na SMCC.....	86
Quadro 12 – Resumo do modo predominante de conversão do conhecimento na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), as práticas de compartilhamento do conhecimento e as contribuições para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.....	95

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Gestão Cultural	24
2.2	Gestão do Conhecimento	28
2.3	Compartilhar Conhecimento Organizacional	33
2.4	Síntese da revisão teórica	37
3	PERCURSO METODOLÓGICO	41
3.1	Tipo de pesquisa	41
<i>3.1.1</i>	<i>Unidade de análise do caso a ser estudado</i>	<i>43</i>
3.2	Desenho de pesquisa e detalhamento das fases	44
3.3	Estratégias Utilizadas para a Coleta de dados	45
3.4	Análise de dados	49
3.5	Produto Final	50
3.6	Limitações da pesquisa	51
4	. HISTORICIDADE DA SECRETARIA MUNICIPAL DA CULTURA DE CANOAS (2009 – 2013)	53
4.1	Fase de Criação da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas (2009 a 2011)	53
4.2	Fase de Implementação de Estratégias na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas (2012 A 2013)	59
4.3	Conclusões Acerca da Historicidade da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas (2009 a 2013)	64
5	O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA SECRETARIA MUNICIPAL DA CULTURA DE CANOAS	67
5.1	A Socialização do Conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas	67
5.2	A Externalização do Conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas	72
5.3	A Combinação do Conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas	75
5.4	A Internalização do Conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas	80

6	CONTRIBUIÇÕES DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTRAOGRANIZACIONAL PARA A GESTÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DA CULTURA DE CANOAS.....	87
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
	REFERÊNCIAS.....	102
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista – Diretores e Chefe de Gabinete.....	116
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – Colaboradores.....	118

1 INTRODUÇÃO

O mundo está em processo de transformação estrutural desde a década de 1980, do século XX, segundo afirma Castells (2003). Essas transformações ocorreram nas áreas econômicas, sociais, tecnológicas e organizacionais, e afetaram as relações e as práticas de trabalho, impondo a necessidade de adoção de novas estratégias para as organizações se adaptarem ao novo ambiente de trabalho no mundo (ESCRIVÃO, 2010).

A partir da década de 1980, com mais intensidade na, de 1990, há um avanço das tecnologias da informação e comunicação. Os métodos tradicionais de produção voltados para a mão de obra, matéria prima e capital, verificados na Revolução Industrial, foram sendo substituídos por processos intensivos de tecnologia e conhecimento (BEHR; NASCIMENTO, 2008).

Nessa perspectiva, entende-se que o conhecimento, atributo estratégico nas práticas organizacionais, é tratado a partir das primeiras abordagens teóricas da administração (SPENDER, 1996). Entende-se, também, que “mesmo anterior à revolução industrial e aos adventos dos estudos da administração, a forma de produção artesanal nas oficinas que produziam sob encomenda já faziam intenso uso da transferência de conhecimento entre mestres e aprendizes” (SILVA, 2004, p.143), mesmo sendo uma transferência informal de conhecimento. A partir de 1980, a temática conhecimento intensificou-se nas pesquisas referentes à sociedade do conhecimento, à aprendizagem nas organizações e às competências fundamentais para o gerenciamento das estratégias das organizações (SPENDER, 1996; SILVA, 2004).

Encontra-se nas organizações uma grande quantidade de conhecimento, embora a existência não possibilite servir-se desse conhecimento, o que torna necessário compor estratégias para a troca do mesmo (DAVENPORT e PRUSAK 1998). Assim, o compartilhamento do conhecimento nas organizações, de acordo com Tonet e Paz (2006) é uma maneira de possibilitar que os colaboradores transfiram, uns aos outros, os conhecimentos que detêm e os conhecimentos que precisam, uma vez que o compartilhamento de conhecimento apresenta uma atribuição essencial para que as organizações sejam eficazes.

Constata-se que o processo de mudança da sociedade industrial para a do conhecimento, na qual o compartilhamento do conhecimento está se tornando

gradativamente mais importante para a eficácia das organizações, impulsiona o fenômeno globalização cultural e, ao mesmo tempo, fomenta o crescimento dos mercados, tanto cultural quanto de lazer. Nesse contexto, Silva (2008) afirma que a cultura possui uma função relevante na formação de ideologias democráticas e de convivência.

Desta forma, o campo da cultura apresentou um crescimento impulsionado pela globalização cultural e assim como outros setores, também necessita fazer uso do conhecimento, atributo estratégico conforme Spender (1996), para desempenhar o seu papel na criação de valores e acesso da sociedade à cultura.

A cultura pode desempenhar um papel crucial quando integrada a estratégias de desenvolvimento, proporcionando não apenas melhora na qualidade de vida de uma região, mas gerando benefícios econômicos que podem ser mensurados através de indicadores, bem como a criação de emprego, venda de produtos, entre outros. A cultura oportuniza evidenciar valores intrínsecos ligados à história, que apresentam reflexos de uma sociedade na busca por novas perspectivas, a partir do aumento da sensibilidade, proporcionando à mesma um papel interativo na definição de significado, exercício das suas escolhas e desenvolvimento de perspectivas críticas. Gerenciar a cultura tem, sem dúvida, um impacto no desenvolvimento econômico de uma sociedade, trazendo reflexos que podem ser percebidos na qualidade de vida das pessoas.

Com o propósito de consolidar as políticas culturais da União, Estados e Municípios, com participação da sociedade, foi desenvolvido o Sistema Nacional da Cultura, instrumento de gestão compartilhada de políticas públicas criado pela Emenda Constitucional nº 71 de 2012, a qual faz parte do Plano Nacional da Cultura. Instaurado pela Lei 12.343, de 2 de dezembro de 2010. Este plano tem por finalidade o planejamento e implementação de políticas públicas de longo prazo (2020) direcionadas à proteção e à promoção da diversidade cultural brasileira.

De acordo com os dados do Ministério da Cultura (2014), todos os 27 estados e o distrito federal aderiram ao Sistema Nacional da Cultura. No contexto municipal, dos 5.525 municípios brasileiros apenas 2.327 municípios aderiram, o que representa 41,80% de interesse na adesão ao SNC, inclusive daqueles que estão em processo de adesão e ainda não tiveram o acordo publicado no Diário Oficial.

Inserido neste contexto de adesão ao Sistema Nacional da Cultura, está a cidade de Canoas, do estado do Rio Grande do Sul, pertencente à mesorregião

Metropolitana de Porto Alegre, fundada em 1939. Canoas possui o segundo maior Produto Interno Bruto (PIB) gaúcho e sedia empresas de grande porte, nacionais e multinacionais, como a Refinaria Alberto Pasqualini (Refap), Springer Carrier e AGCO do Brasil, além de organizações nos ramos de gás, metal-mecânico e elétrico. A educação desponta como novo setor, a cidade tem a segunda maior rede de ensino do Estado, são escolas públicas, particulares e três universidades (PREFEITURA DE CANOAS, 2014).

Canoas é o município mais populoso da Região Metropolitana, com 323.827 habitantes, segundo dados do Censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). No Rio Grande do Sul, em número de habitantes, a cidade apresenta número inferior somente em relação às cidades de Porto Alegre, Pelotas - zona sul do Estado - e Caxias do Sul, na Serra (PREFEITURA DE CANOAS, 2014).

Reconhecendo a importância da cultura para o desenvolvimento humano e social e objetivando o desenvolvimento do setor cultural, em 2009 o então prefeito eleito, em seu primeiro mandato (2009-2012), Jairo Jorge da Silva constituiu a Secretaria Municipal da Cultura em Canoas.

Município, embasado na política do Ministério da Cultura, que contempla a cultura sob três dimensões, a saber: simbólica, cidadã e econômica. A Secretaria apresenta a seguinte formação administrativa: diretorias de cidadania cultural, diretoria de linguagens artísticas e diversidade, e diretoria da economia da cultura.

A secretaria municipal da Cultura, de Canoas, apresenta iniciativas na área da cultura, através do fomento às fontes da cultura em níveis local, regional e nacional, bem como o apoio e incentivo à produção, à valorização e à difusão das manifestações culturais. Planejando, organizando e supervisionando os serviços técnicos administrativos de sua competência, a secretaria municipal tem como objetivo promover a cultura em todas as suas atividades (PREFEITURA DE CANOAS, 2014).

A criação da Secretaria Municipal da Cultura em Canoas é recente, foi constituída em 02 de janeiro de 2009, anterior a essa data, a gestão da área cultural era realizada por uma diretoria da cultura, subordinada à Secretaria da Educação. O setor da cultura no município tem passado por um processo de sedimentação ao longo de sua constituição, a cultura não tem sido tratada apenas como uma manifestação artística, ocorreu uma ampliação do seu conceito, projetos, programas

e leis, que foram aprovados com o propósito de transformar a cultura em um instrumento estratégico para o município.

Diante deste processo de amadurecimento no setor cultural no município, atualmente a Secretaria Municipal de Cultura de Canoas é responsável por assegurar o amplo e legítimo exercício dos direitos culturais. Cabe apoiar e incentivar a produção, a valorização e a difusão das manifestações culturais, proteger o patrimônio cultural da cidade, manter a Biblioteca Pública Municipal, museus e outros órgãos de difusão cultural. É de sua obrigação cadastrar o patrimônio histórico e o acervo cultural público e privado, nos termos do artigo 223 da Constituição Estadual e do artigo 264 da Lei Orgânica Municipal (PREFEITURA DE CANOAS, 2014).

A Secretaria Municipal da Cultura de Canoas opera com uma dinâmica de gestão composta por três diretorias, as quais possuem um papel articulador no desenvolvimento da cultura como instrumento estratégico no município de Canoas, a partir da adesão ao Sistema Nacional da Cultura na cidade. Buscando uma perspectiva ampliada da cultura e desenvolvendo políticas culturais no município de Canoas, o pleno funcionamento do novo modelo de gestão, fundamentado no Sistema Nacional da Cultura, é primordial.

Para colocar em prática a concepção democrática e o gerenciamento das demandas na área cultural, planejar e estabelecer políticas, projetos e ações de desenvolvimento no setor, com base no Sistema Municipal da Cultura e orientado pelas diretrizes do Sistema Nacional da Cultura, é imprescindível que ocorra o compartilhamento do conhecimento entre as diretorias que compõem a Secretaria da Cultura do município.

Diante desse contexto, o presente estudo elege como **temática** a ser **investigada** o compartilhamento do conhecimento, procurando entender o fenômeno a partir de um estudo de caso na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. Para tanto, esta pesquisa está inserida na linha de pesquisa Memória e Gestão Cultural do Programa de Pós Graduação em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle (UNILASALLE, 2014, s/p.), a qual:

Estuda aspectos relacionados à gestão de organizações culturais, a processos e práticas de trabalho em produção cultural, à adoção de modelos de gestão e à formação de competências do gestor e produtor cultural. Investiga como as instituições culturais e organizações culturais gerenciam o seu conhecimento e processos de aprendizagem, constituindo

memoriais, centros de memórias e projetos de memória institucional e organizacional. Aborda dinâmicas e processos individuais e coletivos relacionados à mudança, à inovação e à criatividade da indústria no âmbito da economia da cultura (UNILASALLE, 2014, s/p.).

Em termos de abordagens de compartilhamento do conhecimento, o foco deste estudo será específico ao compartilhamento intraorganizacional, o qual Lim e Klobas (2000) definem como compartilhamento do conhecimento, que ocorre no interior da empresa, entre os seus colaboradores. Ou seja, não será detalhado o compartilhamento do conhecimento interorganizacional, que segundo Nonaka e Takeuchi (2008) é o compartilhamento do conhecimento entre empresas.

A pesquisadora é graduada em Administração e possui Especialização na mesma área. Atua como docente desde 2006 nos cursos de graduação em Administração e Ciências Contábeis. O interesse pela temática surgiu após a autora cursar a disciplina Gestão do Conhecimento no mestrado em Administração, na PUC/RS, em 2011 e participar no período em que cursou essa disciplina, da elaboração de um artigo sobre as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional das empresas incubadas na Incubadora Raiar/PUC-RS.

Em 2012, a pesquisadora ingressou no programa de Mestrado em Memória Social e Bens Culturais do La Salle e em uma reunião com sua orientadora, em função do interesse da autora em aprofundar o conhecimento sobre a temática, ficou definido que o tema de pesquisa seria o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional em uma organização do setor cultural.

A Secretaria Municipal da Cultura de Canoas busca o desenvolvimento do processo cultural no plano técnico-didático-pedagógico, promovendo a cultura integralmente nas ações (PREFEITURA DE CANOAS, 2014). A gestão da Secretaria atua em três dimensões complementares: a cultura como expressão simbólica; como direito de cidadania.

Segundo Vilas Boas (2005) a implementação de ferramentas de gestão empresarial no campo da cultura fomentará uma organização maior, sem provocar a perda do foco do negócio e da criatividade inerente ao setor. A autora afirma, ainda, que o setor cultural deve deixar de visualizar as ferramentas de gestão como instrumentos complicados e com excesso de papélorios, que não se adéquam às questões culturais. Nesse sentido, tratar o compartilhamento do conhecimento na

área da cultura significa uma possibilidade de empregar ferramentas de gestão que podem contribuir de modo mais eficaz na administração do setor cultural.

A dinâmica da gestão cultural da secretaria municipal em estudo ocorre a partir das relações compartilhadas entre as diretorias de cidadania cultural, diretoria de linguagens artísticas e diversidade e diretoria de economia de cultura. Na proposta e operacionalização de cada projeto, de cada programa, estão as trocas de conhecimento entre as diretorias, mobilizadas em criar condições para a cultura deixar de ser um componente periférico e ocupar, definitivamente, seu espaço como expressão simbólica, direito de cidadania e potencial para o desenvolvimento econômico do município de Canoas.

O conhecimento nas organizações está frequentemente contido não unicamente nos documentos ou arquivos, mas igualmente em suas rotinas, processos, práticas, normas e procedimentos (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). O compartilhamento deste conhecimento permite à organização que a mesma assegurar-se em práticas anteriores e conhecimentos, prevenindo que se cometam os mesmos erros; respondendo mais rapidamente aos problemas, desenvolvendo novas ideias, para que se tenha um bom desempenho organizacional (CYR; CHOO, 2010).

Atualmente, pesquisas baseadas no compartilhamento do conhecimento têm recebido atenção no campo de estudo organizacional contemporâneo (WITTMANN; DOTTO & WEGNER, 2008). A partir disso, destaca-se, no contexto organizacional, o setor da cultura, que gera empregos diretos e indiretos, dinamização de recursos e investimentos na mesma ordem de outras atividades econômicas tradicionais, faz jus às pesquisas que elucidem as práticas de compartilhamento de conhecimento em organizações públicas estabelecidas nesse segmento.

Imbuída do desejo de fomentar os debates acerca do compartilhamento do conhecimento intraorganizacional do setor cultural, este estudo justifica-se por três motivos, a saber: importância, oportunidade e viabilidade de pesquisa.

Em relação à **importância**, considera-se que dois fatores a justificam. O primeiro deles é que o setor cultural tornou-se um assunto pertinente nos debates econômicos por sua importância em termos de geração de renda e empregos e, principalmente, pelo crescimento desse setor cultural no país a partir da última década (DINIZ, 2008).

É possível financiar o setor cultural de diversos modos e com recursos

provenientes de diversas fontes, tanto de pessoas físicas quanto jurídicas, com o mecanismo de incentivos fiscais da Lei 8.313/91 (Lei Rouanet). Com o financiamento, o setor cultural encaminha meios para promover a constituição, a geração, o compartilhamento e o consumo da cultura, ou ainda, para a preservação do patrimônio cultural (ITAÚ CULTURAL, 2014).

Pesquisas estruturais econômicas de 2010, considerando apenas o setor cultural, constataram que aproximadamente 400 mil empresas e outras organizações (órgãos da administração pública e entidades sem fins lucrativos) atuaram nas atividades culturais, ocupando 2,1 milhões de pessoas, sendo 73,5% (1,5 milhão) assalariadas, segundo o Cadastro Central de Empresas (IBGE, 2013).

De acordo com os dados do IBGE (2013), a pesquisa abrangeu 239 mil empresas ativas relacionadas ao setor cultural (9,1% do total geral), essas obtiveram cerca de R\$ 374,8 bilhões de receita líquida (8,3% do total geral), despenderam R\$329,1 bilhões de custos totais (8,4% do total geral) e geraram um valor adicionado bruto de R\$152,9 bilhões (11,4% do total geral).

Além disso, verificou-se que o **governo federal** ampliou seu investimento no setor cultural de R\$824,4 milhões em 2007 para R\$ 1,5 bilhão em 2010. É a esfera governamental com menor representatividade (18,7% em 2007 e 20,5% em 2010), mas é importante destacar que os dados coletados são referentes apenas às despesas orçamentárias (Orçamento Fiscal e da Seguridade Social), não sendo incluídos os dados referentes aos incentivos fiscais concedidos a empresas que investem em projetos culturais (IBGE, 2013).

Dentre as três esferas, o **governo estadual** apresentou ganho superior na participação dos gastos públicos no setor da cultura, totalizando R\$1,4 bilhão (32,33%) em 2007 e 2,5 bilhões (34,5%) em 2010. No entanto, a participação dos **governos municipais** caiu de 49%, em 2007 (R\$ 2,2 bilhões) para 44,5%, em 2010 (R\$3,2 bilhões), mas continuam sendo os principais entes governamentais no que diz respeito ao total de gastos públicos com a cultura (IBGE, 2013).

O segundo motivo que justifica este estudo se refere ao fato de que a pesquisadora não encontrou nas fontes nacionais pesquisadas, estudos realizados que abordem o compartilhamento de conhecimento intraorganizacional no setor cultural. A pesquisadora optou por não realizar na dissertação buscas em fontes internacionais em estudos realizados sobre o tema em investigação. Pesquisas na área do conhecimento têm-se desenvolvido de modo crescente nos últimos tempos,

segundo Terra (2000), no entanto, a inter-relação entre compartilhamento do conhecimento intraorganizacional na área cultural, no Brasil, ainda é um tema a ser explorado.

Para realizar o mapeamento das pesquisas realizadas sobre o compartilhamento do conhecimento na rede de relações interorganizacional do setor cultural dos últimos seis anos, foram realizadas consultas ao Banco de Teses e Dissertações da CAPES, ao Banco de Artigos Científico Scielo e ao Banco de Dados do Google Acadêmico, no período de dezembro de 2013 a janeiro de 2014. As palavras-chave utilizadas foram: compartilhamento do conhecimento no setor cultural; compartilhamento do conhecimento intraorganizacional no setor cultural. A pesquisadora teve acesso aos desdobramentos do tema e a fontes, tais como: artigos, dissertações, teses e artigos de editoriais, universidades e outras entidades acadêmicas.

Verificou-se que os estudos buscaram a análise da dinâmica referente ao compartilhamento do conhecimento, bem como os elementos que influenciam a troca do conhecimento e a influência deste compartilhamento no desempenho organizacional. Porém, não foram encontrados estudos conexos com o setor cultural. Logo, este estudo visa preencher este tipo de lacuna existente no campo de estudo de compartilhamento de conhecimento intraorganizacional.

O quadro 1 apresenta a síntese das pesquisas realizadas no Brasil, nos últimos seis anos, sobre compartilhamento do conhecimento intraorganizacional

Quadro 1 – Estudos sobre Compartilhamento do Conhecimento
Intraorganizacional 2011

Nº	Autor (res)	Ano	Tipo de Trabalho	Título	Local Publicação	Objetivo do Estudo
1	* Vívian Flores Costa * Angelita Freitas da Silva * Vânia Medianeira Flores Costa * Mauren Pimentel Lima	2011	Artigo	Ferramenta para o Compartilhamento do Conhecimento Organizacional em Redes de Companheirismo: Análise de Redes Sociais Informais	SemeAd	Analisar a estrutura e o posicionamento dos atores de uma rede social intraorganizacional informal de companheirismo, a fim de compreender como ocorre o compartilhamento do conhecimento organizacional da mesma

Fonte: Produzido pela autora, 2014.

Principais Resultados

A análise dos resultados em uma empresa de tecnologia localizada na região central do Rio Grande do Sul, mostra que para realizar a ligação entre o compartilhamento do conhecimento e as redes sociais intraorganizacionais é preciso utilizar os atores críticos como protagonistas das ações de incentivo desenvolvidas pela organização. Verificou-se também, que o mapeamento e análise das redes informais permitem a identificação de quem são os atores críticos e, por conseguinte, a localização das pessoas referência para os demais colegas; e principalmente, é útil para obter uma visualização clara dos caminhos percorridos pelo conhecimento organizacional, onde ele fica concentrado e como pode ser compartilhado por meio da rede.

Quadro 2 – Estudos sobre Compartilhamento do Conhecimento
Intraorganizacional 2012

Nº	Autor (res)	Ano	Tipo de Trabalho	Título	Local Publicação	Objetivo do Estudo
2	* Roberta Rodrigues Faoro * Mírian Oliveira	2012	Artigo	Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional: empresas do setor de fruticultura.	SIMPOI	O objetivo deste estudo é analisar o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional em empresas de fruticultura.

Fonte: Produzido pela autora, 2014.

Principais Resultados

Os principais pontos elencados quanto ao compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional em empresas de fruticulturas de Vacaria/RS, a saber: existe compartilhamento de conhecimento interno e externo, porém, totalmente informal, que ocorre dentro das rotinas operacionais diárias e que não há uma preocupação explícita com tal assunto por parte dos gestores das mesmas.

Quadro 3 – Estudos sobre Compartilhamento do Conhecimento
Intraorganizacional 2013

Nº	Autor (res)	Ano	Tipo de Trabalho	Título	Local Publicação	Objetivo do Estudo
3	* Felipe Nodari * Mírian Oliveira	2013	Dissertação de Mestrado	A relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorptiva	PUC/RS	Verificar a relação dos processos de compartilhamento de conhecimento interorganizacional e intraorganizacional, mediados pela capacidade absorptiva, com o desempenho organizacional.

Fonte: Produzido pela autora, 2014.

Principais Resultados

Os resultados em empresas do estado do Rio Grande do Sul, pertencentes ao cadastro das empresas da unidade do Rio Grande do Sul do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), evidenciaram o papel mediador da capacidade absorptiva entre os processos de compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional e a relação entre o compartilhamento intraorganizacional com o interorganizacional e também com o desempenho, sendo produzidas evidências empíricas que quando mediadas pela capacidade absorptiva, proporciona aos processos de compartilhamento de conhecimento uma influência positiva no desempenho das organizações.

A síntese das pesquisas realizadas no Brasil, nos últimos seis anos, sobre o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional revela que os objetos de estudo são os atores de uma rede social informal pertencente a uma empresa de tecnologia localizada na Região Central do Rio Grande do Sul. Empresas de fruticultura do município de Vacaria, localizadas no Rio Grande do Sul, e empresas do estado do Rio Grande do Sul, pertencentes ao cadastro das empresas da unidade do Rio Grande do Sul do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). A partir dos levantamentos realizados fica evidente a **oportunidade** de pesquisa sobre a temática: compartilhamento do conhecimento intraorganizacional em uma secretaria municipal da cultura.

Em relação à **viabilidade** do estudo: após manifestar o interesse em realizar

a pesquisa na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, em março de 2014, a partir da reunião com o Diretor de Economia da Cultura e o vice-coordenador do Mestrado em Memória Social e Bens Culturais, o departamento da prefeitura aceitou contribuir, divulgando este trabalho aos demais diretores que compõem esta secretaria. De posse dessa informação, foi possível analisar as práticas de compartilhamento de conhecimento intraorganizacional na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Considerando todas essas informações, a pesquisa buscou responder à seguinte questão: como ocorrem as práticas de compartilhamento de conhecimento intraorganizacional e suas contribuições para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, no período compreendido entre 2009 e 2013?

Tendo como objetivo geral analisar as contribuições das práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, no período compreendido entre 2009 a 2013. Os objetivos específicos norteadores da pesquisa são os seguintes:

a) Contextualizar historicamente a constituição da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas no período de 2009 a 2013;

b) Identificar como ocorrem as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional da Secretaria Municipal da Cultura, a partir do modelo SECI¹.

Como Meta da Dissertação e Produto Técnico pretende-se criar um infográfico que reproduza as informações acerca dos objetivos propostos acima sobre as práticas de compartilhamento de conhecimento intraorganizacional da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas RS.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos: inicialmente, aborda-se a contextualização do tema em pesquisa, a situação problemática, a justificativa do tema e os objetivos. A revisão da literatura sobre Gestão Cultural, Gestão do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento está estruturada no segundo capítulo. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, os instrumentos de coleta e análise de dados e a construção do produto final. No quarto capítulo encontram-se descritas a análise dos dados e a divulgação dos resultados. O último capítulo trata das conclusões da pesquisa.

¹Modelo SECI - Socialização, Externalização, Combinação e Internalização de criação do conhecimento (NONAKA, 1994).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta a revisão da literatura dos principais conceitos relacionados ao problema de pesquisa estudado. Inicialmente, a seção 2.1 aborda a definição de Gestão Cultural, o conceito de cultura como política pública no Brasil e o Sistema Nacional da Cultura como modelo de Gestão Cultural. Na seção 2.2 conceitua-se Conhecimento e Gestão do Conhecimento, assim como seu processo e os fatores potenciais para a eficácia do processo de Gestão do Conhecimento. Em seguida, na seção 2.3 apresenta-se a revisão teórica sobre o Compartilhar Conhecimento Organizacional e detalha a espiral da criação do conhecimento organizacional. Por fim, a seção 2.4 traz um fechamento dos tópicos abordados na revisão da literatura e o escopo da pesquisa.

2.1 Gestão Cultural

Refletir sobre Gestão Cultural é pensar “na gestão de um vasto campo de instituições, de programas, de projetos, de indústrias, de empreendimentos, de bens, de serviços e de direitos culturais” (RUBIM; BAYARDO, 2008, p. 57).

Calabre (2007, p. 83) reforça esta ideia dizendo que “Gestão Cultural é pensar e planejar o campo da produção, circulação e consumo da cultura dentro de uma racionalidade administrativa segundo é uma prática que pertence aos tempos contemporâneos”.

A gestão cultural é composta por um somatório de atividades referentes à estratégia de produção cultural empreendido, a partir de uma determinada política, por organizações públicas, privadas ou mistas, grupos culturais ou comunitários (ITAÚ CULTURAL, 2014). A respeito disso, Villas Boas (2005, p. 99) diz que “tratar gestão cultural implica ter em mente, ou ter como objeto da gestão, uma série de áreas funcionais de uma empresa”.

Gerir a cultura abrange a gestão eficiente e eficaz de recursos humanos, recursos físicos, recursos materiais e recursos financeiros. Compete também, segundo o ITAÚ CULTURAL (2014), o acesso a diversas fontes de financiamento, o estabelecimento de redes e parcerias, a formação artística e cultural, a administração, aspectos legais, o sistema de comunicação e cooperação, entre outros.

O discernimento da expressão “Gestão Cultural” foi incluso ao discurso ibero-americano em meados da década de 1980, conforme afirma um estudo publicado pela Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) (ZUBÍRIA; ABELLO; TRUJILLO, 2001).

De acordo com Silva (2008, p. 01), no contexto ibero-americano, a adoção da expressão relaciona-se a algumas transformações contemporâneas da dimensão cultural, os quais a autora destaca “ampliação do conceito de cultura, o que criou a necessidade de políticas culturais e o reconhecimento da importância de se repensar as inter-relações entre economia e cultura”.

Continuando nesta ótica de mudanças no setor cultural, Silva e Oliveira (2014) afirmam que o uso da expressão Gestão Cultural está associado a mudanças recentes no setor cultural, sendo a ampliação do conceito de cultura, a exigência de políticas culturais que gerenciem contextos que vão além da cultura artística, da cultura tradicional e do patrimônio, a adversidade do entendimento de política e desenvolvimento a partir da década de 1970 e a afirmação da influência da interação entre as esferas da economia e da cultura.

Nas últimas décadas (1980 e 1990) do século XX, o desenvolvimento em todo o mundo tem acontecido progressivamente e consciente, da inter-relação entre cultura e desenvolvimento (CANCLINI et. al. 2003). Mais especificamente, tornou-se claro que projetos de desenvolvimento e programas que não conseguem integrar uma dimensão cultural têm menos chance de sucesso (MAMADOV, 2006). Segundo o autor, a cultura foi gradualmente considerada como um importante componente no âmbito do desenvolvimento, seja ele pessoal, local ou nacional.

Mais especificamente no Brasil, na década de 1980, o cenário cultural institucional estava em processo de redefinição de suas bases estruturais. Em 1985 foi constituído o Ministério da Cultura. Em 1986, a partir das primeiras leis de incentivo à cultura, são criadas novas fontes de recursos na tentativa de impulsionar o setor. Destaca-se a Lei de Incentivo à Cultura, popularmente chamada de *Lei Rouanet*, Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, conhecida, principalmente, por sua política de incentivos fiscais. Esse mecanismo, que possibilita que cidadãos (pessoa física) e empresas (pessoa jurídica) apliquem parte do Imposto de Renda devido em ações culturais, passou por diversas reformulações, permitindo maior agilidade em sua aplicação.

O ministério da cultura, desde a sua constituição, em 1985, atravessou

constantes adversidades e processos de descontinuidades. No entanto, propostas, planos ou diretrizes de gestão pública no setor da cultura foram desenvolvidos somente a partir de 2004, quando o Ministério da Cultura realizou uma série de consultas e fóruns com participação de diversos segmentos da área artística e da sociedade em geral. Com isso, foram criadas as secretarias de Políticas Culturais, de Articulação Institucional, da Identidade e da Diversidade Cultural, de Programas e Projetos Culturais e a de Fomento à Cultura. De acordo com Calabre (2007, p.09) “estava formada uma nova estrutura administrativa para dar suporte à elaboração de novos projetos, ações e de políticas públicas neste setor”.

Nesta nova estrutura administrativa, a cultura passou a ser tratada no Brasil como política pública e lançou-se, assim, num novo patamar de relevância no governo federal e na administração pública de modo geral. Para Canclini (2001, p. 65), as políticas culturais compreendem um “conjunto de intervenções realizadas pelo Estado, instituições civis e grupos comunitários organizados a fim de orientar o desenvolvimento simbólico, satisfazer as necessidades culturais da população e obter consenso para um tipo de ordem ou de transformação social”.

Em um atual contexto de cultura com política pública, o estudo sobre o perfil dos municípios brasileiros: 2006, o IBGE (2007, p. 253) define política cultural da seguinte forma:

[...] a ação do poder público ancorada em operações, princípios e procedimentos administrativos e orçamentários. Esta política é orientada para melhorar a qualidade de vida da população através de atividades culturais, artísticas, sociais e recreativas, proporcionando à mesma o acesso aos bens culturais.

Após as evoluções ocorridas no setor da cultura e da gestão cultural no Brasil, o Ministério da Cultura, com o objetivo de possibilitar a ininterruptão das políticas públicas de cultura do Plano Nacional da Cultura e facultar estruturas organizacionais e recursos, desenvolve o Sistema Nacional da Cultura, modelo de gestão que promove políticas públicas e articula as diretrizes e ações de fomento à cultura (MINC, 2012).

Em 2012, é aprovado e promulgado, pelo Congresso Nacional, a Emenda Constitucional nº71/2012, que institui o Sistema Nacional de Cultura. Essa emenda constitucional assegura, juridicamente, a implementação do Sistema Nacional de Cultura, com definição da sua natureza, objetivos, princípios, estrutura e componentes (MINC, 2012).

Com o objetivo de construir uma estratégia comum para a implementação dos sistemas municipais, estaduais e nacional de cultura, o Sistema Nacional da Cultura apresenta como propósitos cooperativos, entre os membros filiados, uma pauta comum de trabalho, que de acordo com o MINC (2012) visa:

- a) A formulação e a implantação do plano nacional da cultura;
- b) A criação, a instalação, implementação e/ou fortalecimento dos Conselhos de Política Cultural de forma integrada;
- c) A realização de conferências de cultura;
- d) O fortalecimento de sistemas de financiamento específicos para cultura, e a integração e otimização de recursos financeiros;
- e) A implantação de sistemas setoriais de diversas áreas da cultura – bibliotecas, museus, centros culturais, artes em geral, patrimônio cultural, entre outros, com participação e controle social;
- f) A implantação e disponibilização democrática do Sistema Nacional de Informações Culturais, constituído de bancos de dados sobre bens, serviços, programas e instituições de natureza cultural;
- g) A criação, implantação ou manutenção de órgão específico de gestão da política cultural no âmbito de cada município signatário.

A constituição que vem sendo praticada pelo Ministério da Cultura, em cooperação com os entes da federação e sociedade civil, de um Sistema Nacional da Cultura, é fundamental para o estabelecimento de estruturas e de políticas, convencionadas e complementares, “que viabilizem a existência e a persistência de programas culturais de médio e longo prazos, logo não submetido à intempéries conjunturais” (RUBIM; BAYARDO, 2008, p. 66).

O setor cultural, no âmbito público e privado, está cada vez mais complexo e estruturado, visto em grande parte como estratégia de governo. A criação de leis e planos e sistemas de incentivo à cultura implicam na introdução de um modelo de gestão inovador ao universo das políticas públicas de cultura no Brasil. “Com a emergência das transformações que vem ocorrendo com a sociedade nessa “era digital”, é fato colocar que essas transformações atingiram também as organizações da administração pública” (FERREIRA, 2005, p. 1).

As organizações públicas pretendem alcançar objetivos distintos das organizações privadas. Para o setor público, a eficiência está associada ao

atendimento das demandas da sociedade; para o setor privado, a eficiência está associada às questões ligadas à lucratividade das empresas (PIRES; MACÊDO, 2006). No entanto, atualmente, segundo os autores, as estratégias e as tecnologias utilizadas para o alcance de suas metas são semelhantes nas organizações públicas e privadas.

Esta dicotomia entre os propósitos das organizações públicas e privadas, de acordo com Medeiros e Guimarães (2003), possibilita que na esfera pública sejam aplicados conceitos até então ponderados exclusivamente pelas organizações privadas. Para Fleury e Ouverney (2007) as novas atribuições do Estado e suas atuais interações com a sociedade exigem maneiras de gestão inovadoras, que sustentem a interação entre as organizações públicas e empresariais ou sociais.

Nesta nova perspectiva, o setor cultural também passa a exigir mudanças no campo de gestão, repensar como gerenciar o conhecimento, para que seja possível responder efetivamente a este novo universo de desenvolvimento cultural. Nas seções subsequentes procura-se explorar e discutir, de forma mais detalhada, o conceito de conhecimento e de gestão do conhecimento no contexto organizacional.

2.2 Gestão do Conhecimento

Conhecimento não é um dado nem uma informação, ainda que estabeleça relações com ambos e as diferenças acerca dessas expressões sejam mais uma relação de grau (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Para um melhor entendimento do conceito de conhecimento organizacional, é importante distinguir a diferença entre dado, informação e conhecimento.

Dados são sinais ou símbolos sem interpretação, geralmente são percebidos pelos sentidos (TIWANA, 2002). Os dados descrevem parte dos fatos, não fornecem interpretações e, portanto, não são utilizados para a tomada de decisões (ROWLEY, 2007). Já as informações, possuem significados. São dados que estabelecem relações que já passaram por algum processo de transformação e são apropriados para um uso específico (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Com relação ao conhecimento, Davenport; Prusak (2003, p. 6) definem como:

[...] uma mistura fluida da experiência condensada, valores informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem

origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma ser embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Lee e Kin (2001) afirmam que o conhecimento de uma organização designa o capital intelectual e inclui os saberes, as práticas de trabalho, habilidades, *know-how*, que possivelmente são adquiridos ou compartilhados. O conhecimento está em contínua evolução, através de um processo prático e humano (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e representa o capital intelectual das organizações, que contribui de forma relevante para a formação da superioridade competitiva que se pode sustentar (TEECE, 2000; LEE & LEE, 2005).

O Conhecimento Organizacional é criado através da transformação contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA, 1994). O conhecimento tácito é aquele relacionado com os sentidos, às experiências, intuição, modelos mentais não combinados e com princípios subentendidos (NONAKA; VON KROGH, 2009).

O conhecimento tácito, segundo Lynn e Akgün (2000), é formado pela experiência, está vinculado ao indivíduo e não está documentado e por isso não é transmitido de modo sistematizado e não é fácil seu encadeamento em palavras.

O conhecimento explícito, por sua vez, é aquele que pode ser expresso em palavras, números ou sons, tornando possível a sua rápida transmissão às pessoas de modo formal ou organizado (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). O conhecimento explícito é aquele que, de modo consciente, é possível acessar. O mesmo pode ser criado em sentenças e retido em forma de imagens ou escrita, é de peculiaridade universal, observando que é possível ser empregado em diferentes contextos (NONAKA; VON KROGH, 2009). A distinção entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito é de extrema importância para a análise do processo de criação de conhecimento, como será visto mais adiante.

O conhecimento tem sido identificado como um dos meios mais significativos que contribuem para a vantagem competitiva. Muitas organizações chegaram à conclusão de que a Gestão do Conhecimento eficaz é a forma de alavancar suas competências essenciais e alcançar a sustentabilidade competitiva em médio e longo prazo.

A Gestão do Conhecimento é um tema que se intensificou na literatura atual, relacionada à sociedade do conhecimento. Entretanto, não existe consenso sobre o

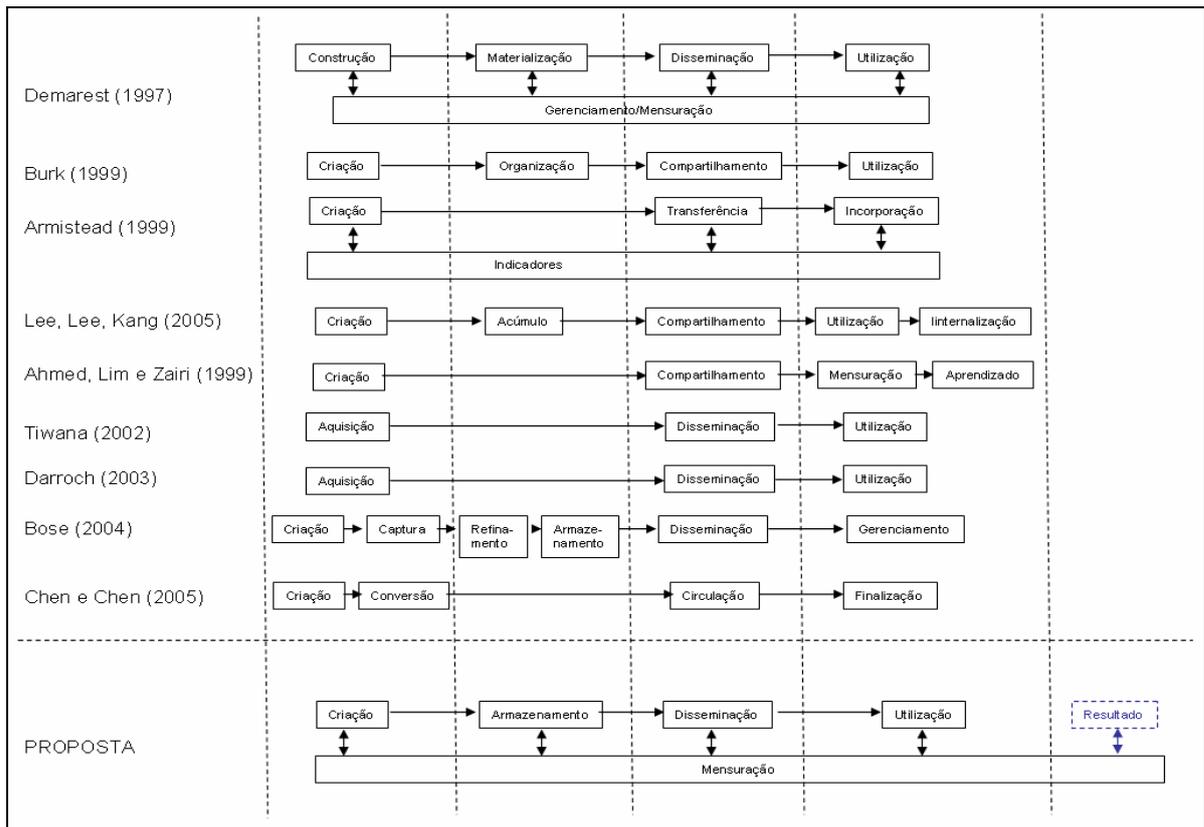
seu conceito. Schreiber et al., (2002) conceitua um modelo de gestão que torna possível o aperfeiçoamento da infraestrutura de conhecimento da organização, com o propósito de proporcionar o conhecimento certo para às pessoas certas, na forma certa e no momento certo. No entanto, Bhatt (2001) define Gestão do Conhecimento (GC) como um processo de facilitação das atividades relacionadas ao conhecimento, tais como a criação, captura, transformação e uso do conhecimento.

No setor público, a Gestão do Conhecimento é mais que a organização de projetos, sistemas e infraestrutura para criar, transmitir e empregar conhecimento (IPEA, 2005). A Gestão do Conhecimento em organizações públicas significa comprometimento com a perspicuidade, foco nos métodos à hierarquia, melhores conhecimentos de gestão, olhar integrador, aplicação efetiva das tecnologias e o foco está em apoiar a gestão pública a se fazer mais eficaz e aprimorar a sociedade a qual serve (IPEA, 2005; BATISTA, 2006).

Para Bounfour (2003), Gestão do Conhecimento é um conjunto de procedimentos, infraestruturas e ferramentas técnicas e gerenciais projetadas para a criação e partilha, aproveitando a informação e o conhecimento dentro e entre as organizações. Esse conceito é o mais adequado para esta pesquisa, na medida em que o conhecimento pode ser gerenciado como um processo (que sofre influência de fatores como pessoas, organização e tecnologia), que permite o seu compartilhamento dentro (intraorganizacional) e entre organizações (interorganizacional).

Gestão do Conhecimento é uma construção multidimensional de processos inter-relacionados (SAEED et al. 2011). “É possível verificar semelhanças e divergências entre autores, quando se trata da definição do processo de GC” (GOLDONI; OLIVEIRA, 2007, p. 37). As autoras propuseram um modelo distinto, porém, similar, que descrevesse o processo em cinco fases. Após uma análise dos modelos de GC e de mensuração de GC, propostos por diversos autores (DEMAREST, 1997; AHMED; LIM; ZAIRI, 1999; BURK, 1999; TIWANA, 2002; DARROCH, 2003; BOSE, 2004; CHANG LEE; LEE; KANG, 2005; CHEN; CHEN, 2005).

Figura 1 – Etapas do processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Goldoni e Oliveira (2007).

Através da análise da figura 1, foram identificadas etapas comuns, como a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento. Algumas outras etapas, como o armazenamento e mensuração dos efeitos, são citadas por alguns autores, mas apesar de sua importância, não são comuns nas definições apresentadas (GOLDONI; OLIVEIRA, 2007).

O modelo proposto por Goldoni e Oliveira (2007) possui cinco etapas: criação; armazenamento; disseminação; utilização e mensuração. Segundo as autoras, na **criação** ocorre adição de novos conhecimentos e ajuste no conhecimento existente; no **armazenamento** o conhecimento é codificação para seu armazenamento em bancos de conhecimento; na **disseminação** o conhecimento é distribuído dentro da organização; na **utilização** ocorre a aplicação do conhecimento e na **mensuração** acontece a avaliação das etapas do processo de gestão do conhecimento e do resultado obtido. A etapa de mensuração acontece durante o processo e também após a obtenção dos resultados.

É possível encontrar alguns fatores de influência sobre o processo de GC.

Small e Sage (2006) identificaram, em seus estudos, seis deles: contexto de negócios, estrutura organizacional, processos de negócios, motivação, meios e capacidade. Navarro et al. (2010) apresentaram três: memória organizacional (composta por cultura organizacional, papéis organizacionais e ambiente de trabalho), infraestrutura tecnológica e estrutura organizacional. No tocante ainda a fatores, Lehner; Haas (2010) e Hem et. al. (2007) indicam que alguns podem ser realocados e agrupados em dimensões.

Os fatores que influenciam a eficácia do processo de Gestão do conhecimento foram agrupados por Helm et al. (2007) em três dimensões: pessoas, organização e tecnologia. Segundo os autores, a dimensão **pessoas** se traduz na atitude individual de cada membro da equipe em relação à gestão do conhecimento, e no apoio da alta administração para a Gestão da mesma. A dimensão **organização** incluiu os fatores operados e projetados pela própria organização como: qualificação dos colaboradores, comunicação sobre gestão do conhecimento, metas da gestão do conhecimento, responsabilidade pela gestão do conhecimento, sistema de motivação e a promoção da cultura corporativa. A dimensão **tecnologia** inclui fatores que estão relacionados aos bens e à disposição do suporte a sistemas de gestão do conhecimento.

O quadro 4 descreve os fatores potenciais para a eficácia do processo de Gestão do conhecimento de acordo com suas respectivas dimensões.

Quadro 4 – Fatores potenciais para a eficácia do processo de GC

FATORES POTENCIAIS DE SUCESSO	DESCRIÇÃO
DIMENSÃO PESSOAS	
Alta administração	A alta administração é o incentivador da GC. Ela fornece recursos financeiros suficientes e tempo.
Personalidade	Os membros da equipe devem estar abertos e desejarem promover a GC.
DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO	
Desenvolvimento Pessoal	Os membros da equipe devem ser suficientemente qualificados através de formação e treinamento para garantir a gestão do conhecimento
Comunicação	Os objetivos e as estratégias da GC deverão ser comunicados através de uma base aberta de comunicação e marketing interno.
Sistema de metas	O objetivo da GC deve estar de acordo com os objetivos da empresa e também devem ser mensuráveis.

Processo de Gestão do Conhecimento	Deve ser integrado na estrutura organizacional. O processo de GC deve ser claramente definido e ser integrado em processos existentes.
Delegação	Responsabilidade e competências devem ser claramente definidas.
Motivação dos membros da equipe	Através de sistemas de estímulos, os funcionários devem ser motivados a compartilhar o conhecimento.
Redes sociais/ Relacionamento	Tem que haver comunicação direta e as redes devem ser criadas para encontrar uma solução comum para os problemas.
Conhecimento incentivando a cultura corporativa	Os membros da equipe devem estar dispostos a compartilhar seus conhecimentos. Além disso, deve haver confiança entre os trabalhadores para garantir a aceitação dos conhecimentos disponíveis.
DIMENSÃO TECNOLOGIA	
Aplicação do sistema	Um sistema de apoio possibilita o sucesso da GC.
	A usabilidade dos sistemas deve ser garantida, o que significa que deve ser fácil de usar e ter as funções necessárias.
Conteúdo	Devem existir orientações para a construção do conteúdo do sistema, um sistema claro, disponível para a criação das contribuições. O processo de verificação da qualidade e da realidade do conhecimento disponível também deve ser existente.

Fonte: Helm et al. (2007).

Conforme proposto por Helm et al. (2007), os fatores que influenciam a eficácia da Gestão do Conhecimento foram agrupados em três dimensões: as pessoas, a organização e a tecnologia, e cada dimensão possui fatores potenciais para o sucesso da Gestão do Conhecimento (GC).

A tecnologia da Informação não é suficiente para que ocorra o compartilhamento do conhecimento (OLIVEIRA et al., 2011; CHUA; GOH, 2008). Porém, necessária e favorável à construção de conhecimento mediante conversão do conhecimento tácito em explícito, podendo, também, ser ampliado e compartilhado através das interações recorrentes entre indivíduos e instituições no ambiente (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

2.3 Compartilhar Conhecimento Organizacional

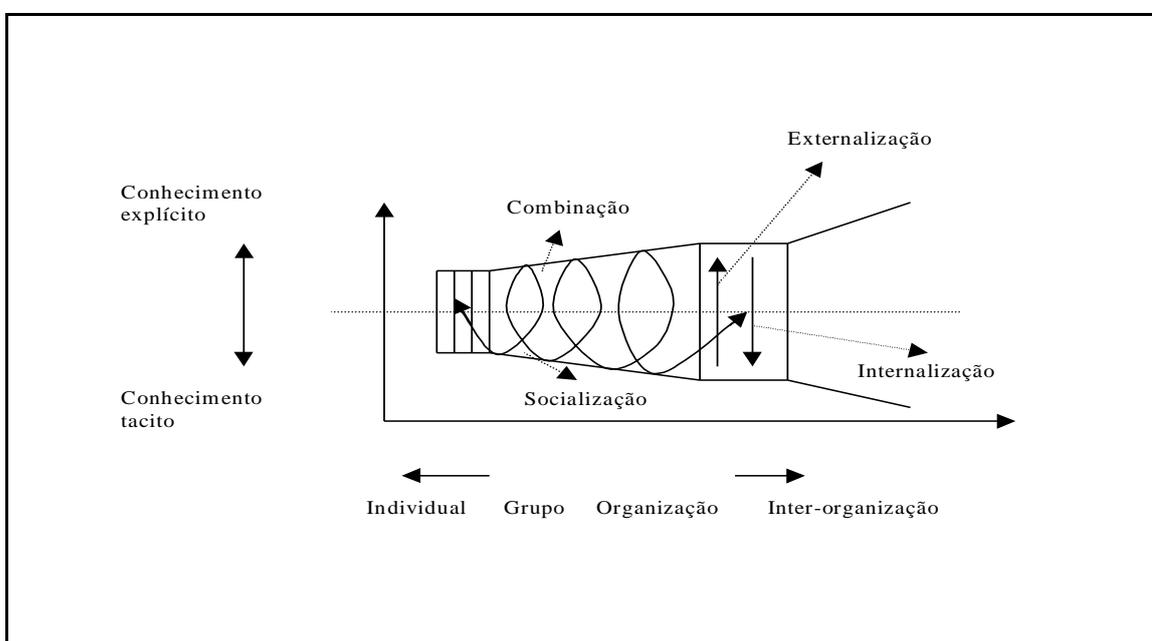
O Compartilhamento do conhecimento caracteriza-se como o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionais relevantes (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002). Os autores afirmam que o compartilhamento de conhecimento está se tornando cada vez mais importante, já

que o conhecimento é considerado como um dos principais recursos capazes de gerar vantagem competitiva sustentável. Szulanski (2000) ressalta que o compartilhamento do conhecimento não deve ser visto como um ato em que uma pessoa passa algo a outra, mas como um processo, constituído de diferentes estágios.

O conhecimento é criado e compartilhado através de um processo de interação entre o conhecimento tácito (pessoal e informal) e conhecimento explícito (formal e sistemático). Esse processo de interações é denominado “conversão do conhecimento”, sendo representado pelo modelo de espiral do conhecimento. O processo se inicia no nível individual e, através da interação entre conhecimento tácito e explícito entre indivíduos, grupos e organizações, transforma-se em um conhecimento interorganizacional que, para Nonaka e Takeuchi (1997), representa um nível de conhecimento mais completo, profundo e significativo.

O modelo de espiral do conhecimento, ou modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de criação do conhecimento foi desenvolvido por Nonaka (1994) e aprimorado, conforme pode ser visto na figura a seguir, que ilustra a dinâmica de criação, disseminação e transformação do conhecimento entre o tácito e explícito.

Figura 2 – Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

A **socialização** é o compartilhamento de conhecimentos tácitos entre duas pessoas. Para que ocorra, é necessária uma interação entre os indivíduos que, quando estimulados, possam compartilhar suas habilidades, experiências, ideias e percepções, ou seja, seu conhecimento Nonaka e Takeuchi (2008). Entre as formas de socialização apresentadas pelos autores, destacam-se: a prática do *brainstorming*, o aprendizado por meio da observação, imitação e prática, e o diálogo com fornecedores e clientes, além do diálogo com os concorrentes e da interação com especialistas externos. A experiência, portanto, é o principal fator para a obtenção do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; POPADIUK; CHOO, 2006).

De maneira mais específica, Nonaka e Takeuchi (1995) descrevem que esta conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito pode ser verificada, por exemplo, na relação mestre e aprendiz, ou em um treinamento de negócios, onde a arte ou a técnica são aprendidas por observação, percepção, manuseio, imitação e prática. Portanto, para esses autores, o conhecimento tácito pode ser adquirido apenas mediante experiência compartilhada direta.

O processo de **externalização**, para Nonaka; Toyama (2003), consiste na articulação do conhecimento tácito em explícito através de ações que possam ser entendidas pelos outros, seja esta ação um diálogo ou reflexão coletiva. Nonaka e Takeuchi (2008) conceituam a externalização como um processo de criação do conhecimento explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. “Entre os quatro modos de conversão de conhecimento, a externalização possui a chave para a criação de conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 64).

A **combinação** é um processo que envolve a adição de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), isso é realizado quando os indivíduos trocam e combinam conhecimento por intermédio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas. “A reconfiguração da informação existente, pela separação, adição, combinação e classificação do conhecimento explícito, pode levar a novos conhecimentos” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 65-66).

A **internalização** é o processo de conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. “Este estágio pode ser entendido como práxis, onde o

conhecimento é aplicado e usado em situações práticas e torna-se a base para novas rotinas”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 98). Os autores afirmam que para se tornar tácito, o conhecimento explícito pode ser verbalizado ou documentado em manuais ou relatórios, pois a documentação auxilia os indivíduos na internalização do que eles vivenciaram.

O compartilhamento do conhecimento pode ser intraorganizacional, bem como pode ser interorganizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O compartilhamento de conhecimento intraorganizacional corresponde à transferência do conhecimento, seja ele espontâneo (informal) ou estruturado (formal) entre os membros da organização (DAVENPORT, 1998). O compartilhamento de conhecimento ocorre não apenas dentro das empresas, mas também a partir do relacionamento entre empresas diferentes (NONAKA E TAKEUCHI, 2008).

Para a pesquisa em questão, o escopo do compartilhamento será o intraorganizacional. Lin (2007) define o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional como uma cultura de interação social que compreende trocas de conhecimento, experiências e habilidades entre os funcionários dentro do departamento ou organização.

O compartilhamento de conhecimento intraorganizacional pode ocorrer nos níveis individuais, grupos e organizacionais. No nível individual, a troca de conhecimento está em uma conversa com colegas para ajudá-los a fazer algo melhor, mais rapidamente ou de forma mais eficiente. Para os grupos e para a organização, o compartilhamento de conhecimento é a captura, organização, reutilização e transferência de conhecimento baseado na experiência que reside dentro da organização, tornando esse conhecimento disponível para os demais funcionários da empresa (LIN, 2007).

O compartilhamento do conhecimento pode ocorrer de diferentes formas. Por exemplo, através da interação entre funcionários, de reuniões, de treinamento, redes informais (MATHIASSEN; POURKOMEYLIAN, 2003; AURUM et al., 2008) *brainstorming*, comunidades de prática (WENGER et al., 2002; ANDREW; TOLSON; FERGUNSON, 2008; LI et al., 2009); de videoconferências, de repositórios de conhecimento, entre outras tecnologias (LIM e KLOBAS, 2000).

A Tecnologia da Informação é um relevante facilitador, permitindo o compartilhamento do conhecimento entre os setores da empresa, mesmo os distribuídos remotamente e também entre empresas, fornecedores e clientes

(ALAVI; LEIDNER, 2001; BENBYA; BELBALY, 2005; KOTLARSKY et al., 2008; AURUM et al., 2008).

A TI pode auxiliar no compartilhamento do conhecimento através de ferramentas de comunicação e armazenamento. As ferramentas de comunicação são denominadas assíncronas por intermédio de correio eletrônico, mensagem instantânea e fórum de discussão; ou síncronas, pelo meio de videoconferência, salas de bate-papo e conferência de voz (OLIVEIRA et. al., 2011; TURBAN; WETWERBE, 2004). As ferramentas de armazenamento do conhecimento como Wikis (GRACE, 2009) e repositórios (SAITO et. al., 2007) também podem auxiliar no compartilhamento do conhecimento.

Este capítulo apresentou a revisão da literatura dos principais conceitos que se relacionam com o problema de pesquisa e darão suporte analítico ao objeto de estudo. A próxima seção apresenta uma síntese das escolhas do referencial teórico desta dissertação.

2.4 Síntese da revisão teórica

Na primeira seção do capítulo é apresentada uma discussão sobre Gestão Cultural (BAYARDO, 2008; CALABRE, 2007; VILLAS BOAS, 2005); Cultura como política Cultural (SILVA 2000; SILVA; OLIVEIRA, 2014; MAMADOV, 2006; CALABRE, 2007) e o Sistema Nacional da Cultura como modelo de gestão e promoção das políticas públicas no Brasil (MinC, 2012).

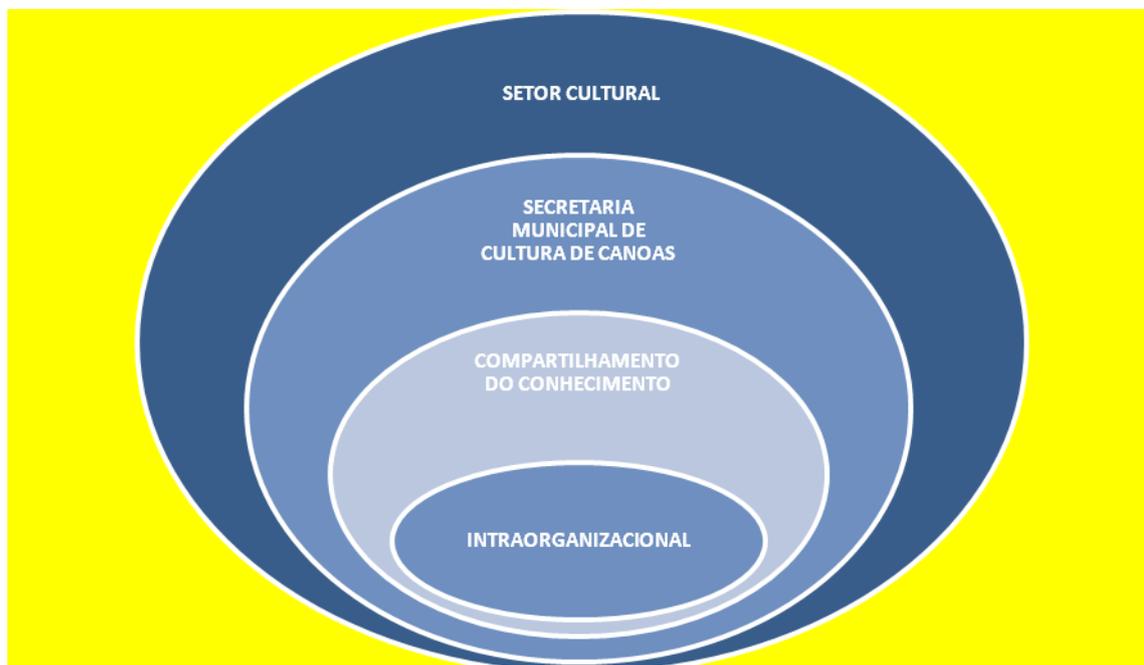
Na sequência, abordou-se o conceito de Gestão do Conhecimento (SCHREIBER et al., 2002; LLORIA, 2008; BOUNFOUR, 2003; IPEA, 2005; BATISTA, 2006), o que é conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TEECE, 2000; LEE; KIN, 2001; LEE; LEE, 2005), a distinção, os tipos de conhecimento (tácito e explícito) (NONAKA, 1994; LYNN; AKGUN; 2000; NONAKA; TAKEUCHI, 2008; NONAKA; VON KROGH, 2009) . Após a discussão dos conceitos, foram apresentadas as etapas do processo de Gestão do Conhecimento proposto por Goldoni e Oliveira (2007) e se destacou o agrupamento dos fatores que influenciam na eficácia deste processo em três dimensões: pessoa, organização e tecnologia.

Compartilhamento de Conhecimento foi o terceiro tópico abordado, iniciando pelo conceito de compartilhar conhecimento (SZULANSKI, 2000; BARTOL; SRIVASTAVA, 2002); Evidenciou-se que o conhecimento é criado e compartilhado

através de um processo de interação, representado pelo modelo espiral do conhecimento (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995, NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYAMA, 2003; POPADIUK; CHOO, 2006; NONAKA; TAKEUCHI, 2008). O compartilhamento do conhecimento pode ocorrer dentro da organização (intraorganizacional) (DAVENPORT, 1998; ARGOTE, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 2008); e também pode ocorrer entre organizações (interorganizacional) (NONAKA; KONNO, 1998; AHMADJIAN, 2008; KHAMSEH; JOLLY, 2008; NONAKA; TAKEUCHI, 2008). A Tecnologia da Informação é um relevante facilitador, que permite o compartilhamento do conhecimento através de ferramentas de comunicação e armazenamento (ALAVI; LEIDNER, 2001; WENGER et. al, 2002; AURUM et al., 2005; BENBYA; BELBAY, 2005; SAITO et. al., 2005; KOTLARSKE et al., 2008; OLIVEIRA et. al, 2011).

Através desta revisão, foi possível delimitar o escopo da pesquisa, que se trata do compartilhamento do conhecimento em uma Secretaria Municipal da Cultura. Apesar do compartilhamento do conhecimento ser tanto intraorganizacional e interorganizacional, o escopo da pesquisa é analisar apenas o compartilhamento intraorganizacional. A figura a seguir mostra o escopo da pesquisa.

Figura 3 – Escopo da Pesquisa



Fonte: Produzido pela autora, 2013.

A partir da revisão da literatura, foi elaborado um quadro síntese, que engloba as principais categorias deste estudo e, a partir do seu desdobramento, as definições operacionais mais adequadas para esta pesquisa, conforme pode ser visualizado.

Quadro 5 – Definições Operacionais da Pesquisa

MACRO CATEGORIAS	CATEGORIA	DEFINIÇÕES OPERACIONAIS	AUTORES
GESTÃO CULTURAL	GESTÃO CULTURAL	Gestão Cultural é pensar e planejar o campo da produção, circulação e consumo da cultura dentro de uma racionalidade administrativa segundo é uma prática que pertence aos tempos contemporâneos.	(CALABRE 2007)
	POLÍTICA CULTURAL	As políticas culturais compreende um conjunto de intervenções realizadas pelo Estado, instituições civis e grupos comunitários organizados a fim de orientar o desenvolvimento simbólico, satisfazer as necessidades culturais da população e obter consenso para um tipo de ordem ou de transformação social.	(CANCLINI, 2000)
GESTÃO DO CONHECIMENTO	GESTÃO DO CONHECIMENTO	Gestão do conhecimento é um processo de facilitação das atividades relacionadas ao conhecimento, tais como criação, captura, transformação e uso do conhecimento.	(BHATT, 2001)
	GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	Gestão do conhecimento em organizações públicas significa compromisso com a transferência, foco nos processos à hierarquia, melhores práticas de gestão, visão integradora, uso eficaz das tecnologias e o foco	(IPEA, 2005; BATISTA, 2006)

		está em auxiliar a administração pública a se tornar mais efetiva e melhorar a sociedade a que serve.	
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTRAORGANIZACIONAL	Corresponde à transferência do conhecimento, seja espontâneo (informal) ou estruturado (formal) entre os membros da organização.	(DAVENPORT, 1998)
	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTERORGANIZACIONAL	O compartilhamento de conhecimento ocorre não apenas dentro das empresas, mas também a partir do relacionamento entre empresas diferentes.	(NONAKA; TAKEUCHI, 1998)

Fonte: Produzido pela autora, 2014.

O quadro 5 sintetiza as escolhas sobre o referencial teórico que contribuíram como forma de sustentação teórica para com os objetivos propostos no estudo.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esse capítulo se divide em quatro partes e descreve as escolhas metodológicas adotadas para essa pesquisa. Na primeira, seção 3.1, é apresentado o delineamento da estratégia e o tipo de pesquisa a ser adotado. Na segunda seção, 3.2, é apresentado o detalhamento das fases, assim como o desenho de pesquisa. Na terceira seção, 3.3, será descrita a estratégia de coleta de dados e algumas considerações quanto a essa etapa. Na quarta e última seção, 3.4, é relatada a estratégia para análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Quanto à abordagem, o presente estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa. A escolha do método para o trabalho está diretamente relacionada aos objetivos estabelecidos para essa pesquisa, assim como o objetivo desta dissertação é analisar as práticas de compartilhamento de conhecimento intraorganizacional da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. O método que proporcionará melhores resultados para tais objetivos será o qualitativo. Segundo Malhotra (2002), a pesquisa qualitativa “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2002, p. 155).

No que se refere aos objetivos deste estudo, o método de pesquisa qualitativo é definido como exploratório que, segundo Roesch (2006) e Gil (2010), tem por características levantar questões e hipóteses que serão utilizadas futuramente para estudos, através de levantamento de dados qualitativos e com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, buscando torná-lo mais explícito.

Marconi e Lakatos (2002) complementam afirmando que os estudos exploratórios são investigações de pesquisa de forma empírica, com o objetivo de formular questões ou um problema contendo três finalidades, o desenvolvimento de hipóteses, aumento da familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno para a realização da pesquisa futura ou modificação e classificação de conceitos.

Após a escolha do tipo de pesquisa, define-se a estratégia que será utilizada. A estratégia empregada foi o estudo de caso. Yin (2006) menciona que o estudo de

caso é a investigação de um fenômeno atual dentro de seu contexto. Ele é indicado para um número pequeno de situações; ou de um caso em particular que se analisa profundamente quando é necessário responder à pergunta do “por que” e do “como” e, ainda, responder qualitativamente ao problema. Gerring (2007, p. 37) por sua vez, define o estudo de caso como “[...] um estudo intensivo de uma unidade ou um número pequeno de unidades (os casos), para o propósito de entender uma classe maior de unidades similares (uma população de casos)”.

Contudo, ainda era imprescindível estipular qual o caso propriamente dito, a ser pesquisado. A opção, depois de acertos com o professor orientador, foi de se deter em uma única Secretaria Municipal da Cultura, para ao invés de analisar múltiplos casos, procurar trabalhar os dados coletados e narrados a partir de informantes que vivessem a sua história na Secretaria e, portanto, pudessem, ao relatar suas experiências e fatos, contribuir para o fenômeno analisado e com objeto de estudo desta dissertação.

A ideia inicial do projeto de pesquisa era fazer o estudo sobre a rede de cooperação de uma organização de grande porte que atua no setor cultural. Para isso, foi realizado contato por telefone para explicar o interesse na realização da pesquisa e agendar uma entrevista para explicar os objetivos da mesma. No dia da reunião, a pesquisadora conheceu a empresa, apresentou os propósitos do estudo ao gestor e obteve um aceite, verbal, por parte da empresa para realizar o estudo. A pesquisadora enviou, por e-mail, um documento do Mestrado em Memória Social e Bens Culturais, assinado pela professora orientadora, para formalizar a solicitação da pesquisa e informar o tema e os objetivos do estudo, no entanto, a organização retornou o e-mail informando que a pesquisa não havia sido autorizada.

Diante desse acontecimento, a professora orientadora desta pesquisa entrou em contato com a coordenadora do Mestrado em Memória Social e Bens Culturais comunicando o que havia ocorrido. Devido às parcerias entre a Instituição de Ensino e a Prefeitura Municipal de Canoas, a coordenadora sugeriu à professora orientadora que a mesma realizasse a pesquisa na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, pois havia um bom relacionamento entre o Mestrado em Memória Social e Bens Culturais e tal Secretaria.

Percebendo a oportunidade da pesquisa, a professora orientadora entrou em contato com a pesquisadora sugerindo o local para a pesquisa, o que, de imediato, foi aceito. Como havia uma reunião agendada em poucos dias entre o vice-

coordenador do Mestrado e a Diretoria de Economia da Secretaria Municipal da Cultura, o vice-coordenador solicitou autorização para que a pesquisadora participasse da reunião, que foi autorizada, com a finalidade de apresentar os objetivos da pesquisa e solicitar permissão para a realização da mesma.

3.1.1 Unidade de análise do caso a ser estudado

Considerando a Secretaria Municipal da Cultura de Canoas como unidade de análise, a escolha desta instituição pública não foi aleatória, mas intencional. A trajetória da pesquisadora como administradora de empresas e as reuniões com sua orientadora forneceram as pistas para estabelecer o tipo de organização a ser estudada. Após cursar a disciplina Gestão do Conhecimento, no mestrado em Administração na PUC/RS, em 2011, e elaborar um artigo sobre as práticas de compartilhamento do conhecimento em uma Incubadora de Empresas, a temática conferiu fortes referências à pesquisadora. Optou-se pela escolha desta instituição pelas seguintes razões:

- a) O estudo está inserido na linha de pesquisa Memória e Gestão Cultural do Programa de Pós Graduação em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle (UNILASALLE), deste modo, a unidade de análise deve atuar no setor cultural;
- b) A Secretaria Municipal da Cultura de Canoas atua com foco no desenvolvimento do setor, opera como polo difusor da cultura no município;
- c) A Secretaria aderiu ao Sistema Nacional da Cultura, instituindo o Sistema Municipal da Cultura de Canoas, visando proporcionar efetivas condições para o exercício da cidadania cultural a todos os canoenses.
- d) Pela concordância do Secretário Municipal da Cultura de Canoas em abrir as portas a este tipo de pesquisa, manifestada em reunião realizada em março de 2014.

Desta forma, considerando-se como unidade de análise a Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, pelas razões expostas acima, esta pesquisa considerou as práticas de compartilhamento de conhecimento intraorganizacional

estabelecida pela Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

A próxima seção apresenta o desenho de pesquisa e o detalhamento de suas fases.

3.2 Desenho de pesquisa e detalhamento das fases

Essa investigação buscou entender como ocorre o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas e com a finalidade de visualização dos caminhos e fases que foram seguidos por este estudo, foi desenvolvido um desenho de pesquisa, apresentado na figura 3.

Levando em consideração a revisão de literatura pesquisada a respeito dos temas, a operacionalização da pesquisa ocorreu em três etapas, como mostra a figura a seguir.

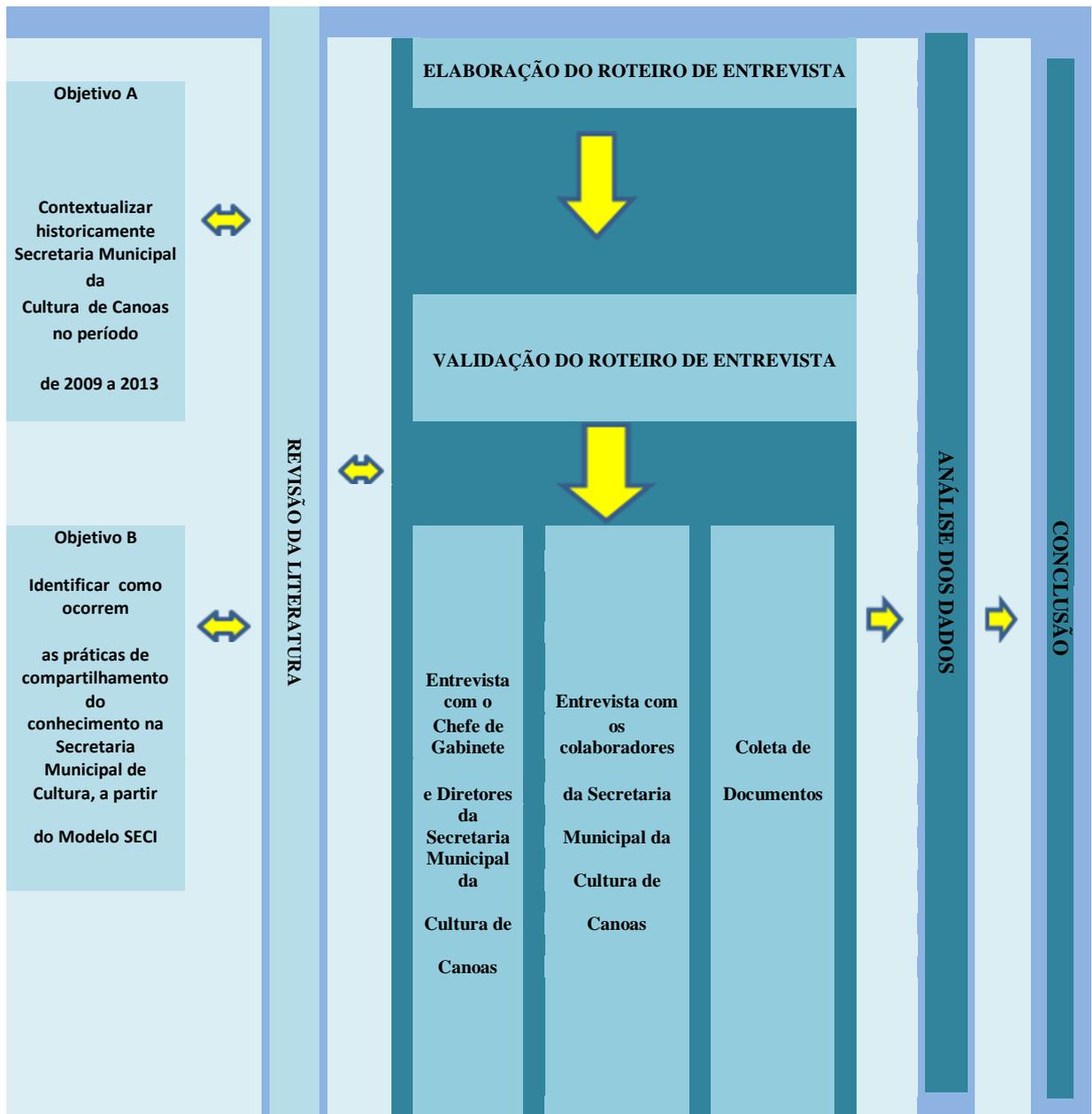
A **primeira etapa** constituiu a definição da questão problema, os objetivos da pesquisa e a revisão da literatura pertinente ao problema de pesquisa estudado.

A **segunda etapa** compreendeu o contato e aceite, por parte da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, em participar desta pesquisa. Para a construção deste estudo foram elaborados os instrumentos de pesquisa.

Na **segunda etapa** foi aplicado o instrumento de pesquisa na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, com posterior análise dos dados e a coleta dos documentos utilizados como fonte de evidências.

Na **última etapa** da pesquisa, foi realizada a análise dos resultados e obtenção das conclusões da pesquisa. Todas as fases levaram em consideração a revisão de literatura pesquisada. Também foi elaborado um infográfico que retrata e representa as práticas de Compartilhamento do Conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Figura 4 – Fases de desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Produzido pela autora.

A próxima seção apresenta as estratégias utilizadas para a coleta de dados.

3.3 Estratégias Utilizadas para a Coleta de dados

A coleta de dados é a fase responsável por identificar e coletar as evidências que serão utilizadas na fase seguinte da análise de dados. Segundo Yin (2006), as fontes de evidências podem ser de seis tipos: documentos, registros em arquivos,

entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Ainda de acordo com o autor, é importante que se utilize múltiplas fontes de evidências que convirjam para os mesmos fatos, que se crie um banco de dados para o estudo de caso e que se faça um encadeamento das evidências para identificar os relacionamentos entre o que foi questionado, os dados coletados e as conclusões. Neste projeto, foi realizada a coleta através de análise de documentos, levantamento de dados na internet e entrevistas.

A documentação permite a interpretação de dados que não mudam, portanto, estáveis e exatos, com ampla cobertura temporal (YIN, 2006). O fator negativo dessa fonte de evidências é que tais podem ser difíceis de serem recuperados, pode ocorrer uma “seletividade tendenciosa” se não for realizada por completo e podem ser confidenciais e, portanto, não acessíveis ao pesquisador (YIN, 2006). A documentação utilizada nesta pesquisa compôs um *corpus* documental que não foi escolhido aleatoriamente, mas com significados para este estudo.

Para a construção do *corpus* documental foi realizada uma seleção de documentos, com a concordância da secretaria, que evidenciaram as práticas de compartilhamento de conhecimento intraorganizacional da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. Foram coletados 34 documentos, os quais são: relatórios desenvolvidos pelos colaboradores da Secretaria após o encerramento de eventos realizados em Canoas, um modelo de *Check List* com itens a serem examinados para a realização de eventos e o Manual de identificação do selo de participação do Microcrédito Cultural.

Foi visitado o *site* da Prefeitura Municipal de Canoas e verificadas as informações sobre a história do município, as responsabilidades da Secretaria Municipal da Cultura, a lei que institui o Sistema Municipal de Cultura de Canoas, o Plano de Metas do departamento para 2014, o Manual de aplicação da logomarca do Microcrédito Cultural e o Portal do Servidor. Essas pesquisas foram realizadas nos meses de maio, junho e julho de 2014.

“Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas” (YIN, 2006, p. 116). Nesta pesquisa foram utilizadas entrevistas que, segundo Yin (2006), são fontes essenciais de evidências para os estudos de casos, dado que a maioria delas trata de questões humanas que devem ser captadas e interpretadas pelo pesquisador. Além disso, o autor afirma que as entrevistas podem auxiliar a identificar demais fontes relevantes de evidências.

Com relação aos tipos de entrevistas, elas podem ser estruturadas ou semiestruturadas. Nas entrevistas estruturadas ocorre um levantamento formal, através de questões estruturadas. Já as entrevistas semiestruturadas são informais e o entrevistador pode pedir que o entrevistado exponha suas próprias opiniões sobre determinado assunto. As entrevistas realizadas nesta pesquisa foram entrevistas semiestruturadas. Nesse tipo de pesquisa, tem-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva participante da pesquisa. Segundo Hancock e Algozzine (2006), a entrevista semiestruturada se enquadra bem para pesquisas de caso de estudo, nas quais o entrevistador possui um conjunto de perguntas, mas é flexível ao mesmo tempo.

Foram desenvolvidos dois roteiros de entrevistas semiestruturadas, a construção dos roteiros foi baseada no modelo de espiral do conhecimento ou modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), que destaca o compartilhamento do conhecimento através de um processo de interação entre o conhecimento tácito e o explícito, processo esse denominado de “conversão do conhecimento”. Os roteiros de entrevista foram validados pela professora orientadora desta pesquisa e pelos entrevistados com uma entrevista piloto. O primeiro roteiro (apêndice A) foi direcionado ao chefe de gabinete da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas e o segundo roteiro (apêndice B) foi direcionado aos diretores e colaboradores da Secretaria em estudo.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas, foi contatado o chefe de gabinete da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, onde foram apresentados os objetivos da pesquisa e solicitado que os sujeitos de pesquisa fossem compostos pelos diretores e gestores e gerentes de unidade do departamento. A escolha dos sujeitos que compunham a seleção dos entrevistados foi efetuada pelo tempo na secretaria e relevância dos cargos. As nove entrevistas ocorreram nos meses de junho e julho de 2014, onde a pesquisadora foi até a localidade de Canoas/RS para a sua realização.

Para a realização de uma pesquisa, torna-se necessário selecionar sujeitos. Esta etapa é de vital importância, pois a pesquisa tem por objetivo generalizar os resultados para a população na qual os sujeitos fazem parte. Portanto, é preciso determinar com precisão os sujeitos a serem estudados (GIL, 2009).

Os sujeitos de pesquisa deste estudo pertencem ao quadro de colaboradores da Secretaria, que hoje é composto por nove pessoas, distribuído entre o secretário, secretária adjunta, chefe de gabinete, diretores, gestores de unidade e gerentes de equipe da Secretaria em estudo, conforme quadro a seguir:

Quadro 6 – Sujeitos de Pesquisa

Entrevistado	Cargo	Tempo na (SMCC)
E1	Diretor	2009
E2	Diretor	2013
E3	Gestor de Unidade	2009
E4	Gerente de Equipe	2013
E5	Gerente de Equipe	2011
E6	Gerente de Equipe	2011
E7	Gestor de Metas da SMCC	2014
E8	Gerente de Equipe	2012
E9	Chefe de Gabinete	2009

Fonte: Produzido pela autora, 2014.

Essas pessoas foram entrevistadas devido à importância dos mesmos para a Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, bem como dos conhecimentos que ambos possuem sobre a Secretaria e sobre as diretorias que foram analisados para este estudo.

As entrevistas ocorreram na sede da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, nessa ocasião, foram explicados os objetivos do estudo e todos deram o seu consentimento em participar da entrevista. Após realizar uma breve explicação sobre o estudo, era perguntado se o entrevistado permitiria que a entrevista fosse gravada. Assim, um dos entrevistados não permitiu e diante disso, foram realizadas anotações sobre os seus relatos. Os demais entrevistados permitiram a gravação e

as mesmas foram transcritas, sendo objetos de análise posteriormente. Em média, cada entrevista teve a duração de 45 minutos.

A ideia inicial da pesquisadora era realizar seções de observação direta durante o expediente de trabalho dos colaboradores da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, o que, de acordo com Yin (2006), possibilita que os eventos sejam observados em tempo real em seu contexto. No entanto, não foi possível realizar a observação “*in loco*”.

3.4 Análise de dados

Para Yin (2006, p. 137), a análise de dados consiste em “examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Para realização deste estudo, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que Bardin (2011, p. 48) conceitua como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para isso, foram utilizados os seguintes modos de análise de dados:

a) Entrevistas semiestruturadas:

As entrevistas foram transcritas fielmente e, em seguida, a pesquisadora realizou uma leitura flutuante, buscando uma visão ampla sobre o assunto e a fim de ter as primeiras impressões a respeito do que os entrevistados haviam relatado. Desse modo, foram observados os pontos em comum nas falas dos entrevistados. Uma vez manipulados os dados e obtidos e os resultados necessários, o próximo passo é efetuar a análise e interpretação dos mesmos (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Ainda assim, os dados foram analisados conforme os objetivos pré-estabelecidos nesta pesquisa, ou seja, os objetivos específicos deste estudo nortearam a análise e assim, procurou-se identificar e elencar as seguintes categorias: a constituição da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas no período de 2009 a 2013; as práticas de compartilhamento do Conhecimento

intraorganizacional da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas; e as contribuições do compartilhamento do conhecimento intraorganizacional para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

b) Fontes documentais:

A análise dos documentos se deu a partir da seleção prévia de relatórios e balanços desenvolvidos pelos colaboradores da Secretaria, de check list e do manual de identificação do selo de participação do Microcrédito Cultural. Primeiramente foi realizada uma leitura fluente sobre o conteúdo dos documentos o que contribuiu para análise das contribuições dos mesmos para a gestão da Secretaria Municipal de Cultura de Canoas.

A análise dos resultados foi fundamental para o seguimento da última etapa desta pesquisa que, como requisito de um mestrado profissional, propõe a criação de um produto final: a elaboração de um infográfico que possa retratar e representar as práticas e as contribuições do compartilhamento do conhecimento intraorganizacional para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

3.5 Produto Final

Este trabalho tem como produto final, para atender às exigências do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, a elaboração de um infográfico, ou seja, aliar texto e imagem no intuito de transmitir as informações e conclusões deste estudo de forma eficaz, sucinta e mais atraente.

O infográfico é um texto multimodal muito utilizado pelo jornalismo em notícias e reportagens de divulgação científico-tecnológica (PAIVA, 2011). “Infografia ou infográficos são representações visuais de informação. Esses gráficos são usados onde a informação precisa ser explicada de forma mais dinâmica, como em mapas, jornalismo e manuais técnicos, educativos ou científicos” (COSTA; TAROUÇO, 2010, p. 02). Segundo os autores, o infográfico tem como objetivo auxiliar a cognição do leitor considerando a capacidade e limites da memória humana.

Os infográficos visam atrair o público para a leitura das matérias, facilitar a compreensão da informação e oferecer uma noção mais rápida e clara dos sujeitos, do tempo e do espaço. [...] Os infográficos seriam capazes de mudar a forma de leitura do público, passando de leitura segmentada e linear das letras da linguagem verbal, para uma leitura de página como um

todo (MÓDOLO, 2007, p. 6-7).

Desta forma, esta pesquisa propôs a criação de um infográfico que, após a defesa da dissertação, será apresentado e sugerido aos gestores que o mesmo seja hospedado no *site* da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, permitindo a visualização, de forma dinâmica da constituição da Secretaria no período compreendido entre 2009 a 2013; das práticas de compartilhamento do Conhecimento intraorganizacional e suas contribuições para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Com o intuito de criar o infográfico, a pesquisadora contou com o serviço de um profissional de *Web designer*, o que possibilitou atingir a meta proposta desta dissertação. O início do desenvolvimento do infográfico foi no segundo semestre de 2014, embora tenha atingido um resultado final, é possível fazer mudanças nas representações visuais das informações que retratem os objetivos desta pesquisa.

O infográfico, produto final para atender às exigências do mestrado profissionalizante, tem como público alvo os gestores da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, mas também pode ser utilizado por gestores de outras secretarias municipais para avaliação de suas práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e das contribuições para a gestão do setor cultural.

3.6 Limitações da pesquisa

Yin (2006) coloca que estudos de caso são bases iniciais para futuros aprofundamentos do fenômeno em estudo e, nesse sentido, a investigação foi considerada para servir de base a estudos similares. No entanto, o método utilizado nesta pesquisa limitou-se a analisar as contribuições das práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, no período compreendido entre 2009 a 2013. Para ser aplicado em outras organizações, o método deste estudo deverá sofrer adaptações, pois cada organização possui suas próprias peculiaridades.

Outra possível limitação refere-se ao número de entrevistados, o que impede que os resultados obtidos possam ir além da unidade de estudo. Entretanto, a seleção dos sujeitos entrevistados e a metodologia utilizada permite uma

confiabilidade nos resultados do estudo.

Com relação à coleta de dados, a pesquisadora não realizou observações no local de trabalho dos sujeitos de pesquisa, limitando-se em analisar os dados a partir de documentos e entrevistas. No entanto, Yin (2006) afirma que um dos pontos fracos dessa fonte de evidências é a possibilidade do pesquisador ter uma visão limitada devido a não ampla cobertura de acontecimentos, podendo ocorrer reflexibilidade.

4 HISTORICIDADE DA SECRETARIA MUNICIPAL DA CULTURA DE CANOAS (2009 – 2013)

Este capítulo relata o contexto e a trajetória da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas no período compreendido de 2009 a 2013. Optou-se por descrever esta trajetória em duas fases. A criação, que se trata da fase inicial (anos 2009 a 2011), é caracterizada pela formação da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. A construção deste contexto permite não apenas falar sobre a história em que surge o objeto de pesquisa desta dissertação, mas também contribuir para um melhor entendimento de quais eram os propósitos com a constituição da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Complementando este capítulo, também é apresentada a segunda fase (anos 2012 a 2013) cujas particularidades foram definidas pela implementação de estratégias para efetivar condições para o exercício da cidadania cultural no Município de Canoas, o que contribuiu para um melhor entendimento sobre as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional utilizadas pela Secretaria.

4.1 Fase de Criação da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas (2009 a 2011)

O período desta fase compreende os anos de 2009 a 2011 e pode se dizer que aqui encontra-se o princípio para o processo de mudanças sobre o conceito de cultura no município, cultura não apenas como manifestação artística, mas como instrumento estratégico, a partir da posse do prefeito Jairo Jorge da Silva. O reconhecimento da importância do setor cultural como instrumento estratégico é constatado a partir da criação de uma Secretaria específica para gerenciar o setor no Município de Canoas.

- O ano de 2009

A constituição da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas se dá em 02 de janeiro de 2009, quando o Prefeito Municipal, eleito para o primeiro mandato, regulamentou a Lei nº 5363, que dispõe sobre a estrutura, organização e funcionamento do Poder Executivo Municipal de Canoas. Pela primeira vez no município foi instituída uma pasta específica para gerir a cultura. Anteriormente a

gestão do setor era realizada pela Diretoria da Cultura, subordinada à Secretaria de Educação.

A Secretaria da Cultura do município nasceu embasada nas ideias do sociólogo João Luiz Silva Ferreira, mais conhecido como Juca Ferreira, que atuou como secretário executivo do Ministério da Cultura na administração do ministro Gilberto Gil (2003 – 2008) e o substituiu em agosto de 2008. Juca Ferreira, no período em que assumiu o cargo de Ministro da Cultura (2008 – 2010), deu continuidade às políticas iniciadas na gestão de Gilberto Gil, que passou a tratar, no seu ministério, a cultura como política pública, inserindo-a em um novo patamar de relevância nas esferas do governo federal e na administração pública.

A cultura sempre foi vista como o perfume que emana de uma sociedade, sem ver toda a complexidade não só para produzir, como para veicular e para disponibilizar o acesso, para estruturar uma economia forte (JUCA DE FERREIRA, 2010, s/p.).

Com o propósito de formular políticas públicas no município de Canoas, na área da cultura, a Secretaria foi fundamentada. Porém, qual foi o propósito da Secretaria quanto foi constituída? O que se pretendia alcançar com a constituição da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas era a ampliação do conceito de cultura a partir da diversificação do financiamento à cultura, redução do *déficit* de equipamentos culturais na cidade, qualificação das festas populares que ocorriam no município, preservação do patrimônio histórico e promoção da diversidade cultural em Canoas. O depoimento abaixo reforça essa impressão.

A Secretaria foi constituída devido à sensibilidade do gestor em criar esta pasta, com o objetivo de dar a importância que a cultura e o município merecem e também ampliar o conceito de cultura em Canoas, pois a cultura não pode ser vista como um acessório e sim como um instrumento estratégico (Entrevistado 9)

Para que houvesse um alinhamento entre as políticas da Secretaria da Cultura do Município e as políticas públicas do Ministério da Cultura, Jéferson Assunção, que atuava como coordenador da área do livro e da leitura no Ministério, foi convidado pelo prefeito para encarregar-se da Secretaria da Cultura de Canoas, aceitou o convite e deixou o cargo de coordenador para assumir e trazer todo o seu conhecimento do Ministério da Cultura para a composição da pasta no município.

A Secretaria da Cultura de Canoas foi delineada, a partir de uma estrutura

organizacional composta por três diretorias, que engloba a Diretoria de Linguagens Artísticas; a Diretoria de Cidadania Cultural e a Diretoria de Economia da Cultura. A estrutura organizacional que, de acordo com Cury (2000), fundamenta-se no arranjo do ambiente que constitui uma organização, ou seja, é a forma pela qual integra e apresenta o ambiente de uma organização. O autor ainda afirma que tal desenho é uma ferramenta básica para alcançar situações almeçadas pela organização e deve ser delineada com os objetivos estabelecidos.

Para representar a estrutura organizacional é utilizado, de acordo com Oliveira (2004), o gráfico universal denominado organograma. A ilustração a seguir representa a estrutura organizacional da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Figura 5 – Organograma da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas



Fonte: Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Para um melhor entendimento da estruturação da Secretaria da Cultura nas Diretorias de Linguagens Artísticas, de Cidadania Cultural e Economia da Cultura, moldada com base nas políticas do Ministério da Cultura, que partiram de uma visão da cultura nas dimensões simbólica, cidadã e econômica, a seguir são apresentadas as três dimensões que sobrepostas, que constituíram o eixo norteador das políticas do Ministério da Cultura (MinC, 2012).

a) A **dimensão simbólica** fundamenta-se na ideia de que é inerente aos seres humanos a capacidade de simbolizar, que se expressa por meio de diversas línguas, valores, crenças e práticas. Nessa perspectiva, também chamada antropológica, a cultura humana é o conjunto de modos de viver, os quais variam de tal forma que só é possível falar em culturas humanas, no plural. Adotar a dimensão simbólica possibilita superar a tradicional separação entre políticas de fomento à cultura (geralmente destinadas às artes) e de proteção do patrimônio cultural, pois ambas se referem ao conjunto da produção simbólica da sociedade.

Na consolidação das políticas culturais relacionadas à dimensão simbólica, será mantido um olhar atento às linguagens artísticas (música, literatura, dança, artes plásticas etc.), mas serão igualmente reconhecidas e valorizadas muitas outras possibilidades de criação simbólica, expressas em novas práticas artísticas e em modos de vida, saberes e fazeres, valores e identidades.

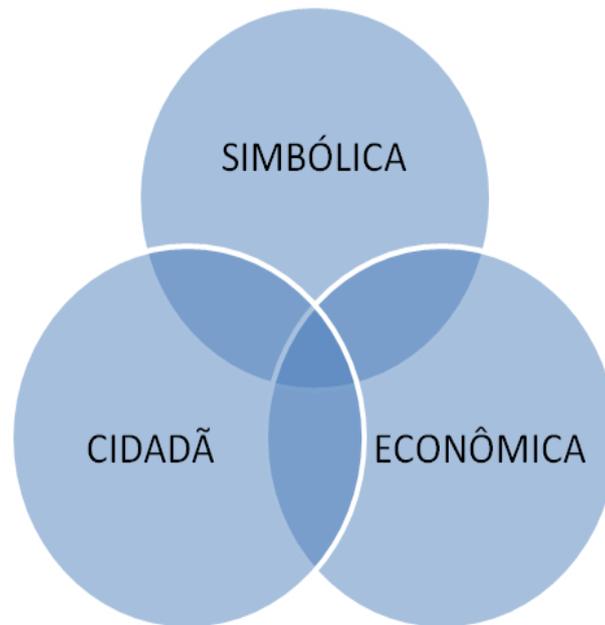
b) A **dimensão cidadã** fundamenta-se no princípio de que os direitos culturais fazem parte dos direitos humanos e devem constituir-se como plataforma de sustentação das políticas culturais. Essa dimensão está garantida na Constituição Brasileira.

A realização das políticas culturais relacionadas à referida dimensão, fará com que, em 2020, os brasileiros participem mais da vida cultural, criando e tendo mais acesso a livros, espetáculos de dança, teatro, circo, exposições de artes visuais, filmes nacionais, apresentações musicais, expressões da cultura popular, acervos de museus, entre outros.

c) A **dimensão econômica** compreende que a cultura, progressivamente, vem se transformando num dos segmentos mais dinâmicos das economias de todos os países, gerando trabalho e riqueza. Mais do que isso, a cultura, hoje, é considerada elemento estratégico da chamada nova economia ou economia do conhecimento, que se baseia na informação e na criatividade, impulsionadas pelos investimentos em educação e cultura.

A figura 6, a seguir representa a visão da cultura em três dimensões que, sobrepostas, constituíram o eixo norteador das políticas do Ministério da Cultura.

Figura 6 – Tridimensionalidade da Cultura



Fonte: Ministério da Cultura, 2012.

O delineamento da estrutura organizacional da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas em três diretorias, alicerçado na visão da cultura nas dimensões simbólica, cidadã e econômica, as quais constituíram o eixo norteador das políticas do Ministério da Cultura, traduz que a criação da pasta no município foi delineada pelo modelo de gestão do Sistema Nacional de Cultura (SNC), principal instrumento para que o Minc pudesse desenvolver políticas culturais nos estados e nas cidades.

As diretorias da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas possuem atribuições distintas, no entanto, são interligadas para que a gestão do setor cultural no Município ocorra de forma eficaz. Tratando das atribuições das diretorias da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, compete à **Diretoria de Linguagens Artísticas** a promoção das artes visuais, cênicas, audiovisuais, musicais e a organização dos eventos culturais. Já a **Diretoria de Cidadania Cultural** é responsável pela Biblioteca Municipal, pelo Museu e pelo Arquivo Histórico do Município. Também é responsável por fomentar as questões do Livro, Leitura e Literatura em Canoas, logo, a **Diretoria de Economia Cultural** tem como atribuições captar recursos financeiros, desenvolver a cadeia produtiva do setor cultural, gerenciar os programas e projetos de incentivo à cultura e gerar indicadores do setor cultural.

Neste mesmo ano de constituição da pasta no município, mais especificamente no mês de dezembro de 2009, a Secretaria Municipal da Cultura de Canoas divulga o primeiro edital do concurso Microcrédito Cultural, com o propósito de selecionar até 50 projetos artístico-culturais, com o objetivo de fomentar a economia da cultura local e incentivar artistas, grupos artísticos independentes e pequenos produtores culturais, residentes em Canoas. O concurso concedia incentivos estabelecidos em R\$ 3.000,00 o limite máximo de recurso destinado a projetos culturais aprovados no Programa Microcrédito Cultural.

- Os anos de 2010 e 2011

O reconhecimento da cultura como necessidade básica, como um aspecto de cidadania e direito de todos os brasileiros, idealizado pelo Ministério da Cultura a partir do Programa Mais Cultura, lançado em 2007, oportunizou a publicação de editais de projetos do Programa Mais Cultura, em 2010, no município de Canoas. Através de convênios entre a Secretaria em estudo e o Ministério da Cultura foram repassados recursos para os projetos selecionados nos editais Pontos de Leitura, Pontos de Cultura e Pontinhos de Cultura.

Os editais de projetos Pontos de Leitura, Pontos de Cultura e Pontinhos de Cultura e uma chamada principal referente aos projetos do Programa Mais Cultura oportunizaram ao município o destaque nacional no *site* oficial do Ministério da Cultura. O Programa Mais Cultura formalizou a liberação de recursos na ordem de R\$ 2,1 milhões de reais a serem investidos na cidade, ao longo dos quatro anos de execução dos projetos.

Visando **o fortalecimento da produção cultural do município**, ainda em 2010 a Secretaria Municipal da Cultura lança o Programa de Incentivo à Cultura (PIC). O Programa objetiva fomentar a economia da cultura local e favorecer o desenvolvimento da economia a partir da seleção de projetos para pessoas físicas e jurídicas sem fins lucrativos, que desenvolvam todo e qualquer projeto cultural nas áreas da música e dança; teatro, circo e ópera; cinema, fotografia, vídeo e artes gráficas; literatura e cartum; carnaval; folclore e artesanato; história da cultura e crítica de artes; acervo e patrimônio histórico-cultural; museu, centros culturais e bibliotecas; e relíquias e antiguidades.

O ano de 2011 inicia com mudanças na Secretaria da Cultura de Canoas, o então titular da pasta, Jéferson Assunção, foi nomeado secretário adjunto da Secretaria de Estado da Cultura do Rio Grande do Sul.

Flavio Adônis, que atuava como secretário adjunto da pasta desde janeiro de 2009, teve participação direta em todo esse processo de renovação na cultura municipal e foi designado Secretário da Cultura do município de Canoas.

Em 2011 o Microcrédito Cultural foi sancionado como Lei Municipal, Lei nº 5597, de 6 de junho de 2011. São abrangidas por essa lei as seguintes linguagens: artes visuais; artes cênicas; música; dança; tradição ou folclore; livro, leitura e literatura; audiovisual; patrimônio cultural; e artes integradas. No dia 27 de junho foi lançado o edital para inscrição na nova fase do Microcrédito Cultural.

Cabe ressaltar que ao instituir a Secretaria da Cultura, o município de Canoas não se restringiu ao atendimento da Lei 5363, de 02 de janeiro de 2009, mas buscou compor uma equipe com experiência e conhecimento na área da cultura, com visão sistêmica das diversas manifestações que compreende a temática, bem como profissionais que atuaram, nacionalmente, e por isso apresentam visão ampliada das possibilidades existentes na área.

Assim termina a primeira fase, denominada Criação da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, com saldos positivos e com a convicção de que ocorreu um “amadurecimento nos projetos e programas ofertados pela secretaria e a certeza que fidelizamos parcerias com a sociedade civil” (E2). A prioridade para os anos de 2012 e 2013 foi a implementação do Sistema Nacional da Cultura no Município.

4.2 Fase de Implementação de Estratégias na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas (2012 A 2013)

Da fase anterior, período compreendido entre os anos 2009 até 2011, a Secretaria Municipal da Cultura teve como direcionamento o desejo de ampliar o conceito de cultura no município. Para tanto, a constituição da Secretaria foi delineada a partir das políticas públicas do Ministério da Cultura.

A segunda fase tem como propósito descrever a implementação de estratégias na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, entre os anos 2012 e 2013.

- O ano de 2012

No ano que ora se inicia, a Câmara Municipal aprova a Lei Nº 5661, de 04 de janeiro de 2012, que institui, no âmbito do Município de Canoas, o Sistema Municipal de Cultura de Canoas (PREFEITURA MUNICIPAL DE CANOAS, 2014). O Sistema

Municipal da Cultura (SMC) integra o Sistema Nacional da Cultura (SNC), que se constitui no principal instrumento para que o Ministério da Cultura (MinC) possa amplificar políticas culturais nos Estados e nos Municípios com a participação da sociedade civil (MinC, 2012).

O Sistema Municipal da Cultura de Canoas visa proporcionar efetivas condições para o exercício da cidadania cultural a todos os canoenses, estabelecer novos mecanismos de gestão pública das Políticas Culturais e criar instâncias de participação de todos os segmentos sociais atuantes no meio cultural sob organização, gestão, execução e responsabilidade da Secretaria Municipal da Cultura (PREFEITURA MUNICIPAL DE CANOAS, 2014).

Assim, a Lei Municipal Nº 5661, de 04 de janeiro de 2012, aprova o Sistema Municipal da Cultura de Canoas e apresenta os seguintes elementos institucionais fundamentais do Sistema Municipal da Cultura de Canoas (SMCC):

- a) Secretaria Municipal da Cultura (SMC);
- b) Conselho Municipal competente na área de Políticas Culturais;
- c) Plano Municipal de Cultura de Canoas (PMCC);
- d) Fundo Municipal de Cultura de Canoas (FMCC);
- e) Conferência Municipal de Cultura de Canoas (CMCC);
- f) Sistema Municipal de Setoriais de Cultura de Canoas (SMSCC).

A figura 7, a seguir foi elaborada com o propósito de apresentar os elementos institucionais fundamentais do (SMCC).

Figura 7 – Elementos institucionais fundamentais do (SMCC)



Fonte: Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, 2014.

A implementação do Sistema Municipal da Cultura de Canoas (SMCC) foi instituída com o propósito de formular e implantar políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas com a sociedade civil e com os demais entes da federação, promovendo o desenvolvimento humano, social e econômico, com pleno exercício dos direitos culturais e acesso aos bens e serviços culturais.

Como consequência do objetivo do Sistema Municipal da Cultura de Canoas, foram definidos os objetivos específicos deste Sistema, os quais são apresentados a seguir:

- a) consolidar um sistema municipal de gestão cultural, com ampla participação e transparência nas ações públicas;
- b) dinamizar as cadeias produtivas da economia da cultura;
- c) assegurar a efetividade das políticas públicas de cultura pactuadas entre o Município e a Sociedade Civil;
- d) mobilizar a sociedade, mediante a adoção de mecanismos que lhe permitam definir prioridades e assumir corresponsabilidades no desenvolvimento e na sustentação das manifestações e projetos culturais;

e) estimular a organização e a sustentabilidade por meio do desenvolvimento da cadeia produtiva, de grupos, associações, cooperativas, Organizações não governamentais (ONGs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OCISPs), Organizações Sociais (OSs), e outras entidades atuantes na área cultural;

f) fortalecer as identidades locais, através do incentivo à criação, produção, pesquisa, difusão e preservação das manifestações culturais;

g) criar mecanismos para a difusão das diversas identidades étnicas existentes no Município;

h) estimular o intercâmbio cultural e a convivência com os demais municípios, bem como com os estados brasileiros e outros países;

i) mapear, divulgar e preservar o patrimônio cultural do Município e as memórias, materiais e imateriais, da comunidade;

j) estimular a continuidade dos projetos culturais já consolidados e legitimados pela comunidade;

k) promover, dentro do possível, uma partilha equilibrada dos recursos públicos da área da cultura entre os diversos segmentos artísticos e culturais, regiões e bairros do Município;

l) articular e implementar políticas públicas que promovam a interação da cultura com as demais áreas, considerando seu papel estratégico no processo de desenvolvimento sustentável do Município;

m) estabelecer parcerias entre os setores públicos e privados nas áreas de gestão e de promoção da cultura.

A aprovação da Lei Nº 5661, de 04 de janeiro de 2012, também determina as competências da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. A seguir são apresentadas as responsabilidades da Secretaria da Cultura da Prefeitura Municipal de Canoas (2014), a partir da aprovação da lei em questão:

a) exercer a coordenação geral do SMCC;

b) formular e implementar, com a participação da sociedade civil, o PMCC, executando as políticas e as ações culturais nele definidas;

c) implementar o SMCC, integrado aos Sistemas Nacional e Estadual de Cultura, articulando os atores públicos e privados no âmbito do Município, organizando a rede de equipamentos culturais, descentralizando e democratizando a sua estrutura e atuação;

- d) valorizar todas as manifestações artístico-culturais que expressam a diversidade cultural, étnica e social do Município;
- e) preservar e valorizar o Patrimônio Cultural do Município;
- f) pesquisar, registrar, classificar, organizar e promover o acesso do público à documentação e ao acervo artístico, cultural e histórico de interesse do Município;
- g) incentivar a realização de cursos de formação e qualificação profissional nas áreas de criação, produção e gestão cultural;
- h) coordenar e convocar, juntamente com o Conselho Municipal competente na área de Políticas Culturais, a CMCC, assim como colaborar na realização e participação das Conferências Estadual e Nacional de Cultura;
- i) consolidar a adesão ao Sistema Nacional de Cultura (SNC);
- j) exercer outras atividades correlatas com as suas atribuições.

O Prefeito Municipal de Canoas sanciona a lei Nº 5680, de 9 de março de 2012, que institui o Programa de Incentivo à Cultura (PIC), no Município, vinculado à Secretaria Municipal da Cultura. A Lei tem por objetivo fomentar a economia da cultura local e incentivar artistas, grupos artísticos e produtores culturais independentes (pessoas físicas e jurídicas, com ou sem fins lucrativos) que promovam a fruição da cultura, a diversidade cultural e favoreçam o desenvolvimento da cidadania.

Com relação aos projetos contemplados pela lei em questão, verificou-se que as diferentes linguagens artísticas e/ou culturais, que tenham por finalidade a realização de um produto cultural no Município, serão beneficiadas com o financiamento de 100%, se selecionadas, a partir da Lei Nº 5680, de 09 de março de 2012.

- O ano de 2013

A Secretaria Municipal da Cultura de Canoas passa pela sua segunda mudança de gestor. Em janeiro de 2013, Luciano Alabars, diretor de espetáculos teatrais, shows musicais de expressão regional e nacional, que atua desde a década de 1980 no setor cultural, assume a pasta cultural do município. O ex-secretário da cultura, Flávio Adônis, foi mantido na curadoria do Canoas Jazz.

Em novembro de 2013, o Prefeito de Canoas regulamenta o Programa Microcrédito Cultural, instituído pela Lei nº 5.597, de 6 de junho de 2011. Objetivando o incentivo à realização de projetos artístico-culturais no âmbito do Município, através da concessão de auxílio financeiro, o Programa Microcrédito Cultural destina recursos, preferencialmente, a artistas e/ou grupos artísticos iniciantes, pessoas físicas ou jurídicas, sem fins lucrativos (PREFEITURA DE CANOAS, 2014).

A segunda fase, caracterizada pela implementação de estratégias na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, compreendeu o ano de 2012 e 2013 e encerra-se com a percepção da evolução de políticas públicas colocadas em prática no município de Canoas. Evidencia-se que a fase que recebeu o nome de criação da Secretaria, compreendida entre os anos de 2009 a 2011, apresentou um papel fundamental na articulação das estratégias que foram implementadas na segunda fase deste capítulo.

4.3 Conclusões Acerca da Historicidade da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas (2009 a 2013)

Este capítulo teve como objetivo contextualizar a trajetória da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, no período compreendido entre 2009 até 2013 e também contribuir para um melhor entendimento sobre as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional, utilizadas pela Secretaria. Dessa forma, além das considerações e análises já realizadas ao longo deste capítulo, cabe ainda mais alguma consideração.

Com relação à **fase de criação (2009 a 2011)**, além do reconhecimento do setor cultural como instrumento estratégico e uma atividade que precisa de sustentabilidade nas iniciativas, o prefeito do município, Jairo Jorge da Silva, ao constituir a Secretaria Municipal da Cultura de Canoas em seu primeiro mandato, teve a preocupação de alinhar as políticas da Secretaria da Cultura do município com as políticas públicas do Ministério da Cultura.

Nesse sentido, o caminho capaz de fazer dialogar as políticas da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas com as políticas do Ministério da Cultura, foi pautado pelo entendimento que era fundamental para a profissionalização da gestão da Secretaria. Cunha (2007) afirma que o profissional que gere o cultural tem uma

relevante função na intercessão e na sistematização junto às instâncias políticas e à sociedade. A escolha de Jéferson Assunção para Secretário da Secretaria, devido ao seu conhecimento e experiência do Ministério da Cultura, foi de extrema importância para a composição da pasta no município de Canoas, moldada com base na visão de uma cultura sob três dimensões, dimensões essas apresentadas na seção 4.1, que constituem o eixo norteador das políticas do Ministério da Cultura.

Atualmente, gerir o setor cultural é uma profissão complexa, que exige, segundo Cunha (2007, p. 100), “desenvolvimento da capacidade de pensar formas inovadoras de gerenciar o campo da cultura e suas interfaces conceituais e de aplicabilidade no cotidiano do trabalho”. Evidencia-se a relevância na escolha de um profissional com conhecimento e experiência no Ministério da Cultura para a constituição e gerenciamento do setor Cultural do município de Canoas, pois com a criação da Secretaria iniciou-se um processo de mudança sobre o conceito de cultura no Município, tornando fundamental a escolha de um profissional com uma visão ampliada sobre as possibilidades existentes no setor da cultura.

A primeira fase encerra-se em 2011, com mudanças na gestão da Secretaria Municipal da Cultura, Flávio Adônis, que atuava como secretário adjunto desde a constituição da pasta e assume a Secretaria, dando continuidade ao processo de renovação do setor cultural no Município. Ainda na fase de criação, o Microcrédito Cultural foi sancionado como Lei Municipal em Canoas, com o propósito de desenvolver a economia da cultura local.

A fase denominada **Implementação de Estratégias na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas** é onde efetivamente podem ser visualizados os resultados dos esforços empreendidos na trajetória da criação da Secretaria Municipal de Cultura no Município. Nessa fase fica instituído o Sistema Municipal de Cultura em Canoas, com o propósito de estabelecer novos mecanismos de gestão pública a partir de políticas culturais, definido por Certeau (1995) como o pensamento da estratégia, que lida com o campo de possibilidades estratégicas e estabelece objetivos.

“A Política cultural é orientada para melhorar a qualidade de vida da população através de atividades culturais, artísticas, sociais e recreativas, proporcionando à mesma o acesso aos bens culturais” (IBGE, 2007, p. 253). No caso da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, a efetivação das leis municipais que sancionaram o Microcrédito Cultural, Sistema Municipal da Cultura e o

Programa de Incentivo à Cultura, na fase denominada Implementação, dão indícios, na percepção da autora, de que ocorreu um amadurecimento e apropriação no conceito de cultura no município de Canoas, no período de 2009 a 2013. Houve uma ampliação na concepção de cultura a partir da constituição da Secretaria, deixando de ser tratada apenas como manifestação artística, adquirindo um novo estágio de expressão na administração do município,

Diante do exposto, o conjunto de avanços estratégicos implementados no setor da cultura, a partir da segunda fase, possibilita maior participação da sociedade na vida cultural de Canoas, gerando trabalho e riqueza ao município. Logo, é evidente que o município, bem como o país, tenha um longo caminho a percorrer para garantir plenas condições no desenvolvimento do setor cultural para a sociedade, o que se dá a partir de ações do poder público na implementação de políticas públicas de cultura democráticas e permanentes.

Após contextualizar sobre a historicidade da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, entre os anos 2009 e 2013, o capítulo a seguir apresenta as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional neste setor.

5 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA SECRETARIA MUNICIPAL DA CULTURA DE CANOAS

No período compreendido entre os anos de 2009 a 2013, a Secretaria Municipal da Cultura de Canoas desenvolveu Programas com o propósito de fomentar a economia da cultura local. Foram realizados eventos de pequena complexidade e eventos de maior complexidade, como o Carnaval, a Feira do Livro e a Semana Farroupilha, que desenvolveram projetos como o Canoas 4 Estações, o Canoas Jazz e a Arte na Casa. Com o desenvolvimento de programas, projetos e eventos ocorrem trocas de conhecimento entre os colaboradores das diretorias, e entre as diretorias, para que os mesmos sejam realizados com êxito, mesmo diante de suas complexidades.

Diante deste contexto, o presente capítulo tem como objetivo contextualizar as práticas de compartilhamento do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, no período de 2009 a 2013, embasado no modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de Nonaka e Takeuchi, (2008).

Na construção deste capítulo, privilegiou-se a escolha da entrevista semiestruturada, que segue um roteiro, tornando-se possível capturar a percepção do grupo de sujeitos envolvidos neste processo, contribuindo para a identificação e análise das práticas de compartilhamento de conhecimento intraorganizacional na Secretaria em estudo. Para tanto, foram desenvolvidas as categorias de análise denominadas socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, apresentadas nas seções a seguir.

5.1 A Socialização do Conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas

A socialização, conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, é o processo onde as pessoas compartilham suas experiências diretas, dentro e fora da organização (NONAKA E TAKEUCHI, 2008). Segundo os autores, esse conhecimento é compartilhado quando ocorre o aprendizado por meio da

observação, imitação e prática; e quando há compartilhamento de experiências e modelos mentais a partir do trabalho em equipe.

Entre as formas de socialização, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), tem-se o aprendizado. De acordo com os autores, isso pode ocorrer por meio da observação, imitação e prática, acompanhadas de um tutor. Por meio das entrevistas realizadas, constatou-se que a socialização do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas ocorre em reuniões formais, reuniões informais e o compartilhamento do conhecimento se dá a partir do **aprendizado do tipo “mestre aprendiz”**, onde o colaborador que está saindo explicita, informalmente, seus conhecimentos, e as informações pertinentes às suas atribuições, ao colaborador que está ingressando na Secretaria. O depoimento a seguir expressa essa percepção:

Normalmente, se esse colaborador vai substituir alguém que está saindo, o próprio colega que sai se encarrega de passar os rendimentos daquela pasta e nós temos, felizmente, uma diretoria que acolhe muito bem. Nós tivemos neste ano duas colegas novas que ingressaram e creio que elas não tiveram dificuldade de ir aprendendo o *metier* específico dessa diretoria porque nós temos três unidades distintas que se comunicam entre si e muitas vezes, uma depende da outra. As informações mais gerais circulam dentro da diretoria, então quando chega uma pessoa nova, claro que o ocupante daquela pasta que está saindo se encarrega dessa primeira passagem, dos processos, e das instruções e depois o restante da diretoria vai ajudando, instruindo, lembrando de uma peculiaridade atinente da área, a gente vai passando (E5).

O aprendizado a partir da prática é uma maneira de socializar o conhecimento, esse mecanismo está presente na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. O depoimento do entrevistado (E5) constata esta afirmação, “o ocupante daquela pasta que está saindo se encarrega dessa primeira passagem, dos processos e das instruções”. O entrevistado (E6) também relata esta rotina “a pessoa que estava trabalhando permanece junto, trabalhando em conjunto, em equipe, até a pessoa que entra estar bem e firme”. O entrevistado (E3) evidencia a socialização do conhecimento do tipo “mestre aprendiz”, “conforme vão acontecendo as atividades, a gente vai auxiliando, explicando, faz junto até que aprenda”.

Por meio das entrevistas contatou-se que, ao ingressar na Secretaria Municipal da Cultura, os diretores recebem o novo colaborador, passam todas as informações sobre o setor, quais as atividades que ele irá realizar e o que se espera dele. O entrevistado (E6) relata este comportamento na sua fala: “o diretor,

normalmente senta e explica qual vai ser a atividade que ele vai desenvolver, qual a necessidade dele ali dentro”.

O relato do entrevistado (E6) revela que ao ingressar no setor, o colaborador tem uma reunião individual com o diretor onde este, “além de passar informações pertinentes à diretoria, passa algumas leituras” ao novo membro da equipe. Com relação aos materiais de leitura para auxiliar o colaborador que está ingressando na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, as diretorias possuem posicionamentos diferentes.

O entrevistado (E2) afirma que o setor onde atua é baseado em eventos, então, quando o colaborador ingressa são explicadas as funções de cada um e, em particular, o que ele vai fazer e, assim, vão se inteirando das demandas da diretoria. Entretanto, não são recomendadas leituras ao colaborador que está ingressando, pois “o quadro é formado por professores e todo mundo já tem uma noção do que é cultura, mas nem todos sabem a quantidade de eventos feitos dentro da cultura, então aos poucos a gente vai repassando” (E2).

Normalmente, quando ingressa alguém novo, a primeira coisa que se faz é passar todo o trabalho, claro, ele vai assumir uma função, então se passa todo o material referente à função dele, se dá o material da leitura. Normalmente, o colega da unidade (geralmente são dois), ele vai passando todo trabalho, o diretor, normalmente senta e explica qual vai ser a atividade que ele vai desenvolver, qual a necessidade dele ali dentro (E6).

Na verdade, quando a pessoa entra, existe uma dinâmica de trabalho que essa diretoria tem, que tem a ver com processos, contratações, então, isso a gente vai passando, vai delegando e vai trazendo, mas é muito aberto nessa gestão, por exemplo, que a gente seja propositivo, que a gente tenha propostas, trazendo em cima daquilo que eu, por exemplo, todas as coisas que eu realizei aqui foram através das ideias que a gente trazia com o setorial e foi aprovada pela gestão, pelos secretários, pelo gabinete. Então a gente tem a condição, a gente precisa passar esse conhecimento, faz um acompanhamento, a diretora designa o que essa pessoa nova, que entrou no setor vai fazer ou vai dividir, porque quando entra, na verdade, existe uma carência de mão de obra, de pessoas para executarem o serviço, mas essa pessoa também está aberta para trazer os seus conhecimentos (E8).

Ocorrem **reuniões formais**, regulares, intradiretorias e interdiretorias na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. As diretorias realizam reuniões com suas equipes e reuniões individuais com o gestor de cada unidade “quando tem um assunto mais específico, que a gente precisa de toda equipe envolvida na reunião, às vezes, assuntos que são muito específicos, em determinadas unidades, então eu chamo as pessoas envolvidas da unidade para a reunião” (E1).

Dentre as três diretorias, duas realizam reuniões semanalmente com os

membros de suas equipes. “no mínimo uma vez por semana, às vezes, a gente faz mais de uma reunião na semana, uma reunião a gente faz para tratar de assuntos gerais com toda a equipe e reuniões individuais, quando tem um assunto mais específico” (E1).

Segundo o entrevistado (E6) não há um dia específico da semana para que ocorra a reunião. As reuniões intradiretorias visam informar o diretor sobre o andamento das atividades. As reuniões interdiretorias têm como objetivo tratar de ações que envolvam todas as diretorias, como pode ser visualizado nos relatos a seguir:

Sim, fazemos reuniões, sempre uma vez por semana ou a cada dez dias o diretor nos reúne e pede um status, nós também sempre preenchemos um relatório diário onde enviamos para o nosso gabinete aqui da diretoria e por consequência, ele envia para o assessor do secretário onde nós vamos colocando o status das nossas atividades. Então nessas reuniões, nós vamos sabendo o que os nossos outros colegas estão fazendo, normalmente, nesse relatório o diretor e o assessor podem pontuar algumas coisas com a gente, podem distribuir e redistribuir boa parte do trabalho quando estamos sobrecarregados, mas basicamente é assim, basicamente é por reunião ou por dia a dia (E6).

Não temos uma frequência, como uma vez por semana, em tal dia, mas com frequência no mínimo, uma vez por semana, mas não temos aquele dia específico, e sempre que vê alguma demanda, sempre que tem algum assunto que a diretoria tem que abraçar, a gente faz uma reunião e também para colocar o status do andamento das nossas ações (E 5).

Quando tem uma ação que envolve todas as diretorias, a gente faz uma reunião para tratar daquele assunto (E1).

No entanto, uma das diretorias que compõem Secretaria Municipal da Cultura de Canoas não faz reuniões periódicas com a sua equipe. No relato do (E1) as reuniões na diretoria ocorrem quando se faz necessário, para que seja avaliada uma determinada situação em função dos eventos ou para distribuir funções para os membros ou, ainda, para cuidar de uma determinada demanda. A entrevistada (E8) observa a falta de pessoas para atender à demanda na área da cultura do município, fator que contribui para que não ocorram as reuniões periódicas. O trecho destacado da entrevista confirma isso: “Com a demanda que temos nós somos poucos na cultura, dentro de tudo que se tem a fazer, a gente não tem feito reuniões semanais, ma já se fez” (E8).

Na percepção dos entrevistados (E5) e (E6), as reuniões periódicas que ocorrem entre os colaboradores e os seus diretores trazem bons resultados para a equipe, auxiliam para atualizar o status das ações de cada colaborador, obter e

redistribuir informações, além de auxiliar no processo de aprendizagem dos membros da diretoria. O depoimento abaixo reforça essa impressão:

As reuniões servem para atualizar o status das nossas ações, além de se avaliar o que se fez, o que deu certo, o que deu mais ou menos, então, a gente sempre procura aprender com os erros e com os acertos (E5).
Quando tem uma ação que envolve todas as diretorias, a gente faz uma reunião para tratar daquele assunto (E1).

Quanto ao espaço para a realização das reuniões, os entrevistados afirmam que não existe um lugar específico para reuniões na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, elas costumam ocorrer dentro da sala onde trabalham, no horário de expediente. As reuniões ocorrem, preferencialmente, no turno da manhã, pois “na parte da manhã têm menos atendimentos” (E1). O fluxo de pessoas da sociedade civil que procura as diretorias para buscar informações é maior no turno da tarde.

As reuniões com os diretores e gestores de unidade têm um espaço de tempo aproximado de vinte minutos. Nas reuniões dos diretores com suas equipes e interdiretorias o espaço de tempo fica em torno de trinta a quarenta minutos, dificilmente passa de uma hora. Na percepção dos entrevistados, as reuniões precisam ser produtivas e “quando passa de uma hora tem algo errado, ou não está conseguindo ser claro... reuniões que eu participei até hoje que duraram mais de uma hora, com raríssimas exceções elas foram produtivas” (E1).

Além das reuniões formais, é comum a prática de **reuniões informais**, não planejadas, entre os membros que compõem as diretorias da Secretaria. Tais reuniões ocorrem durante o trabalho, no esclarecimento de uma dúvida com o colega, em conversas no intervalo, no momento do cafezinho, em almoços semanais e durante eventos.

As equipes costumam fazer dois intervalos para o cafezinho, um no turno da manhã e outro no turno da tarde, e membros das diretorias e do gabinete costumam almoçar juntos durante a semana. Durante esses intervalos e almoços, por vezes, se fala sobre as demandas da diretoria, alguma opinião de um colega sobre o andamento das atividades, enfim, contribuições e opiniões que surgem, informalmente, no grupo.

Sim, normalmente eu, Joana, e as gurias vamos almoçar juntas, o pessoal do gabinete sai e a gente acaba falando do serviço (E2).

A gente tem uns cinco minutos de manhã, cinco minutos à tarde, aproveita-se para fazer algumas colocações, se tem algum assunto pulsante de trabalho a gente aborda no cafezinho, se não, são questões mais pessoais (E5).

A Secretaria Municipal da Cultura de Canoas atua com eventos de grande porte, como a feira do livro, que ocorre anualmente, evento esse que envolve, aproximadamente, duzentas atividades. Os entrevistados (E3) e (E4) afirmam que também são realizadas reuniões informais dentro da própria feira do livro. O relato a seguir evidencia essa situação.

Nos primeiros dias da Feira do Livro, por exemplo, fazemos reuniões informais pois ainda temos que arrumar a máquina, ver o que está faltando, o momento que deu de chuva, a goteira, o escritor que está tendo problema para buscar no aeroporto, é o aeroporto que não abre, enfim, algumas coisas precisam ser acertadas durante o evento (E3).

Todos os entrevistados são unânimes em afirmar que ocorrem reuniões formais, reuniões informais e aprendizados do tipo “mestre aprendiz”. A seguir, é apresentada uma síntese das práticas de socialização do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Quadro 7 – Análise das práticas de socialização do conhecimento na SMCC

SOCIALIZAÇÃO	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Aprendizado do tipo “mestre aprendiz”	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reuniões Formais	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reuniões Informais	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

5.2 A Externalização do Conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas

A fase de externalização ocorre quando o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito. Essa fase é a chave de novos conhecimentos, pois, de

acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), são criados conhecimentos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Os dados coletados e categorizados demonstram que a externalização do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas se dá a partir da elaboração de relatórios e balanços dos eventos e relatórios diários das ações desenvolvidas.

Ao encerrar o evento, o colaborador responsável desenvolve um **relatório do evento** onde constam as informações sobre os recursos utilizados na realização do evento, os custos, o número de público que frequentou o evento, os artistas que se apresentaram, os aspectos positivos e negativos, uma avaliação do responsável, dos envolvidos e do público sobre o evento. Esse relatório é repassado para a apreciação do gabinete do secretário da cultura e, após, para o parecer do governo municipal.

Em eventos culturais de maior porte, Feira do Livro, Carnaval, Semana Farroupilha, são desenvolvidos **balanços** para avaliação dos mesmos. O balanço também apresenta as informações sobre os recursos utilizados, custos, público, artistas e aspectos positivos e negativos. No entanto, como são desenvolvidos após os eventos de maior porte, é mais detalhado, por exemplo, no balanço de carnaval, no qual constam quais escolas de samba participaram, as letras das músicas das escolas de samba, os croquis das fantasias utilizadas e as atas das reuniões. Os entrevistados (E8) e (E7) dão os seguintes depoimentos sobre os relatórios e balanços desenvolvidos quando o evento é finalizado:

Quando os eventos ocorrem, o hábito é fazer um relatório onde constam custos, números de público, os aspectos positivos e negativos, isso é praticamente um fluxo comum, padrão, isso para todos os projetos, é o que se pede de todos os projetos. O relatório é utilizado para saber do custo benefício ou de primeira ação, ou segunda ação, se houve crescimento ou se vale a pena manter, se houve boa aceitação, então a gente dá de exemplo um projeto contínuo que a gente tem, Canoas Quatro Estações – Arte e Cultura no Trem, que ocorre todas às quintas, no Trensurb, então a gente tem todos os relatórios, os artistas que participaram, valores, públicos, aceitação, o que foi bom ou não (E8).

A própria secretaria se preocupa, quando termina o evento eles fazem a avaliação interna e o levantamento. Se terminou sábado o evento na segunda-feira de manhã vão apresentar na reunião de secretariado o status, o relatório, o balanço, na verdade, balanço do carnaval, balanço da feira do livro, então, eles já estão habituados a fazer esses dados, já sabem tudo que eles têm que monitorar porque se faz uma progressão de ano em ano, o que melhorou, o que caiu (E7).

Destaca-se que a prática de elaborar um relatório após o encerramento dos eventos não é uma determinação da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. A entrevistada (E7) afirma que “se eu fiz um determinado trabalho e não fiz um relatório, isso vai ser cobrado posteriormente”.

Verificou-se ainda, que os entrevistados (E6) fazem **relatórios diários** que contemplam o andamento das suas ações. Esses relatórios são utilizados para preencher a planilha de controle das metas da diretoria e do gabinete da secretaria; “preenchemos um relatório diário onde nós enviamos para o nosso gabinete aqui da diretoria e por consequência, ele envia para o servente do secretário onde nós vamos colocando o status das nossas atividades” (E7). Os relatórios são utilizados pelos gestores para controlar o cumprimento das metas semestrais da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas (E1), (E2), (E7) e (E9).

A elaboração de relatórios diários é uma prática comum a todos os entrevistados. Já a elaboração de relatórios e balanços dos eventos são utilizados apenas pelos membros das diretorias responsáveis pelos eventos da Secretaria.

O quadro a seguir apresenta uma síntese dos meios para externalizar o conhecimento da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Quadro 8 – Análise das práticas de externalização do conhecimento na SMCC

EXTERNALIZAÇÃO	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Elaboração de Relatórios diários	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaboração de relatório dos eventos		x	x	x					x
Elaboração de balanços dos eventos		x	x	x					

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

5.3 A Combinação do Conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a combinação é um processo que envolve a adição de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. O conhecimento explícito existente pode ser combinado de diferentes formas, reconfigurando as informações existentes através da adição, recategorização e recontextualização das mesmas (NONAKA; TOYAMA, 2008). O processo de combinação do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas se dá a partir de apontamentos em documentos, emprego de *Check List*, pesquisas no exterior da organização etc. A Tecnologia da Informação contribui para a combinação do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas a partir das ferramentas tecnológicas como o e-mail, Portal do Servidor e a intranet.

Apontamentos nos documentos armazenados no computador constituem uma prática de combinação do conhecimento, utilizada na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, que ocorre a partir de apontamentos em projetos e editais, sobre os aprimoramentos necessários. Geralmente, essas anotações são construídas diretamente nos documentos e salvas em arquivos pessoais no computador, os colaboradores partem da edição anterior para fazer os ajustes para a nova publicação, como afirma a entrevistada (E7) “naquele próprio documento a gente faz as anotações para o próximo, é muito dinâmico”.

Os documentos são salvos em pastas específicas e existe uma preocupação, por parte dos colaboradores, em armazená-los, a fim de, segundo o depoimento abaixo, que seja possível aperfeiçoar os projetos e editais que serão lançados posteriormente.

Costumamos fazer pastas sobre os assuntos que estamos cuidando, por exemplo, pasta de incentivo à cultura, pique de dois mil e dez, dois mil e onze, enfim, isso fica armazenado e a cada edição especificamente desse programa, por exemplo, a cada edição do edital a gente parte do anterior e busca aprimorar o que faltou, o que ficou demais, se pega o esqueleto e se vai acrescentando ou aprimorando suprimindo o que ficou redundante (E6).

O **Check List**, ferramenta que consiste em um formulário no qual itens a serem examinados para a realização dos principais eventos já estão impressos, sendo usada para a coleta e/ou verificação de dados, também é empregada no

processo de combinação do conhecimento na Secretaria em estudo. Para Oakland (1994), o *check list*, ou folha de verificação, é especialmente útil para registrar observações diretas e ajudar a reunir fatos sobre o processo, em vez de opiniões sobre ele.

A Secretaria Municipal de Cultura de Canoas concebe e formata os eventos e atua como polo difusor da cultura, onde várias atividades ocorrem simultaneamente, em parceria com diversos setores do mercado, artistas, instituições públicas, entre outros. Dessa forma, o *check list*, um formulário claro e de fácil manuseio, estabelece exatamente uma lista de itens que serão verificados, a existência, ou não, das condições exigidas para a realização dos principais eventos na Secretaria, otimizando o tempo e eliminando o retrabalho. O depoimento abaixo relata isso.

Na construção da Semana Farroupilha, como a gente já tinha feito o check list ano passado, então ficou mais fácil, nós só delegamos para cada um suas responsabilidades (E2).

Com certeza, como você lida com muitos assuntos ao mesmo tempo, às vezes, você perde algumas coisas, e o check list dos principais eventos dá a situação real. Visualizo quantas demandas a serem executadas e quantas já foram feitas. Por exemplo: Pedir o caminhão pipa? Quem é o responsável? Está aqui a pessoa, essa pessoa tem documentado, via memorando, tal data, se a pessoa não olha o memorando em cinco dias, ele volta, então, é uma maneira de se esquematizar com a sua demanda, para que quando chegar o dia do evento esteja tudo ok (E2).

O conhecimento explícito gerado, por sua vez, também é coletado a partir de **pesquisas no exterior da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas**, e de acordo com Silva (2004), é combinado (ou processado) para dar forma a um conhecimento (explícito) mais complexo. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento criado pela empresa mobiliza o conhecimento de outros fora da organização, que o convertem em conhecimento explícito.

Verificou-se, nesse estudo, que, em certas ocasiões, o conhecimento explícito, gerado na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, é combinado a partir de pesquisas na internet acerca das experiências do setor cultural em outros Estados e municípios: “usamos muito a internet, porque a cultura é uma Secretaria nova em Canoas e nós procuramos buscar em outros Estados e municípios experiências que foram bem positivas” (E6). Os depoimentos abaixo evidenciam a prática dos entrevistados em buscar experiências pela internet

Sim, porque tem muitas coisas que não dá para ficar inventando, principalmente, na nossa diretoria, que trabalha toda essa parte da economia da cultura, a intenção sempre é proporcionar que os atores desse cenário da cultura possam não só desenvolver os seus projetos, mas também desenvolver a economia, gerar economia entre eles. Então, essas pesquisas que a gente busca fora é sempre tentando chegar naquele melhor, naquele que deu certo, nós temos um bom exemplo da cidade de Caxias, cidade onde a gente pesquisa bastante, a gente vai atrás do que está acontecendo lá, Recife, Rio Branco, Acre são cidades onde a cultura está bem mais na frente do que nós (E6).

A gente está sempre acolhendo ideias, a gente fica sempre observando, tal lugar lançou um edital, vamos dar uma olhada ou tal lugar lançou uma lei, não só edital, eu falo edital porque é o que mais reverbera na sociedade civil, e porque é, como diz nosso carro chefe, mas todas as práticas, daqui a pouco fizeram um convenio no ministério da cultura de tal coisa, mas como é que é esse convênio, então a gente fica sempre ligado, quando tem oportunidade, a gente troca informações (E1).

A combinação, processo que envolve a adição de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, também ocorre a partir de contatos telefônicos com outras secretarias de cultura: “esses editais, esses programas são públicos, então, a gente procura a pesquisa. Se é preciso, a gente telefona, faz contato”. Também faz-se visitas à secretaria de cultura de outros municípios, ora pela “participação em eventos para buscar ideias, como a Feira do Livro de Frankfurt”. O entrevistado (E1) também relata a interação da secretaria em estudo com secretarias da cultura de outros municípios e sobre a participação em eventos:

[...] já tiveram diálogos em outras circunstâncias, com a secretaria de cultura de Porto Alegre, nós já tivemos com a secretaria de cultura de Caxias, com a secretaria de cultura do estado, com o ministério da cultura, estamos em constante diálogo, a gente procura sempre, acho que o de Cachoeirinha a gente teve diálogo, quando tem oportunidade de troca de informações com as secretarias de outros municípios, a gente busca participar das ações e estabelecer o dialogo (E1).

Sim, tem visitas, feira do livro, por exemplo, as meninas da cidadania cultural vão frequentemente à feira do livro de Caxias, Porto Alegre, claro, junto com Canoas são as maiores, eles foram já para Bienal do livro em São Paulo, vão para Flip em Parati, então procura sempre estar com esse diálogo, nós procuramos sempre que temos a oportunidade de visualizar alguma ação (E1).

Cabe ressaltar que a interação entre a Secretaria Municipal da Cultura de Canoas e secretarias de cultura de outros municípios, propiciam a reconfiguração da informação existente, o que, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) levam a novos conhecimentos. A narrativa do entrevistado (E6) relata essa constatação.

Ninguém inventa a roda, a gente vai aprendendo e pesquisando outros editais, outros municípios, outras experiências, a gente agrega nos nossos programas, nas nossas ações. Busca-se o que nos serve, o que não serve, a gente reformula dentro da nossa realidade, então essas informações de fora, para quem tá começando a alçar voos como nós, são de extrema importância.

A Tecnologia da Informação (TI) permite o compartilhamento do conhecimento entre os setores da empresa (OLIVEIRA et. al., 2011). A tecnologia possui uma variedade de ferramentas que podem ser utilizadas no processo de compartilhamento do conhecimento. Os entrevistados listam ferramentas tecnológicas que suportam a interação e o compartilhamento do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, são elas o e-mail, o Portal do Servidor e a intranet.

Com relação ao **e-mail**, todos os entrevistados relatam utilizá-lo quando se trata de assunto entre colegas da diretoria, como pode ser verificado no depoimento: “entre o setor se usa o e-mail” (E3) e tem como vantagem o registro da comunicação. O depoimento a seguir também demonstra esse fato.

Muitas vezes, você faz a combinação no *tet a tet*, no diálogo e daqui a pouco você pode deixar escapar, ficar faltando alguma coisa porque sempre pode ficar algo para trás. Então quando você faz o relatório, memorando ou o próprio e-mail, fica ali registrado em forma de texto e isso fica gravado. Daqui a pouco você precisa retomar essa reunião, por exemplo, ou essas tratativas que já foram feitas, então é importante que fique tudo registrado, não deixa escapar nada (E8).

Existe uma comunicação por e-mail boa, essa comunicação é bacana, a gente precisa resolver determinadas coisas, muitas coisas são resolvidas por e-mail, têm assuntos pendentes, por exemplo, com a secretaria adjunta, e tudo é respondido por e-mail, tudo é registrado (E6).

No que se refera à percepção dos entrevistados quanto à qualidade das informações transmitidas por e-mail, o entrevistado (E8) diz: “é boa, clara e objetiva, há uma facilidade de entendimento” e “também se procura ser bem objetivo, colocando informações que não podem ficar de fora, sem muita delonga, mais objetiva” (E3).

O **Portal do Servidor**, outra ferramenta tecnológica utilizada pela Secretaria, auxilia a combinação do conhecimento intraorganizacional. Pode ser acessado pela sociedade civil e por todos os colaboradores da Prefeitura Municipal de Canoas. Nessa página os colaboradores têm acesso aos avisos ao servidor e ao Boletim *online*, onde consta a publicação produzida pela Secretaria de Comunicação do

município, que divulga, semanalmente, eventos e ações da administração municipal de interesse dos servidores.

Além dos avisos ao servidor e do Boletim *online*, os colaboradores podem ter acesso, no Portal dos Servidores, às seguintes ferramentas da intranet: e-safira; e-tumalina; e-jade;.mvp; siga. O Portal Corporativo é um ambiente que dá suporte ao compartilhamento do conhecimento e à inter-relação dos funcionários que, de acordo com Reis (2005, p.97), “passam a dispor de ferramentas para personalização do acesso às informações e automatização de funções cotidianas”.

Em relação à **intranet**, ambiente de trabalho ideal para o compartilhamento de conhecimento, é considerado um ambiente oficial pelos entrevistados. “A intranet é mais formal, formaliza uma determinada situação, manda pela intranet” (E7), e é utilizada com menor frequência.

[...] o mais forte é e-mail, intranet internamente a gente não usa, acaba não usando dentro da diretoria, raramente, intranet é oficial, ela é mais formal, como a gente está com o colega ali ao lado, da mesma equipe, a gente procura, normalmente a gente resolve as coisas e depois, quando vai enviar para outras diretorias a gente manda via intranet (E1).

A intranet regularizou uma série de coisas, acho que regulariza e facilita o trabalho porque está registrado e não tem como dizer que não viu (E8).

O apontamento em documentos e a utilização de *check List* são meios de compartilhamento de conhecimento utilizados apenas por dois dos entrevistados. No entanto, ações como pesquisas no exterior da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, envio de e-mails, acessos ao Portal do Servidor e à intranet são mencionadas como práticas comuns de combinação do conhecimento na Secretaria.

O quadro 9, a seguir apresenta um resumo dos meios para combinar o conhecimento da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Quadro 9 – Análise das práticas de combinação do conhecimento na SMCC

COMBINAÇÃO	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Apontamento em documentos					X	X			
Emprego do Chek List		X						X	
Pesquisa no Exterior da (SMCC)	X	X	X	X	X		X	X	X
Troca de E-mails	X	X	X	X	X		X	X	X
Acesso ao Portal do Servidor	X	X	X	X	X		X	X	X
Acesso à Intranet	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

5.4 A Internalização do Conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito da organização no conhecimento tácito do indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesse processo, o conhecimento é aplicado a situações práticas, sendo atualizado através da ação, da experiência e do aprendizado (NONAKA; TOYAMA, 2008). De acordo com Silva (2004, p. 146), “normalmente, esse conhecimento operacional acontece por meio de: leitura/visualização e estudo individual de documentos de diferentes formatos tipos (textos, imagens etc.); prática individual; reinterpretar/reexperimentar, individualmente, vivências e práticas”.

Em relação aos métodos facilitadores à internalização do conhecimento, analisaram-se os seguintes na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas: acesso aos relatórios e ao balanço dos eventos, acesso a materiais de leitura, emprego do Manual de Identificação do Selo de Participação do Microcrédito e treinamentos.

Os **relatórios e balanços dos eventos** desenvolvidos pela Secretaria Municipal da Cultura de Canoas são utilizados para comparar os indicadores de anos anteriores e servem como memória para os eventos posteriores. Nonaka e Takeuchi (2008) corroboram ao afirmar que a documentação auxilia os indivíduos na internalização do conhecimento que eles vivenciaram. Os depoimentos, a seguir, confirmam essa impressão.

O relatório traz uma memória porque muitas, na diretoria anterior, praticamente tiveram que começar tudo do zero, uma vez que não existiam esses registros, então, por exemplo, chegou aqui no carnaval e teve que organizar uma semana farroupilha e não tinha memórias, ela fez todo relatório, todo Check List que precisava e para esse ano já está tudo ok, então existe uma memória, isso facilita muito (E8).

Temos o comparativo, a gente faz uma tabela de gastos de um ano para o outro, faz esses comparativos da programação também, esse ano se tenta não repetir a mesma programação do ano passado em sentido de artistas. No ano passado foi organizado esse material, está servindo de comparativo para este ano (E2).

O **acesso a materiais de leituras ao ingressar na Secretaria**, tais como leis de incentivo à cultura, decretos e projetos federais, é outro artifício que pode auxiliar no aprendizado. Apenas a diretoria de economia da cultura utiliza esse recurso para a internalização do conhecimento. Na fala do entrevistado (E7) as recomendações dos materiais de leitura ocorrem na reunião individual com o colaborador que está ingressando na Secretaria de Cultura do município: “o diretor procura se reunir individualmente passando algumas informações, passando algumas leituras”. Por se tratar de uma diretoria que trabalha diretamente com leis, decretos, editais e projetos federais, é fundamental para quem está chegando à diretoria, na percepção do entrevistado (E1): “ter conhecimento dos materiais de leitura pertinentes à sua função”.

Quando ingressei no setor, os materiais informativos auxiliaram bastante para o entendimento sobre as políticas do MinC (E6).

É fundamental a leitura quando entramos, lidamos com os programas de incentivo à cultura, além de toda parte do sistema municipal de cultura, implantação do sistema e também essa parte dos programas, tem o programa microcrédito e o programa de apoio à cultura (E5).

O **Manual de Identificação do Selo de Participação do Microcrédito Cultural** também é empregado na internalização do conhecimento na Secretaria em estudo. Com o propósito de padronizar a aplicação do selo que identifica a

participação do Microcrédito Cultural nos projetos por ele contemplados, foi desenvolvido um manual com a especificação das cores, do tamanho e da posição. Para alguns projetos há especificações predefinidas sobre a aplicação do selo (CDS, DVDS, livros e polígrafos, camisetas, troféus, medalhas). O selo identifica a participação do Microcrédito Cultural na concretização do projeto e, por isso, deve ser empregado nos materiais, visando preservar a integridade visual do mesmo.

Os manuais são documentos elaborados com linguagem simples, para um bom entendimento, com a finalidade de padronizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades (CURY, 2000). O manual para padronizar a aplicação do selo de identificação de participação do projeto no Microcrédito Cultural caracteriza-se como Manual de Instruções Especializadas que, de acordo com Oliveira (2006), é aquele que agrupa normas e instruções de aplicação específicas a determinados tipos de atividades ou tarefas.

O **treinamento** prepara as pessoas para executarem as tarefas necessárias em um posto de trabalho, no entanto, os entrevistados são unânimes ao relatar que não receberam treinamento em relação aos processos de trabalho ao ingressarem na Secretária Municipal da Cultura. No depoimento abaixo o entrevistado explica como ocorreu a sua formação ao ingressar na Secretaria:

Não tem nenhum treinamento formal, não vejo, não tem treinamento formal, nem informal, teve, quando eu iniciei aqui, uma prática muito forte, principalmente, com o Geferson, que trabalhou diretamente com Gilberto Gil. Sobre a cultura, a gente acabou herdando isso que era da discussão da cultura a partir das três dimensões, como isso se constrói de forma prática, então, isso acabou sendo uma formação (E1).

Ao ingressarem, a formação dos colaboradores a respeito dos processos de trabalho ocorre “dentro do setor, junto à sua equipe de trabalho. Para os diretores têm-se um diálogo, repasse de informações, o gabinete orienta os diretores, mas formação não” (E1). Constata-se que o conhecimento compartilhado na Secretaria de Cultura de Canoas tende a ser incorporado à medida que colaborador aplica o conhecimento no seu dia a dia.

Os treinamentos oferecidos aos colaboradores da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas ocorrem de maneira informal, sem um programa estruturado, a partir de uma política de treinamento e desenvolvimento, são proporcionados de

acordo com o andamento das atividades a serem desenvolvidas. Os depoimentos abaixo explicitam melhor esse posicionamento.

Os cursos são muito específicos, na nossa diretoria normalmente quem mais faz algum tipo de formação é quem lida com os projetos Federais, Estaduais, Rouanet. São projetos do próprio Estado e informações que o próprio Estado oferece, como são ferramentas bem distintas que a gente usa, essas equipes fazem algum tipo de formação (E6).

Os cursos acontecem através da necessidade, teve o curso agora de uma colega, ela se formou essa semana, acho que ontem, especificamente em libras. Os cursos vão surgindo de acordo com a necessidade, acredito que pela quantidade de funcionário que é contratado, não tem como eles fazerem porque troca muito, não tem como preparar uma pessoa, ela vai ter que chegar e se virar, mas tem alguns regramentos, sim, no teu contrato, horário, tem regramento sim, só que a aprendizagem do teu trabalho tem que ser na Secretaria de Cultura (E7).

Para o SICONV tem uma formação formal mesmo, que é para aprender a operar no portal de convênio do Ministério da Cultura, a gente lança, como se fosse um portal de editais, abre uma proposta, lança a proposta, contempla a proposta, recebe a verba, tem que prestar conta por esse portal, são bastante complexas as informações para isso, é a única formação que eu vejo, que é realizada de fato para Secretaria de Cultura (E1).

Em 2013, a prefeitura oportunizou um curso de gestão e liderança aos diretores e gerentes de equipe: “os funcionários eram dispensados por duas horas do trabalho para este curso ali no La Salle” (E8). “Esse curso era para que se pudesse lidar com a equipe, propuseram este curso, totalmente pago durante o período de trabalho, que a pessoa fazia esse curso no período de quatro meses” (E8) e “foi bem bacana, foi bem bom” (E3).

O acesso aos relatórios, e aos balanços dos eventos e treinamentos, é mencionado pelos entrevistados como uma prática comum de internalização do conhecimento na Secretaria. Já o acesso a materiais de leitura e ao manual de identificação do selo de participação do Microcrédito Cultural é citado como uma prática de internalização de conhecimento por apenas três entrevistados. A seguir, o quadro 10 apresenta uma síntese das práticas de internalização do conhecimento da Secretaria em estudo.

Quadro 10 – Análise das práticas de internalização do conhecimento na SMCC

INTERNALIZAÇÃO	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Acesso aos relatórios e balanço dos eventos	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Acesso à materiais de leitura ao ingressar na Secretaria	x				x	x			
Manual de Identificação do Selo de Participação do Microcrédito Cultural	x				x				
Treinamento	x	x		X	x	x	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Para um melhor entendimento dos leitores, o quadro a seguir conceitua os processos de criação do conhecimento organizacional, com base no modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de Nonaka e Takeuchi (2008) e procura exemplificar o modo predominante de conversão do conhecimento na visão dos autores citados e as práticas de conversão do conhecimento presentes na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. Conforme quadro 11, a seguir:

Quadro 11 – Resumo do modo predominante de conversão do conhecimento na visão de Nonaka e Takeuchi (2008) e as práticas de compartilhamento do conhecimento presentes na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas

MODELO SECI	CONCEITO NONAKA & TAKEUCHI (2008).	MODO PREDOMINANTE DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NONAKA & TAKEUCHI (2008)	PRÁTICAS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA SECRETARIA MUNICIPAL DA CULTURA DE CANOAS
SOCIALIZAÇÃO	Para que ocorra, é necessária uma	A prática do <i>brainstorming</i> ,	A socialização do conhecimento está

EXTERNALIZAÇÃO	<p>interação entre os indivíduos que, quando estimulados, possam compartilhar suas habilidades, experiências, ideias e percepções, ou seja, seu conhecimento.</p>	<p>aprendizado por meio da observação, imitação e prática, na relação “mestre aprendiz”, no diálogo com fornecedores, clientes, concorrentes e com especialistas externos.</p>	<p>predominantemente presente em reuniões (formais, informais) e no aprendizado do tipo “mestre aprendiz”.</p>
	<p>Consiste na articulação do conhecimento tácito em explícito</p>	<p>Através de ações que possam ser entendidas pelos outros, seja esta ação um diálogo ou reflexão coletiva.</p>	<p>A conversão do conhecimento tácito em explícito ocorre por intermédio do desenvolvimento de relatórios e balanços dos eventos e a partir de relatórios diários das ações desenvolvidas pelos colaboradores.</p>
COMBINAÇÃO	<p>Envolve a adição de conjuntos diferentes de conhecimento explícito.</p>	<p>Ocorrem por intermédio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas.</p>	<p>O processo de combinação de conhecimento está predominantemente presente em apontamentos em documentos, emprego de <i>check List</i>, pesquisas no exterior da Secretaria, troca de e-mails, acesso ao Portal do Colaborador e da Intranet.</p>
INTERNALIZAÇÃO	<p>É o processo de conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Este estágio pode ser entendido como práxis, onde o conhecimento é aplicado e usado em situações práticas e torna-se a base para novas rotinas.</p>	<p>Para se tornar tácito, o conhecimento explícito pode ser verbalizado ou então, documentado em manuais, relatórios, pois a documentação auxilia os indivíduos na internalização do que eles vivenciaram.</p>	<p>Os métodos facilitadores à internalização do conhecimento são acessos aos relatórios e aos balanços dos eventos, acesso a materiais de leitura ao ingressar na Secretaria, emprego do Manual de Identificação do Selo de Participação do Microcrédito Cultural e Treinamentos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

A figura a seguir apresenta uma síntese das práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional na secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Figura 8 – Análise das práticas de compartilhamento do conhecimento na SMCC



Fonte: Elaborado pela autora.

Há uma perceptível articulação entre as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e a gestão da Secretaria em estudo, mesmo que ocorra informalmente. Uma das propostas deste estudo é procurar entender as contribuições do compartilhamento do conhecimento intraorganizacional para a Secretaria Municipal de Cultura de Canoas. Com a finalidade de avançar nas discussões sobre este tema, o capítulo seis procura contribuir para este fim.

6 CONTRIBUIÇÕES DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO INTRAOGRANIZACIONAL PARA A GESTÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DA CULTURA DE CANOAS

O presente capítulo procura interpretar e (re)interpretar os dados coletados e categorizados nos capítulos quatro e cinco, com o propósito de verificar as contribuições das práticas do compartilhamento do conhecimento intraorganizacional para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

O capítulo quatro relatou a trajetória da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas no período compreendido de 2009 a 2013. A historicidade foi apresentada em duas fases, sendo elas: a criação (anos 2009 a 2011) e a implementação de estratégias (anos 2012 a 2013), demonstrando a sequência de acontecimentos de cada fase.

A seguir, no capítulo cinco, procurou-se identificar, segundo a percepção dos entrevistados, como ocorrem as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, objeto de estudo desta dissertação. As práticas foram divididas em quatro categorias de análise, embasadas no modelo SECI, sendo elas: socialização, externalização, combinação e internalização.

Com base na construção dos capítulos quatro e cinco, foi possível compreender, em uma linha de tempo, os acontecimentos que compunham a trajetória da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, bem como a relação estabelecida entre a fase de constituição e a fase de implementação de estratégias, com as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional na pasta em estudo.

A Secretaria Municipal da Cultura de Canoas foi constituída no ano de 2009, com base nas políticas do MinC, que partiram da visão da Cultura em três dimensões complementares, a saber: a cultura como expressão simbólica; como direito de cidadania; e como campo potencial para o desenvolvimento econômico com sustentabilidade, as quais, sobrepostas, constituíram seu eixo norteador.

Essas dimensões formaram os pilares para o delineamento da estrutura organizacional desta Secretaria, composta pela Diretoria de Linguagens Artísticas, Diretoria de Cidadania Cultural e Diretoria de Economia Cultural. Cada diretoria tem suas responsabilidades, no entanto, precisam trabalhar de forma interligada,

compartilhando ideias, informações e conhecimentos, a fim de que os projetos na área cultural do município de Canoas obtenham com êxito.

Avaliar e planejar a área da produção, circulação e consumo da cultura, incorporado de um senso administrativo, de acordo com Calabre (2007) faz parte da Gestão Cultural. Ainda de acordo com a autora, é uma prática que pertence aos tempos modernos. O emprego de ferramentas de Gestão no setor da cultura fomenta a organização e, na visão de Villas Boas (2005, p. 102): “sem provocar a perda do foco no negócio e da criatividade, tão inerentes ao setor”.

Referir-se à gestão cultural como uma prática pertencente aos tempos modernos implica em gerenciar o conhecimento como uma possibilidade de alavancar competências essenciais de instituições e setores, como a Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, que atua no setor cultural, possibilitando a melhoria da infraestrutura, otimização dos recursos e a promoção da cultura em suas atividades.

Mesmo sendo recente a constituição da Secretaria da Cultura no município de Canoas, tomando algumas situações descritas nos capítulos quatro e cinco como exemplos, pode-se perceber as contribuições das práticas de compartilhar conhecimento, analisadas à luz do modelo SECI de Nonaka & Takeuchi (2008) à gestão da Secretaria. Essas constatações são apresentadas nos parágrafos a seguir a partir da análise dos processos de socialização, externalização, combinação e internalização de conhecimento na Secretaria.

A **socialização** do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, conforme apontado no capítulo cinco, se dá a partir de reuniões formais, reuniões informais e pelo aprendizado do tipo “mestre aprendiz”. Evidencia-se que para ocorrer a socialização do conhecimento nas organizações é necessário que a cultura na organização potencialize essa prática. Davenport & Pusak (1998) corroboram ao afirmar que a cultura organizacional contribui para compartilhamento do conhecimento, pois ela pode conter peculiaridades de aperfeiçoamento ou de inibição da comunicação entre os colaboradores e equipes.

No estudo realizado percebe-se, a partir das respostas dos entrevistados, que a cultura organizacional na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas é o alicerce das práticas de compartilhamento de conhecimento e possui grande influência na criação de um ambiente propício ao trabalho em equipe, troca de informações entre as diretorias e entre os membros das diretorias. Benbya e Belbaly

(2005) afirmam que a cultura organizacional é fundamental para a criação, utilização e compartilhamento do conhecimento e, cada vez mais, é reconhecida como um importante obstáculo a ser superado para alavancar ativos intelectuais.

Constatou-se que dentre os componentes que influenciam a cultura organizacional, se destacam o estilo de gerência receptivo ao diálogo, os princípios e políticas de gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. Esses componentes fomentam a socialização do conhecimento, contribuindo para que ocorra um compartilhamento de experiências, ideias, percepções, ou seja, de conhecimentos entre os colaboradores da Secretaria. Mesmo que informalmente, essas práticas auxiliam na busca de soluções para os problemas comuns dos colaboradores, para a aprendizagem informal da equipe e para que novos conhecimentos tácitos sejam criados.

Ao desenvolver projetos e lançar editais na área da cultura é comum que a sociedade civil busque informações junto à secretaria. Preocupados em responder às dúvidas mesmo quando o responsável pela atividade não se encontra no setor, há uma troca de conhecimentos intradiretoria, prática pontual nas três diretorias, e todos têm o conhecimento das atividades desenvolvidas, a fim de orientar os interessados nos projetos e nos editais ofertados pela secretaria. Fica evidente que o compartilhamento do conhecimento é importante para o bom funcionamento das diretorias, também contribuindo para o atendimento realizado à sociedade civil.

Constata-se que no processo de socialização do conhecimento da Secretaria, seja em reuniões formais, em reuniões informais ou no aprendizado do tipo “mestre aprendiz” existem práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e, conseqüentemente, ocorre a aprendizagem informal, o que, de acordo com Antonello (2004), resulta em oportunidades naturais de aprendizagem que surgem no dia a dia das organizações. Diferente da aprendizagem formal, caracterizada como uma estrutura baseada no modelo de sala de aula realizada pelo professor, instrutor ou intermediador.

Os colaboradores da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas que em seu dia a dia de trabalho realizam tarefas, resolvem problemas e cooperam, estariam, de acordo com Flach e Antonello (2009), passando por um processo de aprendizagem informal. Na Secretaria há uma incidência de aprendizagem marcada pela informalidade, a qual contribui para a sua gestão, no entanto, não está associada à aprendizagem formal na qual é constituída por procedimentos, lugares e

circunstâncias criadas, previamente, com o intuito de fomentar ideias, conhecimentos, atitudes e comportamentos, esperando que o colaborador seja preparado para aplicá-los em suas atividades após o treinamento.

A aprendizagem não formal possui considerável influência na maneira de aperfeiçoamento dos colaboradores e equipes de trabalho, mas requer o suporte da aprendizagem formal. Na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas existe um *gap* entre a aprendizagem formal e informal, no entanto, as competências e habilidades dos colaboradores podem ser ampliadas de acordo com (SVENSSON; ELLSTRÖM; ÅBERG, 2004) no momento que as organizações possuem uma estrutura eficaz entre aprendizagem formal e informal, tornando o ambiente oportuno para a criação a partir de conhecimentos práticos e teóricos.

As práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional, utilizadas no processo de socialização, foram fundamentais para a constituição da Secretaria da Cultura no município de Canoas. Destaca-se que as experiências e competências dos gestores da Secretaria contribuíram para esse processo, oportunizando uma ampliação do setor cultural em Canoas, a partir da criação da pasta no Município.

No processo de interação entre o conhecimento tácito e os conhecimentos explícitos, tem-se a **externalização**, muito desejada nas organizações, visto que a articulação de conhecimentos tácitos, por meio de documentos, contribui para o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores. No processo de externalização os conhecimentos são vinculados e transmitidos pelos colaboradores da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas a partir do desenvolvimento de relatórios e balanços no final dos eventos, bem como na elaboração de relatórios diários sobre o andamento das atividades.

As práticas de extenalização da Secretaria auxiliam na racionalização das experiências já vivenciadas pelos colaboradores da pasta em estudo, na transmissão e articulação de conhecimentos a partir das memórias organizacionais dos eventos já realizados. De acordo com Spiller e Pontes (2007), a memória organizacional é composta por “experiências pelas quais passa uma organização são acumuladas, ao longo dos anos, nas suas pessoas, cultura, processos e em seus documentos, e esse conjunto de conhecimento forma a sua memória”.

A memória organizacional não é apenas um acervo de informações, ela também é uma “ferramenta” da organização para o gerenciamento dos seus ativos

intelectuais (ABECKER et al., 1998). Na Secretaria, as memórias organizacionais compreendidas pelos relatórios e balanços desenvolvidos no final dos eventos, dão suporte às suas atividades, seus processos decisórios e à preservação do seu conhecimento para a tomada de decisão por meio de experiências passadas, pois constam informações sobre os aspectos positivos e os aspectos que precisam ser melhorados nos eventos futuros da Secretaria.

A memória organizacional, além de ser um repositório de informações, também possibilita à organização o compartilhamento e reuso do conhecimento organizacional, individual e de aprendizagem das rotinas diárias da organização (ABECKER et. al., 1998). A existência da memória organizacional na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas propicia o compartilhamento do conhecimento e reuso do conhecimento da pasta em estudo e das lições aprendidas nos eventos desenvolvidos. Nesse sentido, Simião (2009) afirma que a memória organizacional necessita operar tal como uma atividade inteligente e ativa, apta a disponibilizar, aos que tenham que praticar as atividades, as informações necessárias ao trabalho.

Por sua vez, as evidências encontradas no processo de externalização elucidam que ao elaborarem relatórios diários sobre o andamento das atividades, os colaboradores contribuem para que os gestores exerçam o controle do cumprimento das metas semestrais apresentadas pela Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Os relatórios e balanços dos eventos desenvolvidos na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas são armazenados nos computadores dos colaboradores, no entanto, não há um local específico na Intranet para armazená-los e acessá-los. Rosseti e Morales (2007) afirmam que a mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor se ele não estiver acessível ou se não for útil. De acordo com Silva (2005), a Tecnologia da Informação é capaz de facilitar a externalização, pois auxilia no registro do conhecimento. A Tecnologia da Informação poderá funcionar como instrumento de suporte à tomada de decisão na Secretaria Municipal de Cultura de Canoas e ainda desempenhar um papel de infraestrutura para o gerenciamento do conhecimento.

Assim, a articulação do conhecimento tácito em explícito, no processo de externalização do conhecimento é considerado como um aspecto frágil neste sistema de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. A existência de conhecimentos e Tecnologia da

Informação na Secretaria não está articulada à um local específico para que seja armazenado e acessado pelos colaboradores, o qual possibilitaria aos colaboradores a criação de novos conceitos e conhecimentos.

Por sua vez o conhecimento explícito gerado na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas é coletado no seu interior e exterior e é combinado ao seu conhecimento explícito. O processo de **combinação** do conhecimento se dá a partir de apontamentos em documentos, Check List, em pesquisas no exterior da Secretaria, trocas de e-mails, acesso ao Portal do Servidor e da Intranet.

O apontamento nos documentos como projetos e editais, contribuem para aperfeiçoar o conhecimento, ou seja, que se façam os ajustes necessários e implemente melhorias ao promover novos projetos e publicar os próximos editais. O apontamento nos documentos é outra prática que contribui para a aprendizagem informal na Secretaria.

Por sua vez, a confecção de Check List, ferramenta para reunir e também um ponto lógico para iniciar a maioria dos controles de processo ou dos esforços para solução de problemas, contribui para a normalização dos recursos e das condições exigidas para a realização dos eventos culturais do município.

O check List constitui para Paladini (2004), uma folha de verificação que deve conter os itens a serem verificados, permitindo assim, uma rápida percepção da realidade e uma imediata interpretação da situação, ajudando a diminuir erros e confusões. A utilização do check list na Secretaria contribui em economia de tempo visto que possui o levantamento dos recursos necessários para a realização dos maiores eventos, bem como, elimina o retrabalho em razão de ser especialmente útil para apontar observações diretas e auxiliar em agrupar circunstâncias sobre os procedimentos, em vez de opiniões sobre ele.

O envio de e-mails para os colaboradores tem o propósito de compartilhar informações entre os participantes, além de auxiliar a Secretaria no planejamento e no controle de informações, bem como em atualizar os status das atividades desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Cultura de Canoas.

A cultura vem se transformando em um dos segmentos mais dinâmicos da economia, gerando trabalho e riqueza, sendo considerado elemento estratégico da chamada nova economia ou economia do conhecimento (MINC, XXX). Analisar as melhores práticas de secretarias de cultura de outros municípios e combinar conhecimentos aos já adquiridos contribui para mobilizar conhecimentos na

Secretaria da Cultura de Canoas a partir de conhecimento de outros municípios.

Observa-se que houve um aprimoramento nas práticas de compartilhamento do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas desde a sua constituição, mais especificamente no processo de combinação. Os apontamentos em documentos, bem como a implementação do Check List e as pesquisas no exterior da Secretaria contribuem para a incorporação de diferentes conhecimentos explícitos propiciando à esta a criação de novos conhecimentos.

Por fim, a **internalização**, processo de incorporação do conhecimento explícito em situações práticas, surge na Secretaria Municipal da Cultura por meio da leitura dos relatórios e balanços de eventos já realizados, acesso à materiais de leitura ao ingressar na Secretaria, pelo emprego do manual de identificação do selo de participação do Microcrédito Cultural e pela participação dos colaboradores em treinamentos. A leitura dos relatórios e balanços de eventos é utilizada pelos colaboradores para o planejamento dos eventos. Esta prática auxilia no planejamento pois utiliza informações de eventos anteriores como parâmetro para os futuros eventos, além disso, auxilia no autoaprendizado tornando-se base para projetos futuros.

O acesso aos materiais de leituras ao ingressar na Secretaria outro artifício que conjuntamente com o aprendizado do tipo mestre aprendiz e apontamento em documentos auxilia na aprendizagem informal dos colaboradores da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. No entanto, esta não é uma prática utilizada por todas as diretorias que compõem a Secretaria.

Por sua vez, o emprego do manual de identificação do selo de participação do Microcrédito Cultural, auxilia na identificação e preservação da integridade visual dos materiais dos projetos contemplados pela Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Complementando esta análise, após a transmissão do conhecimento explícito pelo processo de combinação, esse conhecimento é transformado em tácito através do processo de internalização (NONAKA, 1994). Na conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, foi verificado na descrição deste estudo de caso ausência de evidências comuns, tais como manuais e relatórios, inseridas nos processos de gestão da Secretaria. Outro fator observado é que a Secretaria não possui espaços específicos que contribuam para a internalização do conhecimento, aspecto que dificulta em avançar no processo de aprendizagem organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a internalização está intimamente relacionado ao aprender fazendo, este processo “leva ao autoaprendizado, pois leva à reavaliação de pressupostos, síntese de ideias anteriores, aquisição de novos *insights* e aplicação de experiência anterior em novos contextos e novas demandas” (TERRA, 2005, p.129).

Um olhar atento às descrições fornecidas nos capítulos quatro e cinco sobre as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional, permitiu analisar as contribuições destas práticas para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas e verificar que o compartilhamento do conhecimento ocorre por meio de práticas informais. Estas práticas contribuem para a aprendizagem informal, para que os indivíduos tenham noção das atividades desenvolvidas na Secretaria, para a busca pela solução de problemas, para a racionalização de suas experiências e para a implementação de melhorias, no entanto não possuem o objetivo de compartilhar o conhecimento.

Na Secretaria Municipal de Cultura em estudo, os gestores necessitam desenvolver práticas colaborativas para que o compartilhamento do conhecimento seja estruturado. Para tanto, é necessário que se tenha um contexto promotor para que os colaboradores compartilhem seus conhecimentos, este contexto é denominado de *ba* por Takeuchi e Nonaka (2008). “Este contexto promotor é um espaço compartilhado que favorece as relações emergentes entre os membros da organização” Takeuchi e Nonaka (2008, p. 128). Este contexto organizacional segundo os autores pode ser físico, virtual, mental ou os três juntos.

Sugere-se que o Gestor do Município em conjunto com os Diretores da Secretaria de Cultura Municipal de Canoas defina um contexto promotor, o qual propicie o compartilhamento do conhecimento estruturado e aprendizagem contínua dos colaboradores. No entanto, mesmo que haja o emprego de Tecnologia da Informação e uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento, a rotatividade dos colaboradores da Secretaria Municipal de Cultura de Canoas é um aspecto que precisa ser observado para a implementação de um contexto que promova este compartilhamento.

O setor cultural lançou-se em um novo patamar de relevância no contexto nacional a partir do momento que passou a ser tratado como política pública, tornando-se cada vez mais complexo e delineado. Neste momento, aplicação de práticas de gestão, mais especificamente o compartilhamento do conhecimento,

surge como uma possibilidade de contribuir de forma eficiente e eficaz para a administração do setor cultural.

Para um melhor entendimento dos leitores, o quadro a seguir conceitua os processos criação do conhecimento organizacional embasado no modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de Nonaka e Takeuchi (2008), procura exemplificar o modo predominante de conversão do conhecimento na visão dos autores citados, as práticas de conversão do conhecimento e as contribuições para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Quadro 12 – Resumo do modo predominante de conversão do conhecimento na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), as práticas de compartilhamento do conhecimento e as contribuições para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas

MODELO SECI	CONCEITO NONAKA & TAKEUCHI (2008).	MODO PREDOMINANTE DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NONAKA & TAKEUCHI (2008)	PRÁTICAS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA SECRETARIA MUNICIPAL DA CULTURA DE CANOAS	CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DA CULTURA DE CANOAS
SOCIALIZAÇÃO	Para que ocorra é necessária uma interação entre os indivíduos que, quando estimulados possam compartilhar suas habilidades, experiências, ideias e percepções, ou seja, seu conhecimento	A prática do <i>brainstorming</i> , o aprendizado por meio da observação, imitação e prática, na relação mestre a aprendiz, no diálogo com fornecedores, clientes, concorrentes e com especialistas externos.	A socialização do conhecimento está predominantemente presente em reuniões formais, reuniões informais e no aprendizado do tipo mestre aprendiz.	Compartilhamento de experiências; Auxilia na busca de soluções pra problemas comuns; Criação de novos conhecimentos tácitos; Aprendizagem Informal.
EXTERNALIZAÇÃO	Consiste na articulação do conhecimento o tácito em explícito	Através de ações que possam ser entendidas pelos outros, seja esta ação um diálogo ou reflexão coletiva.	A conversão do conhecimento tácito em explícito se dá a partir do desenvolvimento de relatório dos eventos, balanço dos eventos e relatórios diários.	Memória dos eventos anteriores, racionalização das experiências, transmissão e articulação de conhecimentos, aprendizagem informal,
COMBINAÇÃO	Envolve a	Ocorrem por	O processo de	Aperfeiçoamento dos

INTERNALIZAÇÃO	adição de conjuntos diferentes de conhecimento explícito.	intermédio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas.	combinação de conhecimento se dá a partir de apontamento em documentos, emprego de Check List, pesquisas no exterior da Secretaria, troca de emails e acesso ao Portal do Colaborador e Intranet	conhecimentos anteriores; Mobilizar conhecimentos. Compartilhamento de informações. Normalização dos recursos e condições exigidas para a realização dos eventos;
	É o processo de conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. Este estágio pode ser entendido como práxis, onde o conhecimento é aplicado e usado em situações práticas e torna-se a base para novas rotinas.	Para se tornar tácito, o conhecimento explícito pode ser verbalizado ou então documentado em manuais, relatórios, pois a documentação auxilia os indivíduos na internalização do que eles vivenciaram.	Os métodos facilitadores à internalização do conhecimento são acessos aos relatórios e aos balanços dos eventos, acesso à materiais de leitura ao ingressar na Secretaria Manual de identificação do selo de participação do Microcrédito Cultural e treinamentos.	Aprendizagem Informal. Auto-apredizado. Integração e preservação da identidade visual.

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo busca inicialmente, apresentar uma síntese dos resultados obtidos para cada um dos objetivos desta pesquisa. A seguir são tratadas as implicações acadêmicas e gerenciais dos resultados obtidos e, ao final, são listadas algumas limitações desta pesquisa e levantadas sugestões para estudos futuros.

Esta dissertação teve como objetivo geral **analisar as contribuições das práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas** e, durante o desenvolvimento da pesquisa, perpassou pelo entendimento da constituição da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, no período compreendido entre 2009 e 2013, bem como analisou as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional da Secretaria em estudo, a partir do modelo SECI.

Considerando que um dos objetivos deste estudo foi **contextualizar historicamente a constituição da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas**. Foi construído o capítulo quatro, onde, através da divisão por fases de mudanças, foi contextualizada a trajetória da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas em duas fases: a criação, fase inicial, marcada pela formação da Secretaria; e a segunda fase, caracterizada pela implementação de estratégias para efetivar condições para o exercício da cidadania cultural no Município de Canoas. A principal contribuição deste capítulo foi identificar, com relação à Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, que a cultura passou a ser vista não apenas como uma manifestação artística, mas como um instrumento estratégico no Município. Foi identificado também, que o conjunto de avanços estratégicos implementados no setor da cultura em Canoas, a partir da segunda fase, deve-se ao aprimoramento e apoderamento do conceito de cultura devido à composição de uma equipe de gestores na Secretaria, com experiência e conhecimento na área cultural.

Outro objetivo deste estudo foi o de **identificar as práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, a partir do modelo SECI**. Para tanto, foram desenvolvidas as categorias de análise socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. Resumidamente pode-se dizer que:

- a **socialização** do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas ocorre em reuniões formais e informais; e o compartilhamento do conhecimento se dá a partir do aprendizado do tipo “mestre aprendiz”, onde o colaborador que está saindo explicita os conhecimentos para o colaborador quem está ingressando na Secretaria.

- a **externalização** do conhecimento ocorre por meio da elaboração de relatórios e balanços dos eventos. Nesses constam as informações sobre os recursos utilizados, os custos, o número do público que frequentou o evento, os artistas que se apresentaram, os aspectos positivos e negativos, uma avaliação do responsável, dos envolvidos e do público sobre o evento, bem como dos relatórios diários das ações desenvolvidas pelos colaboradores da Secretaria.

- A **Combinação** do Conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas se dá a partir de apontamento em documentos, do emprego de *check List* e de pesquisas no exterior da organização. A Tecnologia da Informação contribui para a combinação do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas a partir das ferramentas tecnológicas como o e-mail, o Portal do Servidor e a intranet.

- Em relação aos métodos facilitadores da **internalização** do conhecimento, formam analisados: o acesso aos relatórios e balanço dos eventos, acesso a materiais de leitura quando os colaboradores ingressam na Secretaria, o emprego do Manual de Identificação do Selo de Participação do Microcrédito e a participação em treinamentos.

Através do entendimento das práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional na Secretaria pesquisada, pode se inferir que mesmo sendo recente à sua constituição, essas práticas trazem contribuições para a gestão. Assim, nasceu o capítulo seis, com o objetivo de analisar as contribuições do compartilhamento do conhecimento intraorganizacional para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. Resumidamente, pode-se dizer que:

- **socialização** do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultural de Canoas se dá a partir de reuniões informais, pela interação social do dia a dia e pelo aprendizado do tipo “mestre aprendiz”. Essas práticas contribuem para que ocorra um compartilhamento de experiências, ideias, percepções, ou seja, de conhecimentos entre os colaboradores da Secretaria, auxilia na busca de soluções para problemas comuns dos colaboradores e contribui para que novos

conhecimentos tácitos sejam criados.

- Na Secretaria em estudo, a **externalização** dos conhecimentos são vinculados e transmitidos a partir do desenvolvimento de relatórios e balanços no final dos eventos e na elaboração de relatórios diários sobre o andamento das atividades. Esses relatórios auxiliam na racionalização das experiências, na transmissão e articulação de conhecimentos, na memória dos eventos realizados, no aprendizado por meio de experiências passadas, além de manter informações sobre os aspectos positivos e aspectos que precisam ser melhorados nos eventos futuros da Secretaria. Já os relatórios diários, contribuem para que os gestores controlem o cumprimento das metas semestrais da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. Constata-se que a externalização simplifica o conhecimento, constituindo-se no fundamento para um novo domínio de conhecimento com base nos conhecimentos tácitos.

- O processo de **combinação** do conhecimento se dá a partir de apontamentos em documentos, *check List*, pesquisas no exterior da Secretaria, troca de e-mails, acesso ao Portal do Servidor e da Intranet. Os apontamentos nos documentos, como projetos e editais, contribuem para que se façam os ajustes necessários e para que sejam implementadas melhorias na promoção de novos projetos e publicar os próximos editais.

- O emprego de *check List*, no processo de combinação, contribui para a normalização dos recursos e das condições exigidas para a realização dos principais eventos culturais no município. Já a utilização do manual de identificação do selo de participação do Microcrédito Cultural, auxilia na identificação e preservação da integridade visual dos materiais dos projetos contemplados. Por sua vez, analisar as melhores práticas das secretarias da cultura de outros municípios e agregar conhecimento aos já adquiridos, contribui para mobilizar conhecimentos na Secretaria da Cultura de Canoas a partir de conhecimento de outros municípios.

- A **internalização**, processo de incorporação do conhecimento explícito em situações práticas, surge na Secretaria Municipal da Cultura por meio da leitura dos relatórios e balanços de eventos já realizados, pelo emprego do manual de identificação do selo de participação do Microcrédito Cultural e pela participação dos colaboradores em treinamentos. A leitura dos relatórios e balanços de eventos é utilizada para comparar os indicadores de anos anteriores e servem como autoaprendizado para os eventos posteriores. Por sua vez, o emprego do manual de

identificação do selo de participação do Microcrédito Cultural auxilia na identificação e preservação da integridade visual dos materiais dos projetos contemplados pela Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.

Através do entendimento do processo de mudanças ocorridas no setor cultural do município estudado, no período compreendido de 2009 a 2013, pode-se inferir que mudanças na área cultural de Canoas dependeram da estruturação da Secretaria em estudo a partir das políticas do Ministério da Cultura, que partiram da visão da Cultura em três dimensões, bem como da composição da equipe de gestores da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas. Nesse sentido, a implementação de estratégias no setor cultural não pode estar desassociada do uso de ferramentas de gestão que efetivem as condições para o exercício de cidadania cultural em Canoas.

Assim, após considerar as descrições fornecidas nos capítulos quatro, cinco e seis, sobre a Secretaria Municipal da Cultura de Canoas, foi possível entender que há incidências informais de práticas de compartilhamento do conhecimento intraorganizacional, que essas contribuem para a gestão da Secretaria mesmo que o objetivo dos colaboradores não seja o de compartilhar conhecimentos. Cyr e Choo (2010) colocam que o compartilhamento do conhecimento oportuniza à organização fundamentar-se em práticas e conhecimentos anteriores, preservando-a de voltar a cometer erros, criar novas ideias para que a organização tenha um bom desempenho.

Nesse sentido, pode-se inferir que a formalização das práticas de gerenciamento do conhecimento na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas propiciará a otimização do planejamento do campo cultural do Município, dentro de uma racionalidade administrativa pertencente aos tempos contemporâneos (CALABRE, 2009). Gerenciar os conhecimentos da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas representaria o emprego de ferramentas de gestão no setor cultural, o que contribuiria para o gerenciamento das demandas do setor da cultura, com base no Sistema Municipal da Cultura e orientado pelas diretrizes do Sistema Nacional da Cultura. Para tanto, é necessário que:

- a) Defina-se um espaço compartilhado que favoreça as relações dos membros da Secretaria em estudo;
- b) Constitua-se um contexto promotor para que os colaboradores compartilhem os seus conhecimentos;

Em termos acadêmicos, esta pesquisa contribui para uma literatura em um setor que vem se tornando um dos segmentos mais dinâmicos da economia, gerando trabalho e riqueza, sendo considerado elemento estratégico da chamada nova economia ou economia do conhecimento. Esta pesquisa também tem o propósito de colaborar para que o setor cultural procure novas ferramentas de gestão empresarial, das quais o setor organizacional já faz uso, e empregue em suas práticas administrativas.

Faz-se importante ressaltar que surgiram evidências ao longo da pesquisa de que a Secretaria Municipal da Cultura de Canoas opera com uma dinâmica de gestão que ocorre a partir de múltiplas conexões, seja na longa temporada de uma mostra, seja na atividade de apenas um dia. Por trás de cada empreendimento, de cada programação, estão as trocas de conhecimento com produtores, profissionais, instituições e expertises diversas, mobilizados e organizados pela Secretaria em estudo. Desta forma, entende-se que as novas formas de relacionamento entre Estado/sociedade, e entre organizações nas esferas de governo, oportunizam o surgimento do compartilhamento interorganizacional como alternativa para articular e implementar políticas públicas no setor cultural.

Por fim, os resultados encontrados neste estudo, ao invés de se serem considerados como acabados e finitos, podem sugerir novos caminhos de estudo e pesquisa, oportunizando novas descobertas e reflexões sobre os temas em estudo. Assim, como trabalhos futuros são sugeridos:

- a) aplicação do modelo orientador teórico desta pesquisa, em outras Secretarias Municipais da Cultura, com a finalidade de verificar as práticas de compartilhamento intraorganizacional e suas contribuições para a gestão;
- b) analisar as práticas de compartilhamento interorganizacional e suas contribuições para a gestão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas;
- c) por fim, estudar a relação entre compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e aprendizagem organizacional em organizações do segmento cultural.

Essas questões requerem estudos com o propósito de implementar avanços neste campo de conhecimento e fomentar uma investigação para a realidade brasileira no que se refere ao compartilhamento do conhecimento intraorganizacional.

REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, M.S.; HALVERSON, C. A. **Reexamining Organizational Memory**. Communications of the ACM, v. 43, n. 1, p. 58-64, jan. 2000.
- ABECKER, A. et al. **Toward a technology for organizational memories**. IEEE Intelligent Systems, Los Angeles, v. 13, n. 3, p. 40-48, May 1998.
- AHMADJIAN, C. L. Criação do conhecimento interorganizacional: conhecimento e redes. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, p. 201-216, 2008.
- AHMED, PK; LIM, K. K; ZAIRI, M. Prática de medição para a gestão do conhecimento. **Jornal de Espaço de Trabalho de Aprendizagem: Aconselhamento ao Empregado Hoje**, v. 11, n. 8, p. 304-311, 1999.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ALMEIDA, M. A. Ideias para a ação municipal. **Fórum Municipal de Cultura**. Gs n. 83, de 1997. Disponível em: <http://www.polis.org.br/uploads/425/425.PDF>. Acesso em: mar. 2014
- ALMEIDA, M. B. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. Belo Horizonte: UFMG, 2006. Tese (Doutorado) - do Programa de Pós Graduação da Escola de Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- ALVES, J. N. PEREIRA, B. A. D.; KLEIN, L. L. Avanços e Tendências nos Relacionamentos Interorganizacionais: Um Paralelo entre Estudos Brasileiros e Internacionais. REGE, São Paulo. V. 20, n.1, p. 3-20, jan./mar. 2013.
- ANDREW, N.; TOLSON, D.; FERGUSON, D. Building on Wenger: Communities of practice in nursing. **Nurse Education Today**, n. 28, p. 246-252, 2008.
- ANTONELLO, C. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004
- ARGOTE, L. Reflections on two views of managing learning and knowledge in organizations. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 43–48, 2005.
- AURUM, A.; DANESHGAR, F.; WARD, J. Investigating knowledge management practices in software development organisations – An Australian experience. **Information and Software Technology**, v. 50, n. 6, p. 511-533, 2008.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, edição especial 2004: 203-227.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Vol. 45 • nº3, 2002, p. 52-64.

BALESTRIN A., VARGAS, L. M. & FAYARD, P.. O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração Contemporânea - USP**, São Paulo, v. 40, n.2, abril, maio, junho, 2005.

BALESTRIN, A.. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. 212 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto alegre, UFRGS.

BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. R.. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043 - 1069, out./dez. 2008.

BALESTRO, M. V.; ANTUNES, J. A. V.; JR LOPES, M. C; PELLEGRIN, I.. A experiência da Rede Petro-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea**, 8 (Edição Especial), 181-202. 2004.

BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BATISTA, F. F. O governo que aprende: implementando a gestão do conhecimento no Executivo Federal. In: **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, p. 185-194, 2006.

BECKER, D. V. **Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul**: um estudo dos motivos da participação das empresas em redes. 2009. 155 p. (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Administração, UFSM, Santa Maria.

BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos Ebape**, v. 6, n.1, 2008.

BENBYA, H.; BELBALY, N.A. Mechanisms for knowledge management systems effectiveness: an exploratory analysis. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 3, p. 203-216, 2005.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 68, 2001.

BOSE, R. Knowledge management metrics. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, p. 457-468, 2004.

BOUNFOUR, A. **The management of intangible**: The organization's most valuable assets London: Routledge, 2003.

BRASIL. **Lei Rouanet - Lei nº 8.313**, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Disponível em: <http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/106458/lei-rouanet-lei-8313-91#par-8-art-4>. Acesso em: 10 set. de 2014.

BRASIL. **Lei nº 12.343**, de 2 de dezembro de 2010. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/l12343.htm. Acesso em: 10 set. de 2014.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 71**, de 29 de novembro de 2012. Acrescenta o art. 216-A à Constituição Federal para instituir o Sistema Nacional de Cultura. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc71.htm. Acesso em: 10 set. de 2014.

BURK, M. Gestão do conhecimento: beneficia a todos pela partilha de informação. **Público Estradas**, v. 63, n. 3, de 1999. Disponível em: <<http://www.tfrc.gov/pubrds/novdec99/km.htm>>. Acesso em: jan. 2014.

CALABRE, L. Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas. In: **Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura - (ENECULT)**, 3, 2007. Faculdade de Comunicação - UFBA, Salvador, 2007.

CANCLINI, Nestor García. **Definiciones en transición**. Buenos Aires: CLACSO, 2001.

CANCLINI *et al.* *Políticas culturais para o desenvolvimento: uma base de dados para a cultura*. Brasília: UNESCO, 2003. Disponível: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001318/131873por.pdf>. Acesso em Junho de 2014.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. In: **Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração**, 24. 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. Fatores de sucesso para a formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais de PMEs. In: PREVIDELLI, J.; MEURER, V.

Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional. Maringá: UNICORPORE, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede era da informação:** economia, sociedade e cultura; v.1. Tradução de Roneide V. Majer. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** Vol. 1. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet:** Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 2003.

CHANG LEE, K.; LEE, S.; KANG, I. W. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information & Management**, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005.

CERTEAU, M. de. A cultura do plural. Campinas: Papirus, Coleção Travessia do Século. 1995.

CHEN, M.; CHEN, A. Integração e modelo de opção de desempenho de gestão do conhecimento meares: um estudo empírico. **Jornal da Ciência da Informação**, v. 31, n. 5, p. 381-393, 2005.

CHUA, A. Y. K.; GOH, D. H. Untying the knot of knowledge management measurement: a study of six public service agencies in Singapore. **Journal of Information Science**, v. 34, n. 3, p. 259-274, 2008.

CONKLIN, J. **Designing Organizational Memory:** Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy. CogNexus Institute, 2001. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: Julho de 2013.

COSTA W. J. V. **Criação e compartilhamento de informação e conhecimento em aglomerações produtivas:** O APL de móveis de Ubá – MG. 2007, 257p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação. Belo Horizonte, 2007.

CORNO, F.; REINMOELLER, P.; Nonaka, I. Knowledge creation within industrial systems. **Journal of Management and Governance**, v.3, p.379-394, 1999.

CURY, A. **Organização e métodos:** uma visão holística. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CYR, S.; CHOO, C. W. The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study. **Journal of Documentation**, v. 667, n. 61, p. 8241-84637, 2010.

DARROCH, J. Desenvolvimento de uma medida de comportamentos de gestão do conhecimento e práticas. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 5, p. 41-54, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge:** how organizations manage

what they know. Cambridge: Harvard Business School Press, 1998.

_____. **Harvard Business School Press, Boston - Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEMAREST, M. **Gestão do Conhecimento Entendimento. Planejamento de Longo Alcance,** v. 30, n. 3, p. 374-384, 1997.

DINIZ, S. C.. **Análise do setor cultural nas regiões metropolitanas brasileiras.** 2008. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2008/artigos/200807211651060-.pdf>. Acesso em: Jan de 2014.

DUARTE, A. L. P.; HANSE, P. B. Redes Interorganizacionais no Setor Público: Análise da Produção Acadêmica no Brasil de 2000 a 2009. EnANPAD, 2010. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/EOR/2010_EOR1141.pdf Acesso em: mar/2014.

ERLL, A.; NÜNNING, A. **Cultural memory studies:** an international and interdisciplinary handbook. Berlin; New York: Walter de Gruyter, 2008. Disponível em: <<http://www.let.leidenuniv.nl/pdf/geschiedenis/cultural%20memory.pdf>> Acesso em: Julho de 2013.

ESCRIVÃO, Giovana. **Criação e Transformação do Conhecimento:** estudo de casos em programas de educação ambiental. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2010.

FERREIRA, Michelle Karen de Brunis. **As novas configurações da gestão pública:** comunicação, conhecimento e pessoas. 2005. Disponível em <http://www.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf> Acesso em: mar. 2014.

FERREIRA, Juca. Ministro da Cultura (2008-2010). Produção Cultural no Brasil. Disponível em: <http://www.producaocultural.org.br/slider/juca-ferreira/>. Acesso em: mar. De 2014.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. Gestão . Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Disponível em: [file:///C:/Users/Fabiana/Downloads/Flach_Antonello_2010_A-teoria-sobre-Aprendizagem-In_880%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Fabiana/Downloads/Flach_Antonello_2010_A-teoria-sobre-Aprendizagem-In_880%20(1).pdf). Acessado em junho de 2014.

FLEURY. M. T. L.; FLEURY. A. **Construindo o conceito de competência**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_art_text. Acesso em: Julho de 2013.

FLEURY, S. M.; OOVERNEY, M. A. **Gestão de Redes: a estratégia de regionalização da política de saúde**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

GERRING, J. Case study research: principles and practices. **Cambridge: Cambridge Univ Pr**, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M. Indicadores para Avaliação de Gestão do Conhecimento em Empresas Desenvolvedoras de Software In: Encontro de Administração da Informação, 1., 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.

GRACE, T. P. L. Wikis as a knowledge management tool. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 64-74, 2009.

GRANDORI, A.; SODA, G. (1995). **Inter-firm Network: antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies.

HANCOCK, D. R., ALGOZZINE, B. **Doing Case Study Research: A practical guide for beginning researchers**. New York: Teacher College Press, 2006.

HELM, R., MECKL, R., SODEIK, N. 'Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung', **Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre**, v. 77, n. 2, p 211- 242, 2007.

HOLMQVIST, M. A dynamic model of intra- and interorganizational learning. **Organization Studies**, v. 24, n. 1, p. 95-123, 2003.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Out/2013. **Sistema de Informações e Indicadores Culturais 2007 - 2010**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/0000001498261011_2013262218742308.pdf. Acesso em: Jan de 2014.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Brasília: 2005.

ITAÚ CULTURAL. **Incentivo fiscal para a cultura**. Disponível em: <http://novo.itaucultural.org.br/obs glossario/incentivo-fiscal-para-a-cultura/>. Acesso em: mar. de 2014.

KHAMSEH, H. M., JOLLY, D. R. "Knowledge transfer in alliances: determinant factors", **Journal of Knowledge Management**, v. 12 n.1, p.37-50, 2008.

KLEMKE, R. **Context Framework: an open approach to enhance organisational memory systems with context modelling techniques**. In: 3RD INTERNATIONAL

CONFERENCE ON PRACTICAL ASPECTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT. Proceedings ... Switzerland: s/n., 2000. p. 11-14.

KOTLARSKY, J.; VAN FENEMA, P. C.; WILLCOCKS, L. P. Developing a knowledgebased perspective on coordination: The case of global software projects. **Information & Management**, v. 45, n. 2, p. 96, 2008.

LASPISA, D. FREDERICK. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional: estudo de caso em um call center**. Florianópolis: UFSC, 2007. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

LEE, J. H.; KIM, Y. C. A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. **Expert systems with applications**, v. 20, n. 4, p. 299-311, 2001.

LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I. W., KMPI: measuring knowledge management performance. **Information & Management**, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005.

LEHNER, F.; HAAS, N. Knowledge Management Success Factors – Proposal of an Empirical Research Electronic. **Journal of Knowledge Management**, v.8, n.1, p. 79-90, 2010.

LI, L. C.; GRIMSHAW, J. M.; NIELSEN, C.; JUDD, M.; COYTE, P. C.; GRAHAM, I. D. Evolution of Wenger's concept of community of practice. **Implementation Science**, v. 4, n.11, 2009.

LIM, D.; KLOBAS, J. Knowledge management in small enterprises. **The Electronic Library**, v. 18, n. 6, p.420-432, 2000.

LIN, H. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, Bradford, v. 28, n. 3, p. 315-332, 2007.

LIMA, R. O. F.; SILVA, E. P.; CALVOSA, M. V. D. Uma visão sobre carreira dentro da estrutura organizacional em redes. **Revista Cadernos de Administração**. 2008. Rio de Janeiro: Ano 1, Vol. 1, n. 2 Jul – Dez/2008.

LLORIA, M. B. A review of the main approaches to knowledge management. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 6, n. 1, p. 77-89, 2008.

LYNN, G.S.; AKGÜN, A. E. A new product development learning model: antecedents and consequences of declarative and procedural knowledge. **Int. J. Technology Management**, v. 20, n. 5/6/7/8, p. 490 - 510, 2000.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa em Marketing. Uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MARCON, C.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MATHIASSEN, L.; POURKOMEYLIAN, P. Gestão do conhecimento em um software organização. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 2, p. 63-80, 2003.

MEDEIROS, P. H. R.; GUIMARÃES, T. A. Mudança, inovação e aprendizagem em organizações no contexto da Administração Pública. In: Congresso Latinoamericano de Escolas de Administração, 2003, Lima, Peru. **Anais...** Lima, Peru, 2003. CD-ROM.

MENEZES, E. M. de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso na COHAB. Brasília: UCB, 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação – Universidade Católica de Brasília (UCB).

MIRANDA, M. M. S.; MORESI, E. A. D. **A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região**. JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag. (Online) vol.7 nº. 2 São Paulo 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4301/S1807-17752010000200008>. Acesso em: Julho de 2013.

MINC. Sistema Nacional de Cultura – Promulgada a Emenda Constitucional que institui o SNC. 2012. Disponível em: <http://blogs.cultura.gov.br/snc/2012/11/30/sistema-nacional-de-cultura-promulgada-a-emenda-constitucional-que-institui-o-snc/>. Acessado em Julho de 2014.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória Organizacional, Memória Corporativa e Memória Institucional: Discussões Conceituais e Terminológicas. **Revista EDICIC**, v.1, n.1, p. 262-276, Ene./Mar. 2011. Disponível em: <<http://www.edicic.org/revista/>>. Acessado em Julho de 2013.

MORAES, L. B. A Espiral do Conhecimento Interorganizacional: a força dos valores sócio-culturais dos arranjos produtivos locais (APLs) – O caso das Confecções do Prado/BH. 2006. 217 p. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, UFMG, Minas Gerais.

MORESI, E. A. D. (2006). Memória organizacional e gestão do conhecimento. In K. Tarapanoff (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. (p. 277-302). Brasília: IBICT: Unesco.

NAVARRO et al. Linking Unlearning with Innovation through Organizational Memory and Technology. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 1, p 1 – 10, 2010.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organização Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**: how japanese

companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador. In: TAKEUCHI, H. e NONAKA, I. (Ed.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 320p. 2008.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation. **Califórnia Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.

OLAVE, Maria Elena León; NETO, João Amato. **Redes de cooperação produtiva**: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Scielo Gest. Prod. vol.8 no.3 São Carlos Dec. 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2001000300006>. Acesso em: nov. de 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 16ª ed. Reestruturada e atualizada. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M.; DIEL, R; ROSA, F. P.; RIGOBELLO, T. **Intra-organizational and inter-organizational knowledge sharing in incubated enterprises**, CAPSI, 2011.

PAIVA, F. A. O gênero textual infográfico: leitura de um gênero textual multimodal por alunos da 1ª série do ensino médio. Revista L@el em (Dis)curso. Volume 3, 2011. Disponível em: revistas.pucsp.br/index.php/revlael/article/download/1905/4357.pdf. Acesso em: nov. de 2013.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP. v. 40, nº1, 2006, p. 81-105.

PREFEITURA DE CANOAS. **Apresentação de Canoas** Disponível em: < <http://www.canoas.rs.gov.br/site/home/pagina/id/7>> . Acesso em: mar. de 2014.

PODOLNY, J. PAGE, K. Networks forms of organization. Annual Reviews Sociological, n.24, p. 57-76, 1998.

POPADIUK, Silvio; CHOO, Shun Wei. Criação de Inovação e Conhecimento: como são os conceitos relacionados? **International Journal Of Information Management**, v. 26, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, May/June, 1990.

REIS, Maria Elisa Andries dos. **Portal corporativo como ferramenta de gestão do conhecimento**. 2005. Dissertação de mestrado. Ministério da Saúde Fundação Oswaldo Cruz. Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca Mestrado Profissional em Gestão da Informação e Comunicação em Saúde. Disponível em: <http://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/4697/2/869.pdf>. Acesso em: mar. de 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em Administração**: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSSETTI, A. G.; Moralles A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1.pdf>. Acessado em: julho de 2014.

ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 163, 2007.

RUBIM, Antonio Albino Canelas & BAYARDO, Rubens (orgs.). Políticas culturais na Ibero – América. Salvador: EDUFBA, 2008. 352 p. - (Coleção Cult).

SAEED, Tahir; TAYYAB, Basit; ANIS-UL-HAQUE, M., AHMAD, H. Mushtaq. Knowledge management practices: role of organizational culture Proceedings of ASBBS. **ASBBS Annual Conference**: Las Vegas, v. 17, n. 1, 27 Feb. 2010.

SAITO A.; UMEMOTO K.; IKEDA, M. A. strategy-based ontology of knowledge management technologies. **Journal of Knowledge Management**. v. 11, n.1007, p. 97-114, 2007.

SMALL, Cynthia T.; SAGE, Andrew P. Knowledge management and knowledge sharing: A review. **Information Knowledge Systems Management**, IOS Press, v. 5, n. 6, p. 153-169, 2006. Disponível em: < <http://web.ebscohost.com /ehost /pdf? vid=5&hid=104&sid=94773d6c>>. Acesso em: 31 de ago. de 2009.

SANTOS, M. S. dos. **Memória coletiva e teoria social**. São Paulo: Annablume, 2003.

SCHREIBER, G.; AKKERMANS, H.; ANJEWIERDEN, A.; HOOG, R.; SHADBOLT, N.; DE VELDE, W. V.; WIELINGA, B.. Knowledge Engineering and Management: the CommonKADS Methodology. **MIT Press. Cambridge. Massachussets**. 2002.

SAEED, A K; MALHOTRA, M. K; and GROVER V. Interorganizational Systems and Supply Chain Integration A journal of Decision Sciences Volume 42 Number 1 February 2011

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, v.33, n. 2, p. 143-151, 2004.

SILVA, Liliana Sousa. **Gestão cultural na e para a cidade**. 2008. Disponível em: http://www.culturaemercado.com.br/wp-content/uploads/2008/09/gestaoculturalnae_paraacidade.pdf. Acesso em: 23 de set. de 2014.

SILVA; I. S.; OLIVEIRA; M. B 2014. *Termos relacionados*: Política cultural, ação cultural, financiamento da cultura. Disponível em: <http://novo.itaucultural.org.br/obsglossario/gestao-cultural/> Gestão Cultural. Acessado em: Julho de 2014.

SIMIÃO, H. E. **Memória organizacional**. Celepar, Paraná. 2009. Disponível em: <www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1716>. Acesso em: Julho de 2013.

SOUZA, S. M. A. DE; DANTAS, J. S.; GONÇALVES, G. A. C.; LIRA, W. S. **Redes de Cooperação Interorganizacionais**: Estudo de Caso em uma Cooperativa do Algodão Colorido. VI Encontro de Estudos em Estratégia. ANPAD. 2013.

SPENDER, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, **Strategic Management Journal, Special Issue**, Vol. 17, Winter, pp. 45-62, 1996.

SPILLER, P.; PONTES, C. C. C. **Memória Organizacional e Reutilização do Conhecimento Técnico em uma Empresa do Setor Eletroeletrônico no Brasil**. RBGN, São Paulo, Vol. 9, n. 25, p. 96-108, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/947/94792508.pdf>>. Acesso em: Julho de 2013.

STEIN, E.W. **Organizational Memory: review of concepts and recommendations for management**. International Journal of Information Management. [online]. v. 15, n. 1, p. 17-32, 1995. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acesso em: Julho de 2013.

SVENSSON, L; ELLSTRÖM, P. E.; Åberg, C. Integrating formal and informal learning at work. The Journal of Workplace Learning, v. 16, n. 8, 2004, p. 479-491.

SZULANSKI, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000.

TEECE, D. J. **Managing Intellectual Capital**. Oxford University Press: Oxford, 2000.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

_____ O grande desafio Empresarial. – São Paulo: Negócio Editora, 2005 - See more at: <http://www.tiespecialistas.com.br/2010/10/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento-nas-instituicoes/#sthash.n4xlk7JS.dpuf>

TIWANA, C. A. **Gestão toolkit. Articulando TI, estratégia, conhecimento e**

plataformas. 2. ed. Estados Unidos: Prentice Hall PTR, 2002.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ; Adriana Rosecler; CHIARA, Ivone Guerreiro Di. **Das redes sociais à inovação**. Scielo. Ci. Inf. vol. 34 nº 2, Brasília May/Aug. 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652005000200010>. Acesso em: agosto de 2013.

TONET, H. C.; PAZ, T. M. G. Um modelo para compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n.2, p. 75-94, abr/jun. 2006.

TOTINI, B.; GAGETE, E. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In: NASSAR, P. (Org.). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: ABERJE, 2004.

TURBAN, McLEAN; WETWERBE. **Tecnologia da Informação para Gestão**. Porto Alegre: Boockman. 2004.

UNILASALLE. Programa de Pós-graduação em Memória Social e Bens Culturais. **Linhas de Pesquisa**. Disponível em: <http://www.unilasalle.edu.br/canoas/mestrado/memoria-social-bens-culturais>. Acesso em: mar. de 2014.

VASCONCELOS, J.; GOUVEIA, F.; KIMBLE, C. An Organizational Memory Information System using Ontologies. In: **3rd Conference of The Associação Portuguesa de Sistemas de Informação**. Proceedings Portugal: University of Coimbra, 2002.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008.

VILLAS BOAS, R. Gestão Cultural. In: Rubim, Linda (Org.). **Organização e Produção da Cultura**. Salvador: Edufba, 2005

WENGER, E.; MCDERMOTT, R. A.; SNYDER, W. Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. **Boston: Harvard Business School Press**, 284 p. 2002

WITTMANN, M. L., DOTTO, D. R. & WEGNER, Douglas. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **Revista do Desenvolvimento Sustentável - REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 1, p. 160 – 180, janeiro/abril, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

ZEN, A. C., & WEGNER, D. A troca de conhecimento nas redes interorganizacionais: o caso da Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. In: SEMEAd - Seminários em Administração, 11, São Paulo. (2008). **Anais ...** São Paulo: FEA/USP, CD-ROM.

ZUBÍRIA SAMPER, Sergio de; ABELLO TRUJILLO, Ignacio; TABARES, Marta. **Conceptos básicos de administración y gestión cultural**, 2^a ed. Madrid: OEI, 2001. Cuadernos de Iberoamerica.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista – Diretores e Chefe de Gabinete

Roteiro de Entrevista – Diretores e Chefe de Gabinete

Perfil do Respondente

- 1) Setor:
- 2) Função:
- 3) Tempo de Atuação na prefeitura:
- 4) Tempo de atuação na função:
- 5) Sexo:
- 6) Idade:
- 7) Escolaridade:
- 8) Área de Formação:

Compartilhamento do Conhecimento Intraorganizacional

- 1) Discorra sobre a constituição da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas no período compreendido de 2009 até 2013.
- 2) Contextualize sobre a adesão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas ao Sistema Nacional da Cultura.
- 3) Contextualize sobre a cultura três dimensões (Dimensão Cidadã, Dimensão Simbólica e Dimensão Econômica) na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas.
- 4) Existe organograma, manuais da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas?
- 5) É comum haver reuniões de entre as diretorias? Encontros que proporcionem troca de experiências e aprendizado sobre a secretaria e as diretorias? Com que frequência esses encontros ocorrem?
- 6) Em sua opinião, os assuntos são sempre compartilhados entre as diretorias? Justifique.
- 7) A secretaria documenta as experiências e aprendizados que adquire? De que forma? (manuais, textos, rotinas, desenhos)
- 8) Quando um novo colaborador ingressa na Secretaria, como ocorre a transferência de informações, conhecimentos?

- 9) Como você avalia a comunicação na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas?
- 10) Há constante interação entre as diretorias da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas? Ou só se reúnem para tratar demandas específicas?
- 11) A Secretaria disponibiliza treinamentos específicos aos colaboradores? Com que frequência?
- 12) Quando um novo colaborador ingressa na Secretaria é indicada alguma leitura?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – Colaboradores

Roteiro de Entrevista – Colaboradores

Perfil do Respondente

- 1) Setor:
- 2) Função:
- 3) Tempo de Atuação na prefeitura:
- 4) Tempo de atuação na função:
- 5) Sexo:
- 6) Idade:
- 7) Escolaridade:
- 8) Área de Formação:

Compartilhamento do Conhecimento Intraorganizacional

- 9) Discorra sobre a constituição da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas no período compreendido de 2009 até 2013.
- 10) Contextualize sobre a adesão da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas ao Sistema Nacional da Cultura.
Existe organograma, manuais da Secretaria Municipal da Cultura de Canoas?
- 11) É comum haver reuniões na sua diretoria? Encontros que proporcionem troca de experiências e aprendizado sobre a secretaria e as diretorias? Com que frequência esses encontros ocorrem?
- 12) Em sua opinião, os assuntos são sempre compartilhados na sua diretoria e entre as diretorias?
- 13) A secretaria documenta as experiências e aprendizados que adquire? De que forma? (manuais, textos, rotinas, desenhos)
- 14) Há constante interação entre as diretorias da secretaria Municipal da Cultura?
- 15) Quando um novo colaborador ingressa em sua diretoria, como ocorre a transferência de informações, conhecimentos?
- 16) Como você avalia a comunicação na Secretaria Municipal da Cultura de Canoas?
- 17) Quando você recebe uma demanda semelhante à outra já realizada, como você trata a nova? O fluxo anterior fica gravado em algum local?

- 18) Você documenta experiências e aprendizados que adquire?
- 19) Há constante interação entre os colaboradores da sua diretoria? Ou só se reúnem para tratar demandas específicas?
- 20) Você participa de treinamentos específicos na sua diretoria? Com que frequência?
- 21) Quando um novo colaborador ingressa é indicado alguma leitura?
- 22) Quando por vezes lhe solicitam uma tarefa nova, lhe ensinam como deve ser realizada ou você precisa buscar informações para realizá-la?