



Universidade de Brasília
Faculdade de Estudos Sociais Aplicados
Departamento de Ciência da Informação e Documentação
Pós-Graduação em Ciência da Informação

Gestão do Conhecimento Organizacional na Administração Pública Federal em Brasília: um estudo exploratório

Marcelo Moreira Campos

Dissertação apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Ciência da Informação.

Prof^a. Dr^a. Sofia Galvão Baptista
Orientadora

Brasília - DF
2003

Dissertação apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Ciência da Informação.

Brasília, 16 de setembro de 2003.

Aprovada por:

Prof^a. Dr^a. Sofia Galvão Baptista - Presidente

Prof. Dr. Tomas de Aquino Guimarães - Membro

Prof^a. Dr^a. Sueli Angelica do Amaral - Membro

Prof. Dr. Antônio Lisboa Carvalho de Miranda - Suplente

“No trajeto para a Torre Eiffel, nem uma só vez olhei para os telhados de Paris: eu flutuava sobre um mar de branco e azul, nada mais vendo senão meu objetivo.”

Alberto Santos Dumont

Aos meus pais, Márcio e Olívia,
pelo exemplo de vida.

À Eliana, por sua existência.

Agradecimentos

A Deus, luz do meu caminho, pela força e coragem para enfrentar os desafios e superar as dificuldades.

À Prof^a. Sofia, minha orientadora, pelo estímulo, atenção e orientação segura e direcionada. Obrigado pela confiança em meu trabalho!

À Prof^a. Sueli, ao Prof. Tomas e ao Prof. Miranda, que me ajudaram na condução deste trabalho, com sugestões e discussões pertinentes e valiosas.

Aos meus irmãos, Marfan, Livia e Ana Cecília, pela torcida e por vibrarem por meu sucesso. Importantes, sempre.

À Lillian Álvares, pelo apoio e incentivo.

A José Rincon Ferreira, pela compreensão.

A Roberto Campos da Rocha Miranda e Nelson Felipe da Silva pelas contribuições singulares ao meu trabalho.

A todos os Professores da pós-graduação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB, pelo apoio intelectual e aprendizado ímpar.

A todos os funcionários do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB, em especial à Zilma, Sandra e Juliana, secretárias da pós-graduação, pela atenção despendida durante esses anos.

Aos colegas da pós-graduação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB, pela proveitosa convivência, pela ajuda mútua, pelas considerações e trocas de experiências, que em muito enriqueceram esta pesquisa.

A todos que, direta ou indiretamente contribuíram para a realização de mais esta etapa em minha vida, o meu **MUITO OBRIGADO!**

Marcelo Moreira Campos

Sumário

Agradecimentos	05
Sumário	06
Resumo	08
Abstract	09
Lista de Figuras	10
Lista de Quadros	11
1. Introdução	12
2. Contextualização	14
3. Justificativa	18
4. Caracterização e Definição do Problema	20
5. Objetivos	
5.1. Objetivo Geral	22
5.2. Objetivos Específicos	22
6. Revisão da Literatura	23
6.1. Informação e Conhecimento	23
6.1.1. Considerações iniciais	23
6.1.2. Dado, informação e conhecimento: conceitos que se completam	27
6.1.3. Entendimentos sobre o conceito de conhecimento	31
6.2. Gestão do Conhecimento	37
6.2.1. Breve histórico	37
6.2.2. A prática da gestão do conhecimento	39
6.3. Administração Pública	54
6.3.1. Considerações iniciais	54
6.3.2. A nova administração pública e o conhecimento	58
6.3.3. Gestão do conhecimento na administração pública	65
7. Metodologia	
7.1. Tipo de pesquisa	71

7.2. Universo e seleção da amostra	72
7.3. Coleta de dados	74
7.4. Variáveis	77
8. Apresentação e Análise dos Resultados	78
8.1. Identificação das organizações públicas	78
8.2. Entendimento sobre o conceito de gestão do conhecimento	81
8.3. Finalidade da aplicação da gestão do conhecimento	83
8.4. Iniciativas em gestão do conhecimento	85
8.4.1. Fator estratégico	86
8.4.2. Fator humano	89
8.4.3. Fator tecnológico	90
8.5. Orientação da aplicação de gestão do conhecimento	93
8.6. Dificuldades percebidas na aplicação da gestão do conhecimento	96
8.7. Benefícios percebidos com a aplicação da gestão do conhecimento ..	99
9. Conclusões	102
10. Sugestões para Estudos Futuros	111
11. Referências Bibliográficas	112
Anexo I. Glossário de termos técnicos	119
Anexo II. Roteiro da entrevista	124

Resumo

Este trabalho visou à verificação do entendimento sobre o conceito e aplicação da gestão do conhecimento pela administração pública federal em Brasília, onde foram investigadas organizações públicas federais sediadas nessa cidade e que trabalham com gestão do conhecimento, num momento em que as atitudes e valores das organizações públicas, atreladas às mudanças do ambiente econômico e social brasileiros, sofrem mudanças profundas. Para tanto, buscou-se um referencial teórico integrando a Ciência da Informação, a administração pública brasileira e as teorias sobre gestão do conhecimento, uma vez que todo o referencial teórico que suporta a gestão do conhecimento baseia-se nos fundamentos da Ciência da Informação. A entrevista estruturada foi a técnica de coleta de dados utilizada. A partir dos dados coletados, foram analisados os aspectos relativos à percepção dos gestores públicos entrevistados sobre o conceito e sobre como é aplicada a gestão do conhecimento em suas organizações, evidenciando as iniciativas estratégicas, humanas e tecnológicas dessa prática, bem como as dificuldades e benefícios percebidos com sua aplicação. Os resultados mostraram que a gestão do conhecimento organizacional, de acordo com o ponto de vista dos gestores públicos entrevistados, não é, como conceito, uma idéia nova, mas é um processo incipiente, cujo escopo, inserido no campo da cognição humana, apenas começa a ser discutido com mais profundidade nessa esfera da administração neste limiar do século XXI. Os resultados também mostraram que as organizações analisadas do setor público apresentam investimentos consideráveis em tecnologia. Porém, ainda há muito que se investir e trabalhar no desenvolvimento de recursos humanos, essência do processo de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: informação, conhecimento, gestão do conhecimento, administração pública.

Abstract

The main aim of this study was to check the understanding about the concept and application of knowledge management for the federal public administration in Brasília, where investigated the sample of federal public organizations that have headquarters in this city and which work with knowledge management, in a moment which the posture and values of public organizations are strongly changed joined up to the economic and social Brazilian environment changes. In accordance with this purpose, a theoretical framework integrating Information Science, Brazilian public administration, and knowledge management theories was searched, since all the theoretical framework that holds up the knowledge management is based on the Information Science theories. The interview was the used technique. Starting from the collected data, this research analyzed the aspects related to the perception of the interviewed managers about the concept and application of knowledge management in their organizations, proving the strategic, human, and technological actions of this practice, as well as the difficulties and benefits arising from it. The results showed that knowledge management, in agreement with the interviewed public manager's opinion, is not, as concept, a new idea, but is a new process, of which aim in the human cognition area is inserted, just start to be depth discussed for this administration area in this beginning of the XXI century. The results also showed that the analyzed organizations of the public area have considerables investments in technology. However, they showed that investments in human resources, the essence of knowledge management process, are still necessary.

Keywords: information, knowledge, knowledge management, public administration.

Lista de Figuras

Figura 1. Equação da informação	28
Figura 2. Equação do conhecimento	29
Figura 3. Relação entre dados, informação e conhecimento	29
Figura 4. A pirâmide informacional	30
Figura 5. Relação da gestão do conhecimento com os níveis organizacionais e de informação	43
Figura 6. Modelos da nova administração pública	64
Figura 7. Foco das ações de governo	67

Lista de Quadros

Quadro 1. Entendimentos sobre o conceito de conhecimento organizacional	36
Quadro 2. Características das organizações na sociedade do conhecimento	38
Quadro 3. Correntes e conceitos sobre gestão do conhecimento	40
Quadro 4. Os dois focos estratégicos da informação e conhecimento	51
Quadro 5. Focos de ação e dimensões relacionadas à gestão do conhecimento	52
Quadro 6. Especificação das variáveis x objetivos específicos	77
Quadro 7. Organizações públicas selecionadas	78
Quadro 8. Tendências verificadas na aplicação da gestão do conhecimento	95

1. Introdução

O comportamento dinâmico do mundo moderno é fruto das diversas transformações sociais e tecnológicas verificadas nas últimas décadas. Essas transformações levaram à rápida obsolescência dos processos de trabalho para a produção de bens e serviços, forçaram a extrema competição nos meios organizacionais e a necessidade de adoção de práticas de gestão mais versáteis.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento torna-se essencial às organizações, quer sejam públicas ou privadas, como forma primordial para reverem seus meios de produção, seus processos de capacitação e, principalmente, como nova prática de gestão que incrementa e impulsiona seus processos de trabalho, para se manterem competitivas, melhorarem sua eficácia e assegurarem a continuidade e a boa apresentação de seus produtos e serviços.

A presente pesquisa foi motivada pela identificação de um problema, detectado no âmbito de atuação da administração pública federal brasileira, gerado a partir da adoção da filosofia de novas práticas gerenciais nos processos de trabalho e pela adoção de novos termos gerenciais para suas práticas administrativas, que levaram ao questionamento sobre o entendimento e operacionalidade de certos conceitos e práticas de trabalho existentes no componente organizacional da administração pública.

Esta realidade motivou o interesse em verificar o entendimento e a operacionalidade acerca da gestão do conhecimento naquela esfera da administração pública, em organizações públicas sediadas em Brasília e que trabalhassem com gestão do conhecimento, buscando captar, segundo o ponto de vista dos profissionais envolvidos, uma leitura da realidade que possibilitasse uma ação mais objetiva, com o intuito de contribuir para que o conceito e a prática de gestão do conhecimento fossem melhor ajustados e suas características maximizadas pela administração pública federal, frente aos novos paradigmas da área da informação que se instauram no presente.

Constatada sua viabilidade como tema de pesquisa científica, procurou-se nos fundamentos da Ciência da Informação e da Administração de Empresas, bases teóricas e práticas para sua realização, cujos resultados são apresentados nas próximas páginas deste documento.

Inicialmente, são enfocados o tema da pesquisa, a caracterização e a definição do problema e também os referenciais teóricos nos quais se insere o trabalho, estabelecendo o entendimento de outros pesquisadores sobre o tema e inserindo a administração pública nesse contexto. Em seguida, são destacados a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e os resultados alcançados.

Por fim, são relatadas as conclusões das análises dos resultados e as sugestões para estudos futuros, de forma a aproveitar ou aprofundar alguns resultados específicos obtidos pela presente pesquisa.

2. Contextualização

A partir do início da década de 90 as economias mundiais passaram por grandes transformações. A economia brasileira não ficou à margem dessas transformações. Bases para a construção de uma nova fase de desenvolvimento foram reestruturadas, como por exemplo, a concessão e a terceirização de serviços públicos, a privatização, a adoção de práticas gerenciais mais eficazes e a abertura e a desregulamentação dos mercados, principalmente a desregulamentação das telecomunicações que, provavelmente, é o maior avanço isolado que um país pode elencar na criação de uma economia mais dinâmica. Essas bases formaram um conjunto de mudanças que favoreceram diretamente o dinamismo da economia, das organizações e dos consumidores. Amaral (1998, p. 19) afirma que liderança, capacidade de inovação, pacotes tecnológicos, competitividade e transferência de tecnologia são os ingredientes dessa nova fase.

Políticas de desenvolvimento baseadas exclusivamente no capital matéria deram lugar ao capital conhecimento que, no presente, funciona como um dos pilares de sustentação das economias mundiais. Cavalcanti e Gomes (2001, p. 245) sustentam essa afirmação quando asseguram que na nova economia as vantagens comparativas oriundas dos fatores clássicos de produção - terra, capital e trabalho, definidos pelas teorias clássicas do escocês Adam Smith (1723 - 1790) e do francês Jean Baptiste Say (1767-1832), e que sempre formaram a base da competitividade das empresas brasileiras, deixam de ser relevantes diante do novo fator de produção: o conhecimento.

De fato, a crescente internacionalização das economias e dos mercados têm produzido profundas mudanças em vários aspectos, entre eles o acirramento da concorrência, a necessidade de se perseguir vantagens competitivas sustentáveis e inovações nas práticas de gestão das organizações.

Tais afirmações permitem assegurar o conhecimento como o novo motor da economia mundial e como o novo fator de produção decisivo em detrimento do capital matéria e do trabalho, que não desapareceram, mas apenas

tornaram-se secundários, cedendo lugar para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em informação e, principalmente, em conhecimento.

Geus (1998) afirma que a substituição do capital matéria pelo conhecimento gerou um acréscimo na importância das pessoas dentro das organizações, pois o conhecimento dos processos de trabalho a elas pertence. As pessoas são as portadoras e detentoras do conhecimento, portanto, em última análise, são fontes de vantagem competitiva. As organizações que souberem gerenciar esse recurso estarão gerenciando um fator chave para o sucesso organizacional. Além da evidência do fator humano, as atividades que passaram a ocupar o lugar central das organizações são aquelas que predizem e distribuem informação para a geração de conhecimento e não mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos (DRUCKER, 1994).

O conhecimento organizacional pode ser entendido como um ativo intangível da organização, ao que Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 55) chamam de “capitais do conhecimento” e Sveiby (1998, p. 3) afirma ser a nova riqueza das organizações, pois não é perceptível e possível de ser medido em relação aos investimentos. O conhecimento é intangível, difícil de se imitar, não sendo facilmente compreendido, classificado ou medido como um bem ou um recurso, diferentemente da informação ou dos dados.

As organizações precisam estar atentas às mudanças na ambiência externa e interna, sobretudo nas externas, uma vez que o ambiente externo pode afetar consideravelmente sua estrutura interna - sua capacidade de produção, suas estratégias e seus processos de trabalho. Depreende-se daí a importância do comprometimento com a capacitação contínua e com o aprendizado proporcionado por todos os integrantes da organização que, segundo as afirmações de Senge et al (1995, p. 334), Senge (1998, p. 263) e Garvin (1993, 2000, p. 50), partindo de suas capacidades de adquirir, agir e transferir conhecimento irão refletir em novos conhecimentos, criando dessa forma a organização que aprende e as bases do conhecimento empresarial, respectivamente.

O conhecimento organizacional passa a ser o diferencial, os produtos e serviços transformam-se em agregados de idéias e o valor dos ativos físicos e financeiros é substituído pelo valor dos ativos intangíveis. Terra (1999) complementa esta idéia ao afirmar que, na esteira das transformações econômicas e sociais, é evidente que a teoria organizacional, de certa maneira, também evoluiu consideravelmente, quer em suas orientações sobre as lógicas organizacionais, como também em termos de sua compreensão da natureza humana.

No escopo da evolução da teoria organizacional, uma distinção precisa entre gestão do conhecimento e gestão da informação é difícil de ser identificada. Isso se deve pela própria confusão que cerca os conceitos de informação e conhecimento. Mas, segundo os estudos de Terra (2002, p. 62 - 63), o que se pode identificar claramente é que, enquanto a gestão da informação geralmente é avaliada com base em resultados técnicos, cronogramas e custos, a gestão do conhecimento é avaliada de forma mais abrangente, tendo mais a ver com as mudanças de comportamento e ação resultantes das conexões ou oportunidades de aprendizagem e aperfeiçoamento administrativo facilitadas pela incorporação do conhecimento aos processos de trabalho.

Assim como a Ciência da Informação, a gestão do conhecimento tem raízes em várias Ciências e utiliza conceitos, metodologias e processos oriundos de várias disciplinas para complementar seu escopo de atuação. Depreende-se que exista uma relação entre gestão do conhecimento e Ciência da Informação tão forte quanto a relação entre informação e conhecimento, servindo essa última de base para a primeira. São domínios interdisciplinares da Ciência, apesar de a quantidade de informações e estudos acerca da gestão do conhecimento ser ainda incipiente e não suficiente para sustentar uma teoria bem estruturada e consistente se comparada à Ciência da Informação.

Barroso e Gomes (2000) afirmam ser a Ciência da Informação, assim como as ciências cognitivas, organizacionais e da administração, uma das principais bases teóricas da gestão do conhecimento, quando destacam a informação como veículo do conhecimento e, como tal, a mídia da gestão do conhecimento é suprida pelo referencial teórico da Ciência da Informação.

Portanto, mesmo que cada disciplina tenha suas particularidades, há que se ressaltar que gestão do conhecimento e Ciência da Informação se fundem em um ponto comum: a diversidade de percepções acerca de seus conceitos e a variedade de aplicação em seus escopos de atuação.

3. Justificativa

A importância de se analisar como a gestão do conhecimento é entendida e aplicada pela administração pública federal brasileira se justifica quando se evidencia que a aplicação de práticas modernas de gestão atrelada aos processos de gerência do conhecimento, evidenciando-o como fonte de vantagem administrativa e competitiva, pode proporcionar a geração de resultados e ações mais eficazes nas práticas gerenciais do setor público.

A Ciência da Informação, com sua característica fundamental da interdisciplinaridade, explicitada por Saracevic (1995, 1999) ao afirmar que a Ciência da Informação é interdisciplinar em sua essência, ou por ser uma área consiliente¹, permite evidenciar o fascínio e a importância da informação nos processos de trabalho e a necessidade de aprimoramento contínuo das práticas gerenciais, bem como a necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional para melhoria desses mesmos processos.

A Ciência da Informação tem por objeto, segundo Le Coadic (1996, p. 26), a análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação, além da concepção dos produtos e sistemas que permitem sua construção, comunicação, armazenamento e uso. Nesse sentido, a gestão do conhecimento permite que tais processos relativos à informação se associem aos processos de trabalho das organizações públicas, fornecendo subsídios suficientes para um melhor aproveitamento do conhecimento organizacional.

Partindo-se da ênfase dada à importância das decisões tomadas a partir de informações precisas e confiáveis, a premissa para aplicar gestão do conhecimento na administração pública é que, entre muitos fatores, a gestão eficaz e inteligente depende de um entendimento apropriado sobre o ciclo informacional,

¹ Termo criado por William Whewell (1840 apud WILSON, 1998), em sua obra intitulada The Philosophy of the Inductive Sciences para indicar um salto conjunto do conhecimento entre e através das disciplinas, por meio da ligação de fatos e teorias, para criar novas bases explanatórias.

assim como estar adequadamente informado sobre as competências e capacidades intelectuais e administrativas da organização.

Nesse contexto, o fato que motivou esta pesquisa foi a identificação, através de várias entrevistas preliminares sobre o tema em várias organizações públicas federais, de que há pontos de divergência e aplicações com focos diferentes do processo de gestão do conhecimento na administração pública federal brasileira, o que motivou pesquisar sobre o entendimento e a operacionalização dessa prática aplicada aos processos de trabalho dessa esfera da administração pública. Neste sentido, o presente estudo se justifica por uma razão prática.

Espera-se que os resultados possam contribuir para compreender como as organizações públicas federais estabelecem definições e ações em relação ao conceito e à aplicação da gestão do conhecimento em suas atividades organizacionais respectivamente, contribuindo, assim, para o aperfeiçoamento dos serviços prestados e produtos disponibilizados à população, além de somar-se a outras ações já implementadas e a serem implementadas pelo setor público.

Sendo assim, espera-se que a presente pesquisa possa representar uma contribuição para a Ciência da Informação, uma vez que trabalha, juntamente e de forma sistêmica, temas pertinentes à área da informação ainda pouco explorados e/ou aplicados na administração pública federal brasileira - processos da cadeia informacional, capital intelectual e os novos paradigmas que cercam os próprios conceitos de informação e conhecimento.

4. Caracterização e Definição do Problema

O advento da sociedade do conhecimento, que tem entre suas principais conseqüências a valorização dos ativos intangíveis, alterou sobremaneira a forma de gestão das organizações, quer sejam públicas ou privadas. O trabalho com a informação está no centro de quase todos os negócios, tornando-se o seu âmago quase que puramente intelectual. Na administração pública federal brasileira, atrelada às mudanças do ambiente econômico e social, as atitudes e valores organizacionais também sofreram mudanças, o que implica em uma grande possibilidade de gerar desdobramentos profundos nas práticas de gestão até então ministradas.

Pela própria incipiência do tema, acredita-se que a gestão do conhecimento aplicada à administração pública pode ser verificada e entendida sob várias formas. Portanto, pressupõe-se que cada forma remete a propósitos específicos e são implementadas diferentemente. O vasto campo de atuação da gestão do conhecimento introduz novas opiniões, capacidades e práticas que podem impactar e auxiliar a administração pública federal brasileira na obtenção de grandes vantagens para seu aperfeiçoamento administrativo. Mesmo que o setor privado domine alguns fatores no desenvolvimento e influencie alguns de seus recursos, que vão desde recursos naturais (como uma localização geográfica estratégica, por exemplo) até a capacidade intelectual das pessoas, a administração pública eficaz e versátil é crucial para que se efetivem as ações planejadas de governo e para que se alcancem os resultados desejados. Torna-se uma nova responsabilidade para a administração pública federal brasileira gerenciar o conhecimento organizacional para reforçar a eficácia de seus serviços e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

A reforma administrativa do Estado e o processo histórico recente da evolução da teoria organizacional e das formas de gestão, evidenciando o conhecimento como recurso fundamental para as organizações, envolveram a administração pública federal brasileira em um processo de contínuas mudanças. Esse fato dá maior suporte e incentivo à realização desta pesquisa.

Porém, representa um exercício complexo elaborar sobre a lógica, a coerência e o caráter sistêmico de cada uma das proposições associadas à gestão do conhecimento no âmbito da administração pública federal brasileira. Sendo assim, procurou-se identificar na literatura quais os pontos comuns entre os estudos analisados, identificando-se uma questão-chave pertinente às características, aos propósitos e escopo de atuação da administração pública federal brasileira. Portanto, o foco desta pesquisa não é rever os detalhes e criticar cada uma das várias abordagens e teorias existentes sobre gestão do conhecimento, mas sim entender as principais conclusões desses estudos, em consonância com o entendimento do tema pelo setor público federal, como recurso para a evolução e aperfeiçoamento da administração pública brasileira.

Seguindo-se a sugestão de Terra (2000, p. 74) de que gestão do conhecimento e resultados empresariais no Brasil estão diretamente relacionados, e de acordo com as proposições de Davenport e Prusak (1998, p. 14) que afirmam que novo é reconhecer o conhecimento como ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis, procurou-se verificar qual o entendimento sobre o conceito e aplicação desse novo modelo de prática gerencial por organizações públicas sediadas em Brasília, que fazem parte da administração pública federal brasileira, com vistas a captar o ponto de vista dos profissionais que tanto as praticam, como as observam e sofrem suas influências, e como também aplicam a gestão do conhecimento nas atividades de suas organizações.

Sendo assim, dada a vastidão do tema de pesquisa e sua incipiente aplicação na administração pública federal brasileira, a principal questão que esta pesquisa procura responder é: *“Qual o entendimento sobre o conceito e a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública federal, em organizações públicas federais com sede em Brasília, de acordo com o ponto de vista de gestores dessas organizações?”*

5. Objetivos

5.1. Objetivo Geral

Verificar qual o entendimento sobre o conceito e a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública federal, em organizações públicas federais com sede em Brasília, de acordo com o ponto de vista de gestores dessas organizações.

5.2. Objetivos Específicos

1. Identificar as organizações públicas federais com sede em Brasília que tenham implementada alguma ação relacionada com gestão do conhecimento;
2. Identificar qual o entendimento de gestores das organizações públicas selecionadas sobre o conceito de gestão do conhecimento;
3. Verificar como os gestores das organizações públicas selecionadas aplicam a gestão do conhecimento nas atividades organizacionais.

6. Revisão da Literatura

Para a revisão da literatura, objetivou-se ser o mais abrangente possível, porém, sem a pretensão de ser exaustivo, seja por questões de espaço e tempo e até mesmo pelo tema gestão do conhecimento ser relativamente novo, surgindo novas abordagens, novos entendimentos e críticas em espaços curtos de tempo. O foco é situar os conceitos sobre o tema a serem usados nesta pesquisa, além de considerações sobre a administração pública, principalmente no que se refere a novas formas gerenciais.

A necessidade de estabelecimento desses conceitos faz-se pertinente devido à vasta gama de entendimentos sobre um mesmo termo, como é o caso dos conceitos de informação e conhecimento, e da própria gestão do conhecimento, principalmente quando analisada no âmbito da administração pública federal brasileira. Os autores citados foram identificados no levantamento bibliográfico das áreas de estudo abordadas nesta pesquisa, que publicaram nos últimos dez anos, com algumas poucas exceções, quando a citação foi considerada extremamente relevante.

Esta revisão da literatura foi estruturada em três tópicos principais: Informação e Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Administração Pública.

6.1. Informação e Conhecimento

6.1.1. Considerações iniciais

Há mais de vinte anos, desde o início dos anos 80, já se vive a era da informação. Talvez as organizações, pela precária consciência da importância da informação e documentação nos processos de trabalho, e a sociedade, por sua própria evolução, até há alguns anos ainda não tivessem se alertado quanto a esse fato. A discussão em torno da importância da informação não é nova. Há mais de dois mil anos, no século VI a.C., Sun Tzu, o mais famoso estrategista militar chinês escreveu que “a informação faz parte da essência da guerra - é do que os exércitos

dependem para cada um de seus movimentos”. As “regras da guerra” não mudaram. A vitória pende para o lado que consegue atacar mais rapidamente com a melhor informação. Na mesma época, Aristóteles (384 - 322 a.C.) também observou que o poder era derivado do conhecimento.

Em nenhuma outra época o conhecimento, produto da avaliação, análise e aprendizagem geradas pela informação, foi tão relevante ao ser humano para sua conexão ao contexto sócio-econômico como se pode verificar no presente. Enquanto instrumento de transformação da realidade, o conhecimento é a principal força propulsora do desenvolvimento dos países, das organizações e das pessoas.

A importância da informação e do conhecimento, tanto para as pessoas quanto para as organizações e para a sociedade de um modo geral, é, no presente, consenso mundialmente aceito. Constituem, senão os mais importantes, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento mais influencia a sobrevivência e o sucesso das pessoas, das organizações e da sociedade. Drucker (1994, p. 42) complementa, afirmando que a mudança no significado do conhecimento, que começou há mais de duzentos e cinquenta anos atrás, fez com esse recurso tenha transformado a vida da sociedade, tornando-se também o recurso-chave de qualquer economia.

Cavalcanti e Gomes (2001, p. 249) afirmam que:

Com o surgimento da sociedade do conhecimento, os modelos econômicos que vão reger esta nova sociedade precisam ser revistos no sentido de incorporar o conhecimento não apenas como mais um fator de produção mas como o fator essencial do processo de produção e geração de riqueza.

Ao analisar a pauta de exportações dos Estados Unidos no período compreendido entre 1994 a 2000, esses mesmos autores verificaram que as exportações americanas de bens intangíveis - *softwares*, patentes, *royalties*, serviços de consultoria, *know-how*, licenças e bens culturais (filmes, música), passaram de menos de 3% em 1994 para 17% em 1999. Para o ano de 2000 o prognóstico foi de que 25% das exportações americanas seriam de bens intangíveis, sendo que este percentual atingiria a impressionante marca de 70% do valor total

das exportações norte-americanas, se fossem contabilizados separadamente o valor do conhecimento incorporado aos produtos tangíveis (CAVALCANTI, GOMES e PEREIRA, 2001, p. 22).

Não é exagero supor que esses números tenham crescido vertiginosamente desde então, visto que o valor agregado ao conhecimento também vem crescendo na mesma proporção, com o que concordam Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 13) ao afirmarem que o papel que nos é reservado é o de consumidor e importador de conhecimento e bens intangíveis e exportador não mais de produtos agrícolas mas agora também de produtos industriais (carros, telefones celulares etc), quando o mundo está transitando da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. No âmbito da sociedade do conhecimento, Lastres (1999) afirma que informação e conhecimento passam a assumir papel ainda mais visível e estratégico na nova ordem estabelecida, baseando e alavancando as novas possibilidades de crescimento.

De acordo com as afirmações de Sveiby (1998, p. 188) o valor de mercado de uma empresa é constituído por seu patrimônio visível (ativos tangíveis menos passivos visíveis) e por seus ativos intangíveis (estrutura externa, estrutura interna e competência do pessoal). Estudos datados de 2002 do Banco de Investimentos Morgan Stanley², mostram que o valor médio das empresas nas bolsas de valores do mundo é duas vezes o seu valor contábil. No caso específico dos Estados Unidos, por exemplo, o valor de mercado de uma empresa varia normalmente entre duas a nove vezes o seu valor contábil.

Nesse sentido, o conhecimento é considerado a força motriz de mudança do sistema produtivo de um país. Mudanças e inovações nos processos produtivos têm impacto na sociedade de um modo geral. A informação representa a matéria-prima dessa força motriz e seu tratamento, conforme proposto pelos processos de gestão do conhecimento, amplia o acesso ao conhecimento.

² <http://www.morganstanley.com/institutional/asset_mgmt.html?page=asset> Acesso: 29 de novembro de 2002.

No mundo contemporâneo, o desenvolvimento econômico baseia-se, fundamentalmente, na capacidade de os países gerarem, apropriarem-se e aplicarem o conhecimento na geração e distribuição de riquezas, que, por sua vez, vem assumindo formatos cada vez mais intangíveis (KLEIN, 1998, p. 251). Portanto, o controle da produção de riqueza e a valorização do capital desloca-se do “fazer” para o “saber”, do tangível para o intangível e as vantagens competitivas e administrativas dependem cada vez mais da capacidade de produzir e controlar os ativos intangíveis.

Segundo afirmam Botelho, Baptista e Amaral (1994), quando a sociedade evolui, ocorre uma transformação que provoca uma mudança de enfoque em relação ao fator de produção e ao fator de desenvolvimento econômico. A base dessa transformação é que o setor de informação é intensivo em conhecimento e não em mão-de-obra. Nessa mudança o valor agregado do conhecimento ou do segmento tecnológico é progressivamente mais importante e incorporado ao bem, provocando a transformação industrial da matéria prima pelo valor agregado.

Tanto a informação quanto o conhecimento, que Sveiby (1998, p. xiii) denomina de conceitos gêmeos, são, essencialmente, criações humanas e, se não levarmos em consideração que as pessoas desempenham um papel fundamental nesse contexto, nunca seremos capazes de administrá-los de forma a enfatizar os atributos racionais, seqüenciais e analíticos desses conceitos e de seu gerenciamento. Todos os ativos e estruturas, quer tangíveis ou intangíveis, são resultado das ações humanas e dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir. Sendo assim, as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa (SVEIBY, 1998, p. 9), com o que complementam Edvinsson e Malone (1998, p. 2) ao afirmarem que:

A inteligência humana e os recursos intelectuais constituem presentemente os ativos mais valiosos de qualquer empresa e o economista que propuser uma melhor forma de calcular o valor da empresa terá de considerar os novos ativos intangíveis que assumem tanta relevância atualmente.

Cavalcanti e Gomes (2001, p. 251-252) complementam essas sentenças ao afirmarem que, da mesma forma que a palavra-chave no modelo de produção da sociedade do conhecimento é flexibilidade, também são atributos essenciais do profissional que trabalha nessa nova economia, além da flexibilidade, a criatividade e a capacidade de iniciativa, uma vez que a época industrial, que tinha a premissa da economia de escala e em que o trabalhador eficiente era o “que deixava o cérebro em casa”, como afirmava Henry Ford (1863 - 1947), está definitivamente ultrapassada. Neste sentido, o profissional que deseje se manter nessa nova sociedade, deve aprender a aprender para poder estar continuamente atualizado, ou seja, utilizar o conhecimento adquirido como fonte de vantagem profissional, contribuindo para o desenvolvimento organizacional. Portanto, nota-se o deslocamento do trabalho humano de manipulação para o tratamento da informação (LOJKINE, 1999, p. 13).

6.1.2. Dado, informação e conhecimento: conceitos que se completam

Dados são, segundo a concepção de Davenport (1998, p. 19), “observações sobre o estado do mundo”, ou seja, fatos brutos, quantificáveis, facilmente estruturados e transferíveis, podendo ser observados e mensurados pelas pessoas ou através de uma tecnologia apropriada.

Urdaneta (1992, p. 101) define dado como sendo a “informação como matéria”, ou seja, por exemplo, registros simbólicos (fonéticos ou numéricos) ou signos (linguísticos, lógicos ou matemáticos) por meio dos quais se representam os eixos, os conceitos ou as instruções. É interessante notar que esse autor faz referência a dado como sendo propriamente informação, porém em um estágio com menos significado, não referindo-se a dados como sendo somente afirmações (verdadeiras ou falsas), conforme as idéias de Checkland e Howell (1997) ou o fato em sua forma primária, como asseguram Stair (1996, p. 4) e Davenport (1998, p.19).

Informação é o conjunto de dados que, quando fornecido de forma e tempo adequado, conduz o indivíduo ao conhecimento, ficando mais habilitado a desenvolver determinada atividade ou a tomar determinada decisão. A

transformação de dados em informação só ocorre dentro de um contexto específico, onde o dado passa a ter significado para o seu receptor, ou seja, exige a mediação humana (Figura 1).

$$\text{Dados} + \text{Contexto Específico} = \text{Informação}$$

Figura 1. Equação da informação
(Fonte: Elaborado pelo Autor)

Nesse sentido, fora de um contexto específico que lhe incorpore significado, Sveiby (1998, p. 50-51) assegura que a informação não soluciona o antigo problema de como se orientar em meio ao caos que chamamos de mundo e lidarmos com ele. Neste caso, a informação é desprovida de significado e vale pouco, com o que complementa Urdaneta (1992, p. 101) ao afirmar que, quando falamos de informação, falamos de “informação como significado”, ou seja, do ordenamento dos dados em função da obtenção de um sentido conhecidamente relevante, com o que concorda Davenport (1998, p. 18), ao afirmar que informações são dados dotados de relevância e propósito, além de exigir um consenso em relação ao significado. Esse mesmo autor complementa com a assertiva de que, ao contrário dos dados, a informação exige análise.

Conhecimento é o produto da informação assimilada pelo indivíduo, oriunda da experiência, da análise, da criatividade, da inovação, do estudo e da pesquisa. O conhecimento se dá pelo processo de introspecção e maturação da informação assimilada pelo indivíduo (Figura 2), com o que complementa Urdaneta (1992, p. 102), ao afirmar que o conhecimento é a “informação como compreensão”, ou seja, aquelas informações compreendidas de estruturas informacionais que, ao serem internalizadas pelo indivíduo, se integram a sistemas de relacionamento simbólico de mais alto nível e permanência. É a informação que pode ser entendida por qualquer pessoa que domine um código linguístico, pelo que pode ser compreendida. Davenport (1998, p. 18) complementa ao assegurar que o conhecimento é a informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e um contexto, além de ser de difícil estruturação e transferência. Terra

(2000, p. 159) concorda, ao afirmar que o processo de transformação da informação em conhecimento é totalmente dependente da mente humana e da capacidade de interpretação que, por sua vez, são baseadas em experiências individuais e conhecimento prévio acumulado.

Informação + Experiência = Conhecimento

Figura 2. Equação do conhecimento.
(Fonte: Elaborado pelo Autor)

A relação entre dados, informação e conhecimento é implementada com os conceitos de Checkland e Howell (1997), que a apresentam como uma estrutura seqüencial (Figura 3).

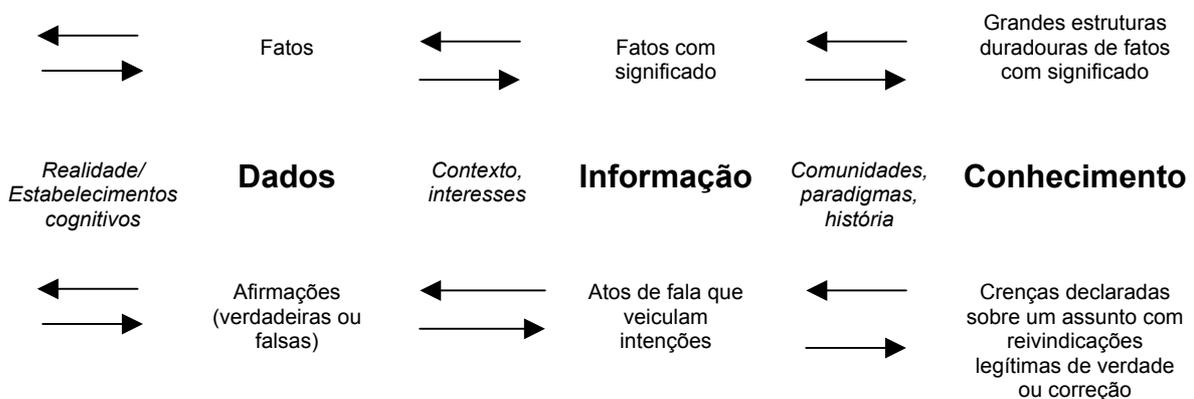


Figura 3: Relação entre dados, informação e conhecimento.
(Fonte: Adaptado de Checkland e Howell, 1997)

Analisando-se a estrutura mostrada na figura 3, faz-se interessante ressaltar os entendimentos de Le Coadic (1996, p. 5) ao afirmar que a informação é um conhecimento gravado sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual, ou seja, o fato de a informação possuir um significado, comportando um sentido que lhe permite veicular uma mensagem inscrita em um suporte espaço-

temporal, lhe dá a interpretação de possuir características de conhecimento adquirido.

Merece destaque o esquema de hierarquização vertical de dados, informação, conhecimento e inteligência de Urdaneta (1992, p. 100). Esse autor propõe uma estrutura baseada nas noções de qualidade *versus* quantidade, classificando a informação em quatro níveis, na medida em que é agregado valor a cada nível, e nos apresenta essa estrutura através da “pirâmide informacional” (Figura 4), que é confirmada pelos estudos de Ponjuan Dante (1998). Assim, explica que o atributo da inteligência é mais de caráter qualitativo que quantitativo, uma vez que depende mais da qualidade da informação adquirida do que de sua quantidade, ao contrário dos dados, onde a quantidade de informação é mais importante que sua qualidade aparente.

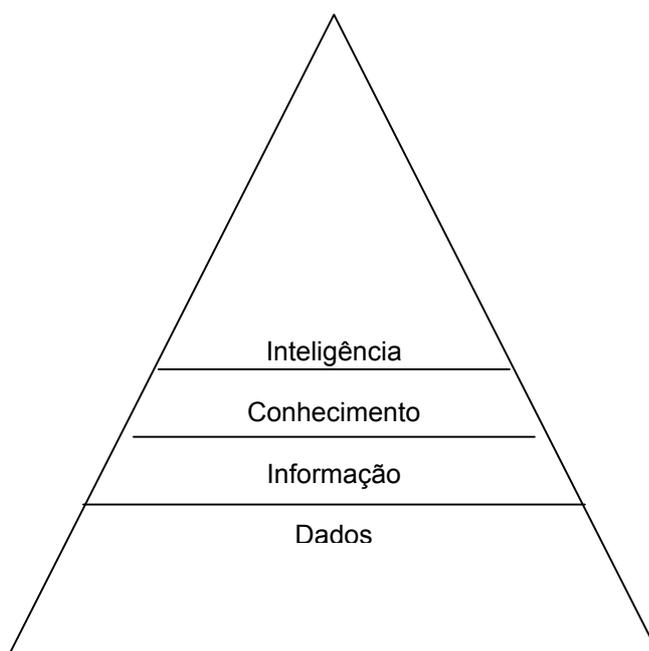


Figura 4: A pirâmide informacional.
(Fonte: Urdaneta, 1992, p. 100)

Complementando as definições dos conceitos embutidos na pirâmide informacional, Urdaneta (1992, p. 103) define inteligência como sendo a “informação como oportunidade”, ou seja, a informação oriunda de estruturas do conhecimento

que, sendo contextualmente relevantes, permitem a intervenção vantajosa da realidade.

Em contrapartida, Davenport (1998, p. 18) resiste em fazer a distinção pontual e delimitada entre dados, informação e conhecimento, porque, segundo esse autor, ela é nitidamente imprecisa, até mesmo porque informação é um termo que envolve todos os outros elementos constitutivos da pirâmide informacional, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter. Davenport e Prusak (1998, p.1) afirmam que as diferenças entre esses termos são, normalmente, uma questão de grau e que o conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e todos estejam relacionados entre si.

Em virtude desta pesquisa abordar como tema principal a gestão do conhecimento, aprofundar-se-á um pouco mais as discussões sobre o conceito de conhecimento, para servir de introdução às considerações sobre gestão do conhecimento propriamente ditas e mesmo porque não se pode discorrer sobre gestão do conhecimento sem tentar definir o que é o conhecimento.

6.1.3. Entendimentos sobre o conceito de conhecimento

A gênese da teoria do conhecimento muito oferece para que se defina o termo “conhecimento” de forma abrangente e objetiva e também, conforme referenciado por Teixeira Filho (2000, p. 26-27) para definir as diversas abordagens modernas de pensamentos sobre práticas gerenciais, entre elas, a gestão do conhecimento.

Ao longo da história, o conhecimento adquiriu diferentes significados e funções. Conforme assegura Drucker (1994), na antiguidade clássica o conhecimento era usado para o crescimento pessoal e para aumentar a sabedoria e satisfação do indivíduo. Com o advento da Revolução Industrial, iniciada no final do século XVIII, emerge a aplicação do conhecimento na sociedade, em detrimento de

sua aplicação para a satisfação individual, ao mesmo tempo em que os fatores de produção tornavam-se cada vez mais dependentes da máquina.

No mundo moderno, o conhecimento é considerado o principal ativo das organizações e a chave para uma vantagem competitiva sustentável. É um ativo especial, intangível, não-material e, portanto, não esgotável, só podendo ser valorizado quando nos é revelado, pois pode ser “vendido” e “revendido” várias vezes sem que o possuidor original o perca e, neste sentido, pode ser entendido sob duas perspectivas distintas:

- 1) sob uma **perspectiva filosófica**, realçando as alterações de postura e atitude dos indivíduos e das organizações, referindo-se ao resultado de uma mudança cultural desses atores e,
- 2) sob uma **perspectiva de uma atividade de gestão**, devendo ser devidamente administrado de forma a se obter os benefícios esperados da sua utilização.

Numa visão purista, o conhecimento pode ser entendido como a imagem do objeto impressa na mente do indivíduo. Essa é uma vertente da Fenomenologia, que prediz o equilíbrio entre o homem e o ambiente.

Ponto comum na literatura revisada, há que se comentar sobre o conceito de conhecimento tácito e conhecimento explícito. Em 1966, Michael Polanyi, com a publicação de sua obra intitulada The Tacit Dimension, inicia a discussão sobre a distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, tornando-se um marco para a conceituação do que vem a ser o conhecimento tácito. Para esse autor, o conhecimento tácito é a relação entre um conhecimento específico e outro do qual só se tem consciência quando serve de propósito para o conhecimento específico.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.7) definem o conhecimento tácito como sendo aquele derivado das intuições, do aproveitamento dos *insights* subjetivos e do processamento das informações pelos indivíduos, constituindo, no âmbito

organizacional, o ponto de partida para o processo de inovação que, segundo Brown (2000, p. 151), ocorre em todos os níveis da organização e não apenas em departamentos voltados à pesquisa. Terra (2000, p. 57) chama o conhecimento tácito de conhecimento inconsciente. Nonaka e Takeuchi (1997, p.7) definem o conhecimento explícito como aquele que pode ser facilmente comunicado, sistematizado e formalizado, ou seja, o conhecimento útil e prático.

No âmbito organizacional, definindo o conhecimento tácito de acordo com as idéias de Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2000, p. 70) afirma que:

A principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado e "reengenheirado". É, ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na "cabeça das pessoas".

Existe uma interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, que é realizada pelas pessoas, e não pela organização em si, pois as organizações não podem criar conhecimento sem as pessoas. Mas se não puder ser compartilhado com os outros ou se não for desenvolvido em nível de divisão ou grupo, o conhecimento não se difunde em espiral na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 262).

Portanto, o conhecimento organizacional é a fusão do conhecimento tácito com o conhecimento explícito existente na organização.

Além dos conhecimentos tácito e explícito, Choo (1998) identifica também o conhecimento cultural, definindo-o como as estruturas cognitivas (valores, normas e crenças) e afetivas que são usadas freqüentemente pelas pessoas na organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade, reconhecer uma informação nova e avaliar interpretações e maneiras alternativas de ação.

O conhecimento também é identificado como sendo o capital intelectual, termo que Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 67) definem com muita propriedade como a capacidade, a habilidade e a experiência quanto ao

conhecimento formal das pessoas que integram uma organização. Edvinsson e Malone (1998, p. 197) destacam que, em vez de substituir o sistema atual de medições financeiras, produto de gerações, a mensuração do capital intelectual na realidade o complementa e o amplia, referindo-se ao termo capital intelectual como sendo não somente a capacidade intelectual humana, mas também nomes de produtos e marcas registradas, liderança tecnológica, treinamento contínuo dos funcionários, rapidez de atendimento a pedidos de clientes e até mesmo ativos contabilizados a custo histórico, que se transformam ao longo do tempo em bens de grande valor.

A idéia do “capital intelectual” é mais do que um conceito de administração. É o valor intrínseco da propriedade intelectual da organização e do conhecimento internalizado pelos funcionários. Destacando a relevância desse termo, Edvinsson e Malone (1998, p. 9) asseguram que o que realmente importa para as organizações da sociedade do conhecimento (e aos investidores inteligentes) é o capital intelectual, uma vez que é o instrumento que mantém a organização atrativa e sustentável em sua criação de valor.

Klein (1998, p. 2) assegura que o capital intelectual é a base sobre a qual se assenta a competitividade das organizações, e se expressa tanto nos conhecimentos das organizações quanto nas suas experiências, nas suas especializações, nas suas estratégias e em outras formas intangíveis, em contraposição ao capital físico e financeiro que determinavam suas condições e vantagens no processo concorrencial.

A metáfora da árvore é uma maneira clara de compreender o conceito de capital intelectual (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 9):

Se considerarmos uma empresa como um organismo vivo, digamos uma árvore, então o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas. O investidor inteligente examina essa árvore em busca de frutos maduros para colher.

Presumir, porém, que essa é a árvore inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, é certamente um erro. Metade da massa, ou o maior conteúdo dessa árvore, encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes. Embora o sabor da fruta e a cor das folhas forneça evidência de quão saudável aquela árvore é no momento, compreender o que acontece nas raízes é uma maneira muito mais eficaz para conhecer quão saudável a árvore em questão será nos anos vindouros. O apodrecimento ou o parasita, que agora começam a atingi-la a nove metros abaixo da superfície, pode muito bem matar a árvore que hoje aparenta gozar de excelente saúde.

Finalizando-se este tópico, compilam-se os conceitos de conhecimento de alguns autores relevantes identificados na literatura, bem como o conceito de conhecimento organizacional especificamente (Quadro 1). Tal compilação permite constatar que desde 1996 a questão em torno do conceito de conhecimento organizacional vem sendo trabalhada enfaticamente, no sentido de se mostrar a importância e tentar se extrair o máximo de benefícios administrativos oriundos desse ativo intangível para as organizações. Nota-se que, em última análise, todos os conceitos evidenciam os recursos humanos como fator-chave para a criação do conhecimento organizacional.

Quadro 1: Entendimentos sobre o conceito de conhecimento organizacional.

Autor	Obra	Ano	Definição de Conhecimento Organizacional
Ralph Stair	Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial	1996	Conhecimento organizacional significa aplicar um conjunto de regras, procedimentos e relações a um conjunto de dados para que este atinja valor informacional.
Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi	Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação	1997	Processo criado por uma interação dos dois tipos de conhecimento - explícito e tácito.
Thomas Durand	Strategizing for Innovation: competence analysis in assessing strategic change	1997	Série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, as quais dão-lhe uma visão de mundo, à medida que são acumuladas ao longo de sua atuação profissional.
David A. Klein	A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento	1998	Refere-se ao conhecimento organizacional como capital intelectual e o define como a experiência, a especialização e os diversos ativos que cada vez mais determinam as posições competitivas da organização, ao invés do seu capital tangível, físico e financeiro.
Karl Erik Sveiby	A Nova Riqueza das Organizações	1998	Capacidade de agir que possui quatro características fundamentais: ser tácito, ser orientado para a ação, ser sustentado por regras e estar em constante mutação.
Leif Edvinsson e Michael Malone	Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos	1998	Referem-se ao conhecimento organizacional como capital intelectual, ao que definem como sendo não somente a capacidade intelectual humana, mas também nomes de produtos e marcas registradas, liderança tecnológica, treinamento contínuo dos funcionários, rapidez de atendimento a pedidos de clientes e até mesmo ativos contabilizados a custo histórico, que se transformam ao longo do tempo em bens de grande valor.
José Cláudio Cyrineu Terra	Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial	2000	Ativo intangível da organização, difícil de ser imitado e copiado, pois reside na "cabeça das pessoas".
Marcos Cavalcanti, Elisabeth Gomes e André Pereira	Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para ação	2001	Referem-se ao conhecimento organizacional como capital intelectual e o definem como a capacidade, a habilidade e a experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

6.2. Gestão do Conhecimento

6.2.1. Breve histórico

Gerenciar o conhecimento é, desde os tempos mais remotos até os mais modernos, uma preocupação do homem. Se a grande questão dos anos 80 para as organizações era a qualidade (a adequação ao uso, a medida da satisfação do cliente, o atendimento às suas necessidades e expectativas) e a dos anos 90 a reengenharia (o repensar fundamental e a reestruturação dos processos organizacionais, geralmente baseada em sistemas digitais, visando melhorias em indicadores críticos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade e para melhorar a resposta da organização às mudanças de condições nos negócios), a grande questão do começo do século XXI é a gestão do conhecimento, devido, principalmente, ao crescimento exponencial do fluxo da informação digital.

O questionamento agora enfatiza sobre a capacidade da organização de aprender e produzir capital intelectual e traduzir rapidamente esse aprendizado em ação, obtendo vantagem competitiva, seja em que âmbito for. Nos anos 90 as políticas governamentais brasileiras se centraram na privatização, na abertura econômica dos mercados e na atração do capital produtivo. No começo do século XXI, pode-se dizer que o foco das políticas governamentais concentra-se na atração e difusão do capital intelectual.

Com a passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, as características fundamentais das organizações, no que se refere ao seu patrimônio físico e intelectual, mudaram profundamente, como se pode observar na figura que se segue (Quadro 2).

Quadro 2: Características das organizações na sociedade do conhecimento.

Atributos	Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Modelo de produção	Escala	Flexível
Pessoal	Especializados	Polivalentes e empreendedores
Tempo	Grandes tempos de resposta	Tempo real
Espaço	Limitado e definido	Ilimitado e indefinido
Massa dos produtos	Tangível	Intangível

(Fonte: Cavalcanti, Gomes e Pereira, 2001, p. 31)

Desde meados da década de 80 o assunto gestão do conhecimento despertava interesse, quando, em 1986 Sveiby lançou o primeiro livro sobre a gestão dos ativos intangíveis, intitulado Kunskapsföretaget (The Know-How Company). No início da década de 90, esse mesmo autor, em sua pioneira obra intitulada Kunskapledning: 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer (Knowledge Management: 101 types for managing in knowledge-intensive organizations) inicia de forma mais intensa a discussão em torno do tema. Na segunda metade dessa mesma década, Leif Edvinsson, em 1995, desenvolveu um trabalho pioneiro de mensuração do capital intelectual da empresa Skandia, emitindo o primeiro relatório anual público sobre capital intelectual, apresentado como suplemento ao relatório financeiro dessa empresa. Em 1997, Thomas Stewart traz à tona discussões acerca do capital intelectual. Pouco depois a revista Fortune, através de seus artigos, popularizava a discussão em torno da gestão do capital intelectual e em 1998 surge a primeira revista de administração do conhecimento. Ponto comum entre essas iniciativas, estava a importância de estudos sobre o aprendizado organizacional, a inovação das formas de gestão e a importância da criatividade atrelada às práticas gerenciais, evidenciando o conhecimento como fator-chave para qualquer ação bem sucedida.

De forma análoga aos processos da Cadeia Informacional - produção, aquisição, distribuição e uso da informação -, têm maior probabilidade de se manterem competitivas e garantirem bons resultados empresariais, as organizações que focam sua gestão na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento. Pode-se também, num estágio maior de detalhes, fazer essa analogia ao Ciclo

Informacional, parte da Cadeia Informacional, que engloba os processos de geração, identificação, seleção, aquisição, controle bibliográfico e disseminação da informação.

Garvin (1998 apud SILVA, 2002) assegura que os processos organizacionais envolvem o trabalho com a aquisição, a interpretação, a disseminação e a retenção do conhecimento, cada um destes envolvendo distintas técnicas, sistemas e propriedades.

Por se tratar de um conceito relativamente novo e de uma prática emergente, a grande discussão que cerca o tema gestão do conhecimento é o de significar praticamente qualquer coisa que as pessoas, as organizações ou a academia queiram associar a ele, sob várias perspectivas, tornando-se difícil encontrar um denominador comum acerca de como gerir o conhecimento, podendo existir diferentes abordagens, todas válidas e complementares. Há que se ressaltar que o mesmo aconteceu com a reengenharia no início da década de 90. Encontram-se estudos que têm a gestão do conhecimento como tema central, mas também encontram-se estudos que a mencionam em setores específicos, como por exemplo na área de recursos humanos ou na área de tecnologia.

Edvinsson e Malone (1998, p. 2) afirmam que a gestão do conhecimento vem como um instrumento para medir a nova fonte de riqueza das organizações: os ativos intangíveis, ou, num contexto mais popular, o conhecimento. Interessante se faz notar a afirmação de Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 155) quando, ao referenciarem o termo gestão do conhecimento, asseguram que o conhecimento que guia uma organização para o sucesso não vem somente das mentes de seus colaboradores, mas também de seus corações.

6.2.2. A prática da gestão do conhecimento

A diversidade de caracterização e interpretação da gestão do conhecimento é proporcional à variedade de abordagens de diferentes autores de diversas áreas. Dessa forma, Administradores dão maior destaque à dimensão

estratégica, profissionais da Informação, à área de recursos humanos e assim por diante. Conseqüentemente, diversas descrições e designações têm sido utilizadas para caracterizar a efetividade da gestão do conhecimento nas organizações. Nesse sentido, é possível identificar na literatura quatro correntes que tratam e compilam as principais idéias acerca do tema gestão do conhecimento (Quadro 3).

Quadro 3. Correntes e conceitos sobre gestão do conhecimento.

Corrente / Idéia Geral	Autor	Obra	Ano	Conceito sobre Gestão do Conhecimento
Corrente Americana “Voltada para o aprimoramento das ações gerenciais e a tecnologia para a disseminação do conhecimento”.	Rebecca Barclay e Philip Murray	What is Knowledge Management?	1997	É a atividade de negócio que deve estabelecer uma conexão direta entre os ativos intelectuais da organização e os resultados obtidos por ela, tratando o componente conhecimento como preocupação explícita dos negócios com reflexos na estratégia, políticas e práticas gerenciais em cada um dos níveis da organização.
	Thomas Davenport e Laurence Prusak	Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual	1998	É a forma de codificar o conhecimento existente e disponível na organização a fim de torná-lo acessível àqueles que precisam dele, através de um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento.
	Bill Gates	A Empresa na Velocidade do Pensamento: com um sistema nervoso digital	1999	Consiste em reunir e organizar informações, disseminá-las para as pessoas que as necessitam e refiná-las constantemente por meio de análises e colaboração.
	Karl Wiig	Application of Knowledge Management in Public Administration	2000	É a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.

Continua...

...continuação

Corrente / Idéia Geral	Autor	Obra	Ano	Conceito sobre Gestão do Conhecimento
Corrente Japonesa “Voltada para a criação do conhecimento e seus processos de conversão”.	Nonaka e Takeuchi	Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação	1997	É a disseminação dos conhecimentos criados pela organização e sua incorporação a novas tecnologias e produtos, envolvendo as pessoas, a organização e o ambiente, e que se daria, a princípio, a partir de uma espiral de conhecimento baseada no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e explícito.
Corrente Européia “Medida dos ativos intangíveis da organização (Capital Intelectual)”.	Thomas Stewart	Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas	1997	É a efetiva e correta aplicação do capital intelectual da organização em suas operações diárias, com vistas a aumentar drasticamente seu sucesso no mercado.
	Leif Edvinsson e Michael Malone	Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos	1998	É o conjunto de processos de criação, implementação e gestão do capital intelectual.
	Karl Erik Sveiby	What is Knowledge Management?	2001	É a fusão entre o gerenciamento da informação e o gerenciamento de pessoas. O primeiro tem o conhecimento como objeto, que pode ser alavancado com sistemas de informação; o segundo, como processos, envolvendo o aprendizado e o gerenciamento das competências individuais.

continua...

...continuação

Corrente / Idéia Geral	Autor	Obra	Ano	Conceito sobre Gestão do Conhecimento
Corrente Brasileira "Interação homem x conhecimento, no processo de conversão do conhecimento para um crescimento organizacional sustentado e no conhecimento como fonte de vantagem competitiva".	José Cláudio Ciryneu Terra	Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras	1999	Em seu sentido mais atual, pode ser considerada o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional por meio da facilitação de conexões significativas para o compartilhamento do conhecimento.
	Maria Fátima Ludovico Stollenwerk	Gestão do Conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada	1999	É o conjunto de processos que contempla todo o conhecimento organizacional e das pessoas da organização, no sentido de apoiar os processos de produção/operação, inovação e de gestão da mesma.
	Jaime Teixeira Filho	Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios	2000	Coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
	Eduardo Amadeu Dutra Moresi	Gestão da Informação e do Conhecimento	2001	Conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos.
	Marcos Cavalcanti, Elisabeth Gomes e André Pereira	Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para ação	2001	É mais do que gerenciar fluxos de informação. Significa alimentar o fogo criativo do autoquestionamento dos colaboradores que integram as organizações.

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

Na prática, as funções ou visualização da gestão do conhecimento (SILVA, 2002), em paralelo com os processos de elaboração da informação e com os níveis de informação (URDANETA, 1992, p. 106), são passíveis de serem

identificadas em cada um dos níveis organizacionais, cada um com sua particularidade (Figura 5).

Níveis Organizacionais	Função da Gestão do Conhecimento	Processos de Elaboração Informacional / Níveis de Informação	A
Macro	Criação das competências organizacionais e administrativas pela efetiva utilização do conhecimento, proporcionando a ligação entre competitividade e os processos de trabalho.	Processos de Decisão (Inteligência) Processos de Avaliação (Conhecimento)	↑
Meso	Gestão da informação, onde são objetivados os resultados técnicos, cronogramas e custos, em todos os departamentos da organização, como parte relevante dos processos de negócios.	Processo de Análise (Informação)	
Operacional	Aprendizagem e formatos que o conhecimento assume, propiciados pelo papel desempenhado pela tecnologia da informação.	Processos ou Procedimentos Organizacionais (Dados)	

Figura 5: Relação da gestão do conhecimento com os níveis organizacionais e de informação.

(Fonte: Elaborado pelo Autor, baseado em Urdaneta, 1992, p. 106; Silva, 2002)

As argumentações de Urdaneta (1992, p. 105) mostram que os quatro processos de elaboração informacional permitem que um problema (P), identificado no nível operacional, possa ser resolvido com uma ação (A), formulada no nível macro. Logicamente, trata-se, como no ciclo informacional, de um processo cíclico e retroalimentável. Drucker (1994, p. 42) complementa ao assegurar que o conhecimento se prova na ação, sendo o conhecimento entendido como informação transformada em ação, a informação com o foco em resultados.

Urdaneta (1992, p. 105) afirma que os processos ou procedimentos organizacionais (nível operacional) representam o agrupamento, a classificação, o relacionamento, o formato, a sinalização e o desdobramento dos dados para convertê-los em informação. Os processos de análise (nível meso) representam a discriminação, a qualificação, a validação, a comparação, a interpretação e a

sintetização da informação para convertê-la em conhecimento. Os processos de avaliação (nível macro) representam a apresentação de opções, as vantagens e desvantagens do conhecimento que pode ser convertido em inteligência. Os processos de decisão (nível macro) representam a definição das metas, o comprometimento, a negociação ou escolha da inteligência que pode ser convertida em uma ação corretiva de um problema.

Dessa maneira, nota-se que, à medida em que sobem os níveis organizacionais, simultaneamente é agregado valor a cada um dos processos de elaboração informacional, de forma que os conteúdos dos níveis inferiores são aproveitados pelos conteúdos dos níveis superiores. De forma análoga, os processos de gestão do conhecimento funcionam de forma em que cada um complementa o outro, sendo, portanto, processos interrelacionais, cíclicos e não isolados.

Concordam com essas afirmações, Barclay e Murray (1997), quando definem gestão do conhecimento como uma atividade de negócio que deve estabelecer uma conexão direta entre os ativos intelectuais da organização e os resultados obtidos por ela, tratando o componente conhecimento como preocupação explícita dos negócios com reflexos na estratégia, políticas e práticas gerenciais em cada um dos níveis da organização.

Moresi (2001a) complementa ao afirmar que a prática da gestão do conhecimento deve ter como meta principal o apoio ao processo decisório em todos os níveis da organização e que para isto, “é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, representando fator de mudança no comportamento organizacional.”

Ressalta-se que, mesmo sendo verificada na literatura, a separação da estrutura da organização nos três níveis operacional, meso e macro é arbitrária e possui finalidade didática, na medida em que a realidade das organizações nem sempre obedece a esta lógica.

Interessante se faz observar as considerações de Sveiby (2001a) acerca do termo gestão do conhecimento:

Eu não acredito que o conhecimento possa ser gerenciado. Gestão do conhecimento é um termo pobre, mas nós estamos acostumados com ele, acredito. “Foco no conhecimento” ou “Criação do conhecimento” são termos mais apropriados, uma vez que descrevem um estado mental, o qual mostra o conhecimento como uma atividade e não como um objeto. É uma visão humana e não técnica.

Wilson (2002) acredita que gestão do conhecimento seja mais uma faceta da administração, que engloba duas bases fundamentais: a gestão da informação, onde, segundo esse autor, realmente se efetiva o gerenciamento do conhecimento, e a gestão efetiva dos processos de trabalho.

Sveiby (2001) identifica claramente essas duas tendências da gestão do conhecimento, dividindo o conceito em:

- 1) **Tendência para o gerenciamento de pessoas:** é uma tendência antiga e não está crescendo muito rápido. Tem o foco na avaliação, mudança e desenvolvimento das habilidades humanas e do comportamento, sendo o conhecimento considerado um conjunto de processos organizacionais em constante mutação. A gestão de competências e o aprendizado organizacional são tópicos relevantes para essa tendência. Pertencem a essa tendência os psicólogos, que se preocupam com o nível individual, os filósofos, os sociólogos e os administradores de empresas com ênfase em recursos humanos, que se preocupam com o nível organizacional.
- 2) **Tendência para o gerenciamento da informação:** esta tendência é recente e está em franca expansão devido aos investimentos organizacionais em tecnologia da informação. O conhecimento é visto como os objetos que podem ser identificados e manipulados por sistemas de informação. Pertencem a essa tendência as pessoas com formação em Ciência da Informação ou Ciência da Computação, por exemplo.

Silva (2002) confirma essa divisão de Sveiby (2001), ao assegurar que a adesão a uma ou outra tendência varia de acordo com o grau de importância que a organização estabelece para o fator humano ou para o fator tecnológico, mas que, independente do grau de importância dado a uma ou outra tendência, os setores organizacionais tradicionalmente relacionados a esses fatores devem ampliar seus limites de atuação. Isso se deve porque, por exemplo, a função recursos humanos pode ficar também com a responsabilidade de medir o capital intelectual da organização, ou a função ligada à tecnologia da informação precise prover uma infra-estrutura voltada a facilitar o fluxo e armazenamento do conhecimento, e não somente de dados e informações.

Ampliando os entendimentos de Sveiby (2001), de Wilson (2002) e de Silva (2002), Wiig (2002) sugere que há, pelo menos, quatro facetas em que a gestão do conhecimento pode ser dividida:

Faceta 1: Gestão do conhecimento como tecnologia. Geralmente a gestão do conhecimento é considerada como uma “tecnologia”. Como tal, consiste de um vasto número de métodos práticos, melhores práticas, sistemas de informação e aproximação dos processos relacionados ao conhecimento dentro da organização. Como tecnologia, a gestão do conhecimento tem o foco no aprendizado organizacional e no compartilhamento do conhecimento entre as comunidades de prática da organização. Isto pode incluir o suporte técnico para a tomada de decisão, com a disponibilização da informação pertinente, além de procedimentos de rotina automatizados.

Faceta 2: Gestão do conhecimento como disciplina. A gestão do conhecimento é considerada a base que fornece subsídios para pesquisas, para a educação e treinamento ou para o desenvolvimento de novas metodologias. Essa faceta vê a gestão do conhecimento sob a perspectiva teórica, englobando disciplinas como a psicologia e ciências cognitivas, teoria do aprendizado, filosofia, ciências gerenciais, economia, informática e inteligência artificial.

Faceta 3: Gestão do conhecimento como prática e filosofia de gerenciamento.

A gestão do conhecimento engloba as “filosofias” e “práticas” consideradas pelos administradores para implementar novas estratégias de negócios ou aumentar o desempenho organizacional. Esses fatores mostram como a gestão do conhecimento é afetada pela cultura organizacional e pelas práticas ou filosofias de gerenciamento da organização.

Faceta 4: Gestão do conhecimento como tendência social e organizacional.

A faceta final é a visão de como o processo de globalização faz da gestão do conhecimento uma prática necessária para manter ou aumentar a posição competitiva. Isto tem produzido um “movimento” social e organizacional. Este movimento é baseado na crença de que a globalização no século XXI consolidará a era do conhecimento, onde o fator fundamental de competitividade é o capital intelectual. A ênfase não é somente na competição, mas também no aumento da qualidade de vida, valorização das qualidades pessoais e aumento das responsabilidades e valores organizacionais, em nível local e mundial. Essa faceta foca as estratégias, políticas e alocação de recursos para construção do capital intelectual requerido a médio e longo prazos.

A gestão do conhecimento é uma prática em evolução (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 175), complexa e em constante desenvolvimento (WIIG, 2002) e com o excesso de informação propiciado pelos avanços na área de tecnologia da informação, funciona como suporte fundamental para os gestores da informação e tomadores de decisão. Tais avanços vêm colaborando e criando novas oportunidades para incorporar o conhecimento ao portfólio de produtos e serviços de informação da organização, característica comumente identificada em relação à agregação de valor a este portfólio. Nesse sentido, a gestão do conhecimento funciona de forma análoga à gestão da informação, iniciando-se com os objetivos e processos organizacionais, evoluindo para o reconhecimento das necessidades de compartilhar informações, que Bouthillier e Shearer (2002) afirmam ocorrer tanto em nível conceitual quanto em nível prático dentro da organização. Porém, é evidente que a gestão da informação ocorre em nível de dados e informação, enquanto que a gestão do conhecimento ocorre em nível de informação e conhecimento que,

tratados adequadamente, levam à aplicação da inteligência nos processos organizacionais.

Conforme explica Wiig (1993), os fundamentos da gestão do conhecimento se apóiam em três pilares, representados pelas seguintes funções:

- 1) Explorar o conhecimento e sua adequação;
- 2) Avaliar os benefícios e o valor do conhecimento; e
- 3) Gerenciar o conhecimento de forma ativa.

Complementado esses entendimentos, Mac Morrow (2001) sustenta que, na prática, a gestão do conhecimento se norteia também por três pilares:

- 1) Estratégias organizacionais;
- 2) Cultura organizacional; e
- 3) Papel da tecnologia nos processos de trabalho.

A gestão do conhecimento não é o fim. É o meio para obtenção da informação certa que, internalizada e processada pelas pessoas na organização, torna-se conhecimento, que permite que possam agir com rapidez e eficiência. Portanto, conforme assegura Mac Morrow (2001), gerenciar o conhecimento tornou-se parte da retórica da estratégia corporativa. Nesse contexto, Davenport (1998, p. 14) mostra-nos que, em vez de se concentrar na tecnologia, os processos de gerenciamento da informação baseiam-se na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação, com o que concorda Terra (2000, p. 45) ao afirmar que a gestão do conhecimento deve levar em consideração simultaneamente tanto as conclusões sobre como maximizar o potencial intelectual das pessoas nas organizações quanto as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas.

Portanto, nota-se a importância do processo de aprendizado organizacional que deve ser levado em conta na implantação da gestão do conhecimento. O aprendizado eficaz é o produto da maneira como as pessoas

raciocinam sobre seu próprio comportamento, não sendo apenas uma questão de atitudes ou motivações certas (ARGYRIS, 2000, p. 82).

Gates (1999, p. 245) refere-se à gestão do conhecimento como administração do conhecimento e sugere que seus processos sejam vistos como um investimento em capital intelectual que, em última instância, levará a uma capacidade melhorada da organização obter os melhores pensamentos e ações coletivos.

Apesar de serem conceitos complementares, Wiig (1997) faz a distinção entre gestão do conhecimento e gestão do capital intelectual. Segundo esse autor, a gestão do conhecimento tem uma perspectiva tácita e operacional, sendo mais detalhada do que a gestão do capital intelectual, com o foco de facilitar e melhor gerenciar as atividades relacionadas ao conhecimento - criação, captura, transformação e uso.

Gerenciando os ativos intelectuais e o conhecimento apropriadamente, os empresários, e a organização como um todo, estarão em uma posição para agir inteligentemente - requisitos básicos para a competitividade sustentável, para o sucesso e para a viabilidade (WIIG, 1997, p. 400).

Terra e Gordon (2002, p. 58) afirmam que “a informação por si só pode ser irrelevante e insignificante fora de contexto. Por isso, uma das maiores preocupações da gestão do conhecimento (tradicionalmente, não no domínio de gestão da informação) é a provisão de contexto para a informação disponível.” Esses mesmos autores afirmam que, em termos práticos, a gestão do conhecimento deve ser entendida como o esforço para garantir que as pessoas, dentro da organização, tenham acesso ao conhecimento, quando, onde e na forma que elas necessitam, e o esforço que motive o compartilhamento de conhecimentos importantes pelos seus detentores.

Da mesma maneira, o conhecimento por si só, fora de um contexto que lhe dê sentido ou que justifique sua aplicação e transmissão, de nada vale. Assim como a informação, o conhecimento precisa agregar valor e, segundo Gates

(1999, p. 231), nesse sentido, a gestão do conhecimento pode ajudar qualquer organização em, pelo menos, quatro áreas importantes: planejamento, serviços aos clientes, treinamento e colaboração em projetos.

Wiig (1999) assegura que, na prática, a gestão do conhecimento estrutura suas atividades e prioridades através do que denomina “Ciclo da Evolução do Conhecimento Organizacional”, onde são considerados cinco estágios fundamentais:

- 1) **Desenvolvimento ou criação do conhecimento:** o conhecimento é desenvolvido através do aprendizado, da inovação, da criatividade e da aplicação de outros conhecimentos oriundos do ambiente externo à organização;
- 2) **Aquisição do conhecimento:** o conhecimento é capturado e retido para uso, reuso e para um tratamento mais aprimorado em outros processos organizacionais;
- 3) **Refinamento do conhecimento:** o conhecimento é organizado, transformado ou incluso em algum material impresso e disposto em bases de conhecimento, estando disponível para ser utilizado em prol do alcance dos objetivos da organização;
- 4) **Disponibilização e distribuição do conhecimento:** o conhecimento é distribuído para “pontos-de-ação” (pessoas, práticas, tecnologias e produtos e serviços da organização) através do aprendizado, programas de treinamento, sistemas automatizados de informação e redes de conhecimentos; e
- 5) **Aplicação do conhecimento:** o conhecimento é aplicado ou influencia os processos de trabalho. O uso do conhecimento (aplicação) torna-se a base para um maior aprendizado e para a inovação.

Barclay e Murray (1997) asseguram que, na prática, gestão do conhecimento significa identificar e mapear os ativos intelectuais da organização, a

geração de novos conhecimentos para a obtenção de vantagem competitiva e tornar disponível para toda a organização as melhores práticas e tecnologias para o desenvolvimento organizacional.

Dada a vastidão do tema, Mac Morrow (2001) e Wiig (2002) afirmam que a gestão do conhecimento inclui o gerenciamento e a operação de práticas e filosofias, tecnologias, estratégias e comportamento humano, apenas para citar algumas das áreas envolvidas.

Portanto, faz-se interessante ressaltar que, apesar de serem conceitos complementares, informação e conhecimento, quando inseridos no âmbito de estratégias organizacionais, diferem-se claramente em vários aspectos (Quadro 4).

Quadro 4: Os dois focos estratégicos da informação e conhecimento.

Estratégia orientada para a informação	Estratégia orientada para o conhecimento
Baixo grau de customização	Alto grau de customização
Conhecimento vendido como derivativo	Conhecimento vendido como processo
Lucros crescentes em função da eficiência	Lucros crescentes em função da eficácia
Vantagens da economia de escala na produção	Desvantagens da economia de escala na produção
Grande volume e mercado de massa	Pequeno volume e clientes individuais
Investimento em tecnologia da informação	Investimentos em pessoal
As pessoas são vistas como custo	As pessoas são vistas como receita

(Fonte: Sveiby, 1998, p. 156)

Alguns autores, definiram focos de ação específicos e dimensões para a gestão do conhecimento. O quadro a seguir (Quadro 5) compila essas idéias, de acordo com as propostas dos autores considerados.

Quadro 5: Focos de ação e dimensões relacionadas à gestão do conhecimento.

Autor	Obra	Ano	Focos de Ação relacionados à Gestão do Conhecimento	Dimensões da Gestão do Conhecimento
Karl Erik Sveiby	A Nova Riqueza das Organizações	1998	1. Cultura Organizacional 2. Estrutura Organizacional 3. Pessoas 4. Sistemas de Informação	1. Estrutura interna 2. Estrutura externa 3. Competência
Leif Edvinsson e Michael Malone	Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos	1998	1. Foco Financeiro 2. Foco no Cliente 3. Foco no Processo 4. Foco de Renovação e Desenvolvimento 5. Foco Humano	1. Capital Organizacional 2. Capital de Clientes 3. Capital Humano
Jaime Teixeira Filho	Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios	2000	1. Cultura Organizacional 2. Aprendizado Organizacional 3. Arquitetura Organizacional e Orientação a Processos 4. Tecnologia	1. Dimensão Estratégica (relacionada com a estrutura organizacional) 2. Dimensão do Trabalho (relacionada com as formas de trabalho) 3. Dimensão Tecnológica (relacionada com a memória organizacional e comunicação interna) 4. Dimensão Social
José Cláudio Ciryneu Terra	Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial	2000	1. Cultura Organizacional 2. Desenvolvimento Estratégico e Organizacional 3. Estrutura Organizacional e Políticas de Recursos Humanos 4. Investimento em infraestrutura tecnológica (Sistemas de Informação)	1. Fatores estratégicos e o papel da alta administração 2. Cultura e valores Organizacionais 3. Estrutura organizacional 4. Administração de recursos humanos 5. Sistemas de informação 6. Mensuração de resultados 7. Aprendizado com o ambiente
Marcos Cavalcanti; Elisabeth Gomes; André Pereira	Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para ação	2001	1. Estrutura Organizacional 2. Cultura Organizacional	1. Capital Ambiental 2. Capital Estrutural 3. Capital Intelectual 4. Capital de Relacionamento (Constituem o que os autores intitulam Modelo dos Capitais do Conhecimento, baseado nas idéias de Sveiby, Edvinsson e Thomas Stewart)

(Fonte: Elaborado pelo Autor)

Em relação ao sucesso da aplicação da gestão do conhecimento, Davenport e Prusak (1998, p. 184) listam os seguintes indicadores de sucesso ou conjunto de regras que devem ser observados:

- Cultura organizacional orientada para o conhecimento;
- Infra-estrutura técnica e organizacional;
- Apoio da alta gerência;
- Vinculação ao valor econômico ou setorial;
- Alguma orientação para processos;
- Clareza de visão e linguagem;
- Elementos motivadores não triviais;
- Algum nível da estrutura do conhecimento;
- Múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

Ampliando a proposta de Davenport e Prusak (1998, p. 184), Davenport, DeLong e Beers (1998 apud SILVA, 2002) apresentam os seguintes indicadores de sucesso ou conjunto de regras que devem ser observados para o sucesso da aplicação da gestão do conhecimento:

- Os projetos de gestão do conhecimento não devem ser projetos de um indivíduo, mas sim da organização como um todo;
- Desenvolver uma definição de conhecimento na organização;
- Enfatizar o conhecimento como estoque e fluxo;
- O conhecimento está dentro e fora da mente das pessoas;
- Criar ambientes para que o mercado de conhecimentos possa florescer (incentivando a confiança e reconhecimento);
- Dar a mesma importância ao conhecimento em diferentes formatos;
- Contextualizar o conhecimento;
- Incentivar o aprendizado e a criatividade;
- Focalizar o passado, presente e também o futuro;

- Reconhecer a importância da experimentação;
- Dar a mesma importância para a interface humana e tecnológica;
- Procurar formas de avaliação das iniciativas de conhecimento realizadas, tanto pela mensuração quantitativa como qualitativa.

A gestão do conhecimento firma-se como nova prática gerencial que, pouco a pouco transforma a cultura e a escala de valores na administração pública. Segundo Osborne e Gaebler (1994, p. 25), a atividade governamental é o processo mediante o qual se solucionam coletivamente os problemas e se atendem às necessidades da sociedade, sendo a administração pública a ferramenta da qual se utiliza o governo para efetivar a atividade governamental. Sendo assim, a gestão do conhecimento aplicada à administração pública permite maximizar as ações gerenciais das organizações públicas, contribuindo para a efetivação das ações planejadas de governo.

6.3. Administração Pública

6.3.1. Considerações iniciais

Administração pública é o conjunto de entes (órgãos e entidades) constituídos pelo Poder Público (Estado) para a consecução do bem comum (GRANJEIRO, 2000, p. 16). Mas, para se entender com maior propriedade o que é administração pública, faz-se necessário levar em consideração duas vertentes fundamentais: administração pública em seu sentido prático, ou seja, a atividade ou o processo e a administração pública como Ciência, ou seja, o estudo ou a disciplina. Granjeiro e Castro (2000, p. 9) explicam que, dependendo do contexto e da ênfase dada a cada uma dessas vertentes, é possível fazer uma distinção entre elas, porém, elas não são pontos isolados no universo da Administração. Uma complementa a outra em vários pontos, e, não raramente, fundem-se, pois, em última análise, o estudo é também uma forma de ação e as atividades oriundas dessas ações são baseadas em teorias ou estudos preliminares.

Nesse sentido, Granjeiro e Castro (2000, p. 9) afirmam que a administração pública possui como idéia central a ação racional, ou seja, a ação corretamente calculada para realizar determinados objetivos desejados, tanto como estudo ou atividade. Sendo assim, essa racionalidade atinge valores, paradigmas e patamares até então não vislumbrados pois, frente à necessidade e inserção de novas práticas gerencias oriundas da iniciativa privada na administração pública, ao entendimento da importância de se gerenciar os fluxos de informação e de conhecimento e à economia interna cada vez mais dependente de outras economias, as ações entre o governo e os cidadãos tornaram-se qualitativamente superiores ao modo que vêm sendo trabalhadas até então, baseadas quase que exclusivamente em normas e regras.

Porém, os princípios e características da administração pública não devem ser confundidos com os da administração das empresas privadas, uma vez que, enquanto esta está voltada para o lucro privado e para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, aquela baseia-se explícita e diretamente para a satisfação do interesse público.

Em contrapartida, Seabra (2001) afirma que no que concerne às mudanças intra-organizacionais no setor público, há evidência do restabelecimento da primazia de princípios gerenciais, baseados em conceitos modernos de administração do setor privado, sobre o modelo burocrático tradicional da administração pública.

Para qualquer sociedade, a administração pública é tão importante quanto complexa. Sua proposta e eficácia determinam, sob vários aspectos e particularidades, de uma forma ou de outra, a cultura, a qualidade de vida, o desenvolvimento e o grau de inserção da sociedade em um mundo cada vez mais globalizado. De acordo com os entendimentos de Wiig (2000), em termos comparativos, a administração pública eficaz, influente e suficientemente capaz pode determinar um desenvolvimento de sucesso para a sociedade, enquanto que a administração pública ineficaz ou desregulada pode, num curto espaço de tempo,

levar essa mesma sociedade do declínio à ruína. Há que se falar em eficácia, pois, quando ser eficiente passou a não ser suficiente, com a necessidade de se saber fazer eficientemente o que era prioritário, surgiu o conceito de eficácia: saber fazer certo as tarefas certas (GRANJEIRO; CASTRO, 2000, p. 161).

Partindo-se de uma perspectiva histórica, segundo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995, p. 19 - 24) e também conforme identificado na escassa literatura existente sobre o tema, a administração pública é classificada sob três formas que se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada:

- 1) **Administração Pública Patrimonialista**: onde o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano e os cargos de seus auxiliares e servidores são considerados prebendas. Há evidência da corrupção e do nepotismo.
- 2) **Administração Pública Burocrática**: tem como princípio norteador o poder racional-legal e como parâmetros a hierarquia funcional, a profissionalização, a idéia de carreira, a impessoalidade e o formalismo. Há uma repugnância ao nepotismo evidenciado na Administração Pública Patrimonialista e por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas. A qualidade fundamental da Administração Pública Burocrática é a efetividade no controle dos abusos e seus defeitos principais, a ineficiência, a auto-referência e a incapacidade de se voltar para o serviço aos cidadãos vistos como clientes, haja visto o excessivo controle, ou seja, a garantia do poder do Estado.
- 3) **Administração Pública Gerencial**: cuja diferença fundamental em relação à Administração Pública Burocrática está na forma de controle, que deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados, mas que também continua tendo como princípio fundamental a rigorosa profissionalização na administração pública.

Em relação às três formas de administração pública e às reformas ocorridas na administração pública brasileira, Wahrlich (1984) destaca, cronologicamente, que a primeira grande reforma ocorrida no Brasil, começou sob o regime Vargas, nos longínquos anos da década de 30. Era, em suma, uma “reforma modernizadora”, inspirada em uma das melhores fontes disponíveis à época, ou seja, na adoção da burocracia de Max Weber (1864 - 1920) e de valores patrimonialistas. Inserido na periferia do sistema capitalista, consolidou-se no Brasil, a partir daquela década, o entendimento de que o Estado seria o elemento central na promoção do desenvolvimento econômico e da integração social, ainda que esta última se mantivesse no nível assistencial, desvinculada de uma ampliação significativa da cidadania. Foi chamada de era daspeana³ (1936), que implementou um Estado intervencionista e administrativo. A segunda grande reforma aconteceu com a publicação do Decreto-lei nº 200, de 25.02.1967, que apresentou um Estado desenvolvimentista, tendo a descentralização, a delegação de autoridade, a coordenação, o controle e o planejamento como princípios fundamentais. Nessa época (1967), tem-se o primeiro estágio ou momento da Administração Pública Gerencial.

Complementando os estudos de Wahrlich (1974, 1984), Granjeiro (2003) destaca que a terceira e grande reforma experimentada ocorreu com a divulgação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (1995) que, entre outras mudanças, propôs a perda do cargo por insuficiência de desempenho e a flexibilidade da estabilidade. Essa reforma propôs mudanças de curto, médio e longo prazos, começando pelas mudanças no ordenamento jurídico e terminando com a mudança cultural do paradigma burocrático para o paradigma gerencial na Administração Pública: do controle *a priori* para o controle *a posteriori*; da ênfase aos processos para a ênfase nos resultados; do foco nos rituais para foco no cliente; do planejamento normativo (reativo e curativo) para o planejamento estratégico.

³ Esse termo refere-se ao DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), criado pelo Decreto-lei nº 579, de 30.07.1938 e que absorveu o Conselho Federal do Serviço Público Civil, criado pela Lei nº 284, de 28.10.1936, que também aprovou o primeiro plano geral de classificação de cargos. O DASP foi o líder incontestado dessa reforma administrativa e, em grande parte, seu executor (WAHRLICH, 1974).

6.3.2. A nova administração pública e o conhecimento

O velho modelo pontual e hierárquico-burocrático de gestão está perdendo espaço para um novo modelo, dinâmico, que reconhece a importância do material intelectual, do conhecimento, dos processos e relacionamentos, com o que concordam Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 65), ao afirmarem que:

A sociedade do conhecimento demanda empresas estruturadas de outra forma. Em vez de a empresa estar dividida em departamentos de forma hierárquica, deve buscar uma estrutura integrada horizontalmente. A centralização das decisões deve ser substituída por estruturas que permitam a participação do conjunto dos colaboradores. As informações precisam deixar de ser uma arma na mão de poucos, para se transformarem em um bem ao alcance de todos.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 263) atentam para o fato de que a estrutura hierárquica é eficaz na realização dos modos de combinação e internalização do modelo de gestão adotado pela organização, enquanto que a estrutura de uma força-tarefa flexível é adequada para os modos de socialização, compartilhamento e externalização do conhecimento.

No passado, as oportunidades para a administração pública alavancar e efetivar o desenvolvimento de uma força de trabalho competitiva, capaz de competir tanto em nível regional quanto internacional, eram escassas. Todavia, a própria evolução das teorias administrativas e o surgimento de novas práticas gerenciais contribuíram para que se note uma mudança nesse quadro. No presente, a administração pública procura se voltar ao aprendizado, ao aperfeiçoamento e à maior valorização de seus ativos intangíveis, como tentativa de oferecer melhores produtos e/ou serviços à sociedade. Há uma tendência de se concentrar mais nos resultados e, portanto, aproximar-se mais dos parâmetros da Administração Pública Gerencial. Edvinsson e Malone (1998, p. 7) afirmam que uma economia que não consegue medir adequadamente seu valor, focando os resultados práticos, não consegue distribuir seus recursos de maneira precisa nem remunerar adequadamente seus cidadãos.

Conforme as afirmações de Cassiolato (1997), as mudanças organizacionais ora verificadas contribuem para a transformação da economia no sentido de colocar o conhecimento como recurso mais estratégico e o aprendizado como o processo mais importante. Nesse sentido, Nonaka (2000, p. 27) prediz que em uma economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva.

Segundo Sveiby (1998, p. 29), a distinção entre as organizações que disponibilizam o conhecimento como um pacote e as que o disponibilizam como um processo é de vital importância, porque aquela é regida pela informação e esta, pelo conhecimento. Mesmo que ambas dependam fortemente dos ativos intangíveis para seu sucesso, a arte de alcançar lucros cada vez maiores é diferente. Neste sentido, esse mesmo autor enfatiza que as organizações do conhecimento não constituem uma classe de empresa, mas sim, denotam uma família de organizações que compartilham aspectos comuns, como é o caso da administração pública.

De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995, p. 20), em nível administrativo, a Administração Pública Burocrática surgiu no século XIX, conjuntamente com o Estado liberal, como uma forma de defender o patrimônio e a coisa pública contra a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Porém, na medida em que o Estado crescia em dimensão e assumia também a responsabilidade pela defesa dos direitos sociais, foi-se percebendo que os custos dessa defesa podiam ser mais altos que os benefícios do controle. Como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, desde a segunda metade do século XX, as práticas burocráticas de gestão pública vêm sendo substituídas por uma nova forma de administração: a administração gerencial.

No presente, isto se deve, em grande parte, pela comprovação da importância que o conhecimento adquiriu na última década e também pelo entendimento mais claro da importância de se adotarem práticas gerenciais que não levassem em conta somente o papel da informação, mas também do conhecimento,

uma vez que ficou evidenciado que o “saber” e a *expertise* de cada pessoa influencia sobremaneira na qualidade e disponibilidade do trabalho.

Porém, Osborne e Gaebler (1994, p. 31 - 32) asseguram que há uma tendência de retorno às características de atribuições mais limitadas dos governos, pois um dos princípios que norteiam o novo modelo de administração pública é a transformação do governo em um agente, um catalisador e não meramente um prestador de serviços. No passado, o governo dirigia a sociedade, monitorando seus anseios, estabelecendo políticas, diretrizes e incentivos, mas não realizando o trabalho pesado. No presente, o que se nota é que os cidadãos parecem desejar que o governo volte a desempenhar esse papel de catalisador, interessando não quem está prestando o serviço, mas como o serviço é prestado.

Baseada nos princípios da administração gerencial, as estratégias da moderna administração pública voltam-se para a definição precisa dos objetivos a serem alcançados, para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, e para o controle ou cobrança dos resultados a serem obtidos após a execução das atividades. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995, p. 22) prediz que a administração pública deve ser permeável à maior participação das organizações da sociedade civil e/ou dos agentes privados, deslocando o foco dos procedimentos ou processos (meios) para os resultados (fins).

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada (BRASIL, 1995, p. 23 - 24).

Em uma sociedade que cada vez mais valoriza o conhecimento, obter a informação, saber usá-la, gerenciá-la e transformá-la em conhecimento útil para a tomada de decisão são habilidades estratégicas em qualquer organização pública ou organização ligada ao governo. A idéia do conhecimento como instrumento de

decisão não é nova e também não é nova a necessidade de se mudarem os padrões gerenciais, a transparência e a melhoria dos serviços públicos, utilizando-se do conhecimento como base de ação, para que não se perca a sinergia e a credibilidade da ação pública.

Osborne e Gaebler (1994, p. 26-305) enumeram dez princípios básicos que norteiam o novo paradigma da administração pública:

- 1) Governo catalisador;
- 2) Participação da população no governo;
- 3) Competição nos serviços públicos;
- 4) Governo orientado por missões;
- 5) Governo de resultados;
- 6) Ênfase do governo no cliente;
- 7) Governo empreendedor;
- 8) Papel preventivo do governo;
- 9) Descentralização;
- 10) Governo orientado para o mercado.

Hood (1995) demonstrou, através do uso da teoria da cultura, que os princípios elencados por Osborne e Gaebler (1994) parecem não estar baseados em um tema singular coerente, apresentando incompatibilidades entre si. Stewart (1998) acredita que esses princípios proporcionam pouca orientação prática, uma vez que funcionam como escolhas isoladas e opostas entre si, prejudicando desta maneira o gerenciamento efetivo, que requer um pouco de cada um desses princípios. Porém, Seabra (2001) afirma que muitos desses princípios estão, de fato, embutidos na idéia da nova administração pública no que se refere à criação de organizações públicas mais gerenciais e menos burocráticas.

Conforme afirma Seabra (2001), medidas para melhorar a eficiência das organizações públicas, tais como privatização, criação de agências semi-autônomas e a introdução da administração gerencial baseada no estilo de negócios do setor privado aparentam ter-se tornado a ordem do dia no setor público ao redor do mundo, o que, no presente, convencionou-se chamar de a “nova administração

pública”, uma das mais impressionantes tendências internacionais em administração pública.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 186) afirmam que a estrutura burocrática, que enfatiza o controle e a previsibilidade de funções específicas, só funciona bem quando as condições são estáveis, com o que complementa Guimarães (2000) ao assegurar que “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”. Osborne e Gaebler (1994, p. 213) afirmam que, no setor público, a visão empreendedora implica envolvimento, flexibilidade e senso de propriedade. Em relação à questão do empreendedorismo na administração pública, Osborne e Gaebler (1994, p. 19) afirmam que o governo empreendedor:

Está disposto a abandonar velhos programas e métodos. É inovador, imaginoso e criativo. Assume riscos. Transforma as funções da cidade em fontes de receita, em vez de pesos sobre o orçamento. Despreza as alternativas convencionais, que se limitam a oferecer serviços básicos. Trabalha de acordo com o setor privado. Usa noções comerciais sólidas. Privatiza. Cria empresas e operações geradoras de recursos. Orienta-se pelo mercado. Focaliza a avaliação de desempenho das suas ações. Reconhece o mérito. Faz com que as coisas funcionem [...].

Sintetizando as idéias contidas nos princípios propostos por Osborne e Gaebler (1994), Ferlie et al (1996 apud GUIMARÃES, 2000), utilizando a técnica analítica do “tipo ideal”⁴ de Max Weber (1864 - 1920), e com base em pesquisas e estudos realizados sobre os movimentos de mudança no setor público em diferentes países, apresentam quatro novos modelos de gestão da nova administração pública:

Modelo 1: Impulso para a eficiência, que reúne esforços na tentativa de tornar o setor público mais parecido com a iniciativa privada, caracterizando-se pela forte ênfase nos ganhos em eficiência, na maximização do valor do dinheiro e pelo aumento dos controles financeiros, envolvendo o uso intensivo de registros formais para se avaliar o desempenho profissional, baseado no controle e hierarquia.

⁴ A técnica analítica do “tipo ideal” é uma abstração através da qual as características extremas de um determinado fenômeno são definidas, de forma a fazer com que ele apareça em sua forma “pura” (GRANJEIRO; CASTRO, 2000, p. 46).

Modelo 2: Downsizing e descentralização, onde se evidencia o abandono do alto grau de padronização, o aumento da terceirização, a descentralização da responsabilidade pela formulação da estratégia e do orçamento e a divisão dos quadros de pessoal entre um pequeno núcleo estratégico e uma grande periferia operacional. Acima de tudo, caracteriza-se pela mudança das formas padronizadas de organização do setor público para um sistema caracterizado por maior flexibilidade, num misto de setor público e privado, mudança da gestão hierárquica para a gestão por contrato e a criação de organizações com maior nível de autonomia em nível local.

Modelo 3: Em busca da excelência, que enfatiza a importância da cultura organizacional, a avaliação de desempenho com base em resultados, privilegia o papel da liderança na condução dos processos de mudança e rejeita a racionalidade do primeiro modelo, enfatizando o modo como as organizações administram a mudança e a inovação, bem como o papel dos símbolos, ritos e valores na moldagem da maneira como as pessoas se comportam no desenvolvimento de suas atividades.

Modelo 4: Orientação para o serviço público, que tem como características fundamentais a menor valorização do “paradigma do mercado”, ações que visam a trazer o poder para os grupos eleitos e não para os grupos nomeados e a grande ênfase na qualidade do serviço e na análise custo/benefício, baseada no propósito de alcançar a excelência dos serviços públicos. Representa, até certo ponto, a adoção de práticas gerenciais bem-sucedidas do setor privado pelo setor público.

Nota-se que, de forma análoga às características das três formas de administração pública vistas anteriormente, as características desses novos modelos de gestão propostos por Ferlie et al (1996 apud GUIMARÃES, 2000) não são excludentes e se fundem em certos pontos, como por exemplo a adoção de práticas gerenciais do setor privado e uma maior flexibilidade nas formas de gestão. Portanto, há que se ressaltar que as formas tradicionais de administração não desaparecem ao longo dos anos, mas sim, sofrem influências de novas correntes de pensamento, que as remodelam e as inserem em um novo contexto, sugerindo novas abordagens e maneiras de se administrar o setor público.

Ressalta-se também que, tanto as três formas da administração pública, quanto os novos modelos propostos por Ferlie et al (1996 apud GUIMARÃES, 2000) destacam, em última análise, o trabalho com o conhecimento, com o que concorda Guimarães (2000), ao afirmar que esses modelos devem ser vistos como parte de um *continuum* que vai da racionalidade economicista e burocrática do modelo 1 à valorização da cidadania do modelo 4. Esse mesmo autor ilustra esta situação através de uma estrutura (Figura 6), cujo eixo vertical representa as tendências à eficiência e racionalidade, e o eixo horizontal representa o desenvolvimento e uso do conceito de cidadania, ambos representando os elementos direcionadores da prestação dos serviços públicos.

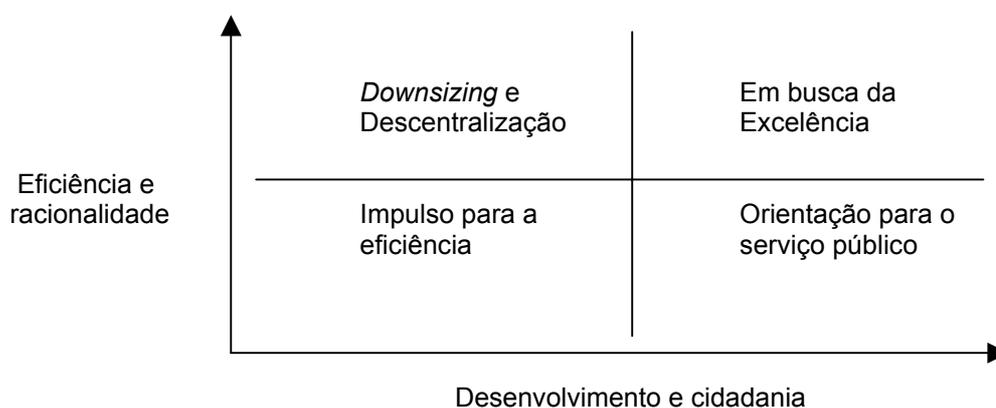


Figura 6: Modelos da nova administração pública.
(Fonte: Guimarães, 2000)

Nesse sentido, segundo Granjeiro (2003), a administração pública brasileira vêm reunindo esforços para acompanhar as tendências dos modelos de gestão da nova administração pública, baseados em reformas experimentadas por outros países, entre as quais destaca que, da experiência inglesa a administração pública brasileira internalizou a idéia das privatizações, das desestatizações, da terceirização das atividades operacionais, da publicização da saúde, da busca da efetividade e da justiça social, do controle social e da redução do papel do Estado na vida das pessoas e dos empresários. Da experiência americana, a administração pública brasileira aproveitou as idéias do empreendedorismo público, que busca um Estado empreendedor (descentralizado, orientado pela sua missão, buscando obter

receitas extratributárias etc) sem ser empresário. Da experiência francesa, a administração pública brasileira aderiu à idéia dos órgãos de missão (colegiados) do Estado modesto para ser moderno, da ênfase nos recursos humanos (talentos e competências) e da estrutura em rede, ou seja, o Estado ligado a centros de pesquisa, universidades, sociedade, escolas técnicas etc.

Portanto, o passo fundamental consiste em deslocar o foco da preocupação em seguir exatamente as regras e processos de trabalho institucionais, agregando a eles práticas dinâmicas de gestão e identificando objetivamente o que precisa ser feito. Depois sim, subordinar a organização como um todo - sua estrutura, suas normas, suas equipes e o conhecimento das pessoas - à busca dos resultados. Dessa forma, sua conexão filosófica-conceitual alinha-se com as premissas descritas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995).

6.3.3. Gestão do conhecimento na administração pública

A administração pública tem no presente uma grande oportunidade para a modernização de suas formas de gestão. O vasto campo de atuação e aplicação da gestão do conhecimento permite introduzir novas opções, capacidades e práticas que podem auxiliar e impactar a administração pública na obtenção de vantagens administrativas. Todavia, o que não se pode esquecer, é que os processos de gestão do conhecimento devem estar profundamente alinhados à missão e aos objetivos principais da organização.

Neste sentido, Osborne e Gaebler (1994, p. 349) explicam que a administração pública necessita de um novo arcabouço conceitual, que permita compreender mais facilmente as ações do governo, uma nova forma de pensar o governo, enfim, um novo paradigma. Nesse ponto, faz-se mister a aplicação da gestão do conhecimento nos processos de trabalho da administração pública:

No passado, deixávamos os mercados funcionar até que falhassem; respondíamos, então, a essas falhas criando burocracias públicas. Estamos lutando para descobrir um método diferente, algo que se situe entre os mercados e a burocracia. Até aqui, não há teoria que nos guie. As pessoas não têm uma idéia clara da razão por que as antigas práticas não estão funcionando, ou do que poderia ser um novo modelo. Assim, elas não podem aprender com seu sucesso ou as suas falhas: não existe arcabouço teórico que permita integrar nossa experiência (OSBORNE; GAEBLER, 1994, p. 349).

A dificuldade em se adotar novas práticas gerenciais, como a gestão do conhecimento, se deve, em parte, porque, tradicionalmente, a administração pública brasileira se baseia no paradigma burocrático e não no paradigma gerencial, não estando totalmente aberta a mudanças. Nesse sentido, conforme os entendimentos de Castor e José (1998), percebe-se que há duas vertentes que se sobressaem: de um lado a vertente inovadora e modernizadora, que procura introduzir uma cultura mais flexível e de gestão empreendedora nas organizações públicas, permitindo-lhes atuar de forma ágil e com mais eficiência num mundo de rápidas transformações, porém com muitas dificuldades em sair da teoria à ação; e do outro lado está a vertente formalista e centralizadora da burocracia, impetrando barreiras às mudanças e às tendências modernizadoras nas organizações públicas e nas formas de operar do Estado.

Complementando os entendimentos de Castor e José (1998), verifica-se que os parâmetros norteadores da gestão pública verificados no presente estão baseados em um conjunto de valores, que instituiu e mantém a cultura organizacional da burocracia, não mantendo totalmente o foco de suas ações nos resultados, mas sim nos procedimentos ou processos. Isso significa que as ações da administração pública não estão ligadas totalmente ao cidadão, não existindo, portanto, o necessário e efetivo processo de desenvolvimento por meio da eliminação de *gaps* e construção de espaços de relacionamento entre o poder público e o cidadão (Figura 7).

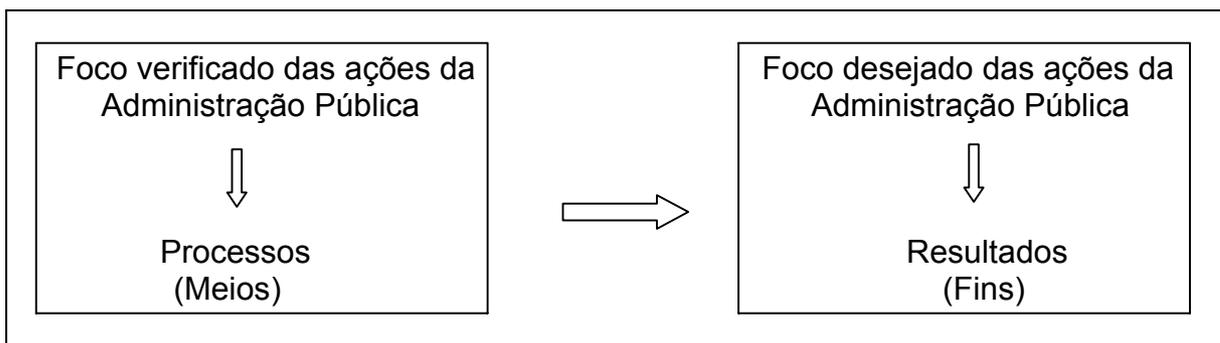


Figura 7: Foco das ações de governo.
(Fonte: Elaborado pelo Autor)

Silva (2002) afirma que as organizações que adotam abordagens bem sucedidas à administração do conhecimento, identificando seus processos de alto retorno e selecionando seus “alvos”, é capaz de obter resultados organizacionais significativos. Sendo assim, aplicar a gestão do conhecimento na administração pública é considerado um marco em termos de técnicas de gerenciamento público, uma vez que estimula um novo *modus operandi*, ao mesmo tempo em que cria o ambiente propício para a utilização de novas metodologias de planejamento, monitoramento e de avaliação das políticas e estratégias públicas.

Na esfera pública, estratégia é, segundo as afirmações de Granjeiro e Castro (2000, p. 38), a arte de preparar e aplicar os recursos humanos, com vistas à conquista e à manutenção do objetivo do desenvolvimento organizacional, enquanto que política é a arte de estabelecer objetivos organizacionais, mediante a interpretação dos interesses e das aspirações da comunidade organizacional e seu público cliente, e de orientar a obtenção e a efetivação desses objetivos. Desta maneira, entende-se que, no setor público, política é o que fazer (objetivos) e a estratégia é o como fazer (meios para que se alcancem os objetivos fixados pela política).

A inserção e a prática da gestão do conhecimento na administração pública não é fácil, exigindo um profundo conhecimento sobre como proceder e uma

capacidade especial para motivar a colaboração das pessoas para este processo, no sentido de contribuírem com sugestões, suporte e inovações, enfim, contribuírem com o seu “saber”. Osborne e Gaebler (1994, p. 21) atentam para esse fato ao declararem que o governo é uma instituição fundamentalmente diferente das instituições da iniciativa privada, onde os empresários recebem dos clientes a maior parte dos seus recursos, enquanto que a administração pública é custeada pelos contribuintes. A iniciativa privada trabalha em regime de competição, enquanto que a administração pública usa habitualmente o sistema de monopólio. Com isso, complementa Guimarães (2000), ao afirmar que as tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos, sendo que, para isso, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão.

Porém, a qualidade e a eficiência da administração pública são influenciadas por fatores como a estrutura organizacional, as responsabilidades específicas, as capacidades intelectuais dos servidores, a densidade do fluxo de informação e o conhecimento disponível que pode ser utilizado para ganhos de vantagem administrativa. Entre esses fatores, o conhecimento é o maior facilitador para alcance da eficácia, uma vez que é a fonte básica da natureza e direção das ações de governo (WIIG, 2000).

No âmbito das transformações organizacionais que se delineiam no setor público, evidenciando a importância e necessidade da aplicação da gestão do conhecimento em seus processos de trabalho, Lastres (1999) assegura que as organizações vêm reestruturando suas funções e atividades, como também vêm definindo e implementando novas estratégias de atuação, desenvolvendo e adotando novos desenhos organizacionais, novos instrumentos e metodologias operacionais, assegurando também que tais formatos baseiam-se crescentemente em informação e conhecimento:

Mostra-se primordial contar com uma base de conhecimentos que envolva um processo de aprendizado contínuo. Assim, em face dos novos desafios apresentados e reconhecendo a necessidade de investir constantemente em inovação, passam a ter relevo ainda maior os objetivos de promover e gerar processos que estimulem o aprendizado e a acumulação de conhecimentos. Neste sentido e como principalmente (mas não exclusivamente) as análises de autores das áreas de negócios e administração indicam, verifica-se maior preocupação das empresas e outras organizações com as novas exigências de capacitação de recursos humanos (LASTRES, 1999).

Sob a perspectiva da gestão do conhecimento para a administração pública em uma democracia, como é o caso do Brasil, Wiig (2000) afirma que os objetivos principais de Gestão do Conhecimento podem ser expressos como a intenção de implementar:

- 1) O processo de tomada de decisão na esfera pública, alavancando a efetividade das funções e serviços da administração pública e promovendo a atuação da agenda pública em todas as áreas.
- 2) A participação pública na tomada de decisão, construindo uma sociedade segura, justa e estável, que prepara seus cidadãos, organizações e agências públicas para participarem dos processos de criação, planejamento, decisão e implementação de ações públicas e para auxiliar, de forma geral, a administração pública.
- 3) A construção de uma sociedade competitiva e o aumento do capital intelectual, tendo como consequência maior o aumento da qualidade de vida dos cidadãos, através da construção, manutenção e de uma posição vantajosa em relação ao capital intelectual.
- 4) A força de trabalho baseada no conhecimento, resultando em uma sociedade mais próspera, capaz de competir na economia em nível regional e global, através do desenvolvimento de seus cidadãos e de suas instituições como trabalhadores competentes e disseminadoras do conhecimento, respectivamente.

Wiig (2000) afirma que, para ser compreensível, a gestão do conhecimento na administração pública engloba, pelo menos, quatro grandes áreas funcionais:

- 1) Funções de governança para direcionar e fornecer suporte aos esforços de administração do conhecimento através das perspectivas e objetivos organizacionais.
- 2) Recursos humanos ou infra-estrutura funcional, que auxilie os objetivos da administração do conhecimento, bem como as atividades individuais, através, por exemplo, de times de *experts* ou facilidades oriundas da tecnologia.
- 3) Funções operacionais para obter, criar, organizar, distribuir e manipular o conhecimento.
- 4) Funções para transformar o valor intangível do conhecimento em valor de investimento, pelo entendimento de como o conhecimento é usado, os produtos e serviços oriundos de sua aplicação, como patentes ou tecnologias, ou outros tipos de conhecimento estruturado, como sistemas de informação ou procedimentos que o utilizam como base.

Observa-se, nesta revisão da literatura, que a gestão do conhecimento funciona como uma estratégia da administração que pode fornecer subsídios para uma administração pública mais eficiente, assegurando a continuidade dos princípios originais dos novos parâmetros administrativos contidos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), além de servir como ferramenta fundamental para o desenvolvimento de ações mais eficazes no setor público e como geradora dos suportes necessários à uma administração mais flexível, característica evidenciada pelo paradigma da nova administração pública.

7. Metodologia

7.1. Tipo de pesquisa

Quanto à sua finalidade, a presente pesquisa se classifica como exploratória e de caráter descritivo, utilizando-se do método qualitativo. O estudo exploratório apresenta-se como o mais adequado ao objetivo geral desta pesquisa, pois, além da falta de informações sistematizadas na literatura sobre o tema de pesquisa no âmbito da administração pública, esse tipo de pesquisa é recomendado para investigações que tenham a função de esclarecer conceitos e idéias, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente específico, estabelecendo prioridades para estudos posteriores (GIL, 1996, p. 45; MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 85).

O caráter descritivo se justifica porque esta pesquisa não tem como preocupação o teste de teorias, modelos ou hipóteses, mas sim, compreender um fenômeno particular e complexo, e descrevê-lo em suas particularidades, objetivando o seu funcionamento no presente (GIL, 1996, p. 46; MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 20), como é o caso da gestão do conhecimento na administração pública federal. Segundo Vergara (1998, p. 45) uma pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno e não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios, esta pesquisa utiliza-se do método qualitativo. Dele faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Os métodos qualitativos se caracterizam pela ausência de medidas numéricas, de análises estatísticas e pelo enfoque indutivo - conhecimento subjetivo do sujeito por meio de relacionamento mais longo e flexível, além de serem menos estruturados, permitindo a coleta de dados com maior profundidade, possuindo, dessa forma, um caráter eminentemente descritivo. Trata-se de um método que permite ao pesquisador entender certo

fenômeno específico, de acordo com o ponto de vista dos sujeitos da situação analisada, e, a partir daí, fazer sua interpretação acerca desse fenômeno.

Portanto, mais importante para caracterizar esta pesquisa é o fato de ter-se respaldo na percepção de gestores públicos e basear-se em estudo de campo nas organizações públicas selecionadas.

7.2. Universo e seleção da amostra

O universo da pesquisa é constituído pelas organizações da administração pública federal brasileira. Por razão de a cidade de Brasília sediar a maioria dos órgãos componentes da administração pública federal brasileira, o limite geográfico de análise para a delimitação do universo pesquisado restringiu-se às organizações públicas sediadas nessa cidade. A seleção dessas organizações teve como base entrevistas preliminares junto a várias organizações públicas federais sediadas em Brasília e de acordo com indicações de membros da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC)⁵ e de estudos do Instituto Florestan Fernandes⁶, observando-se os seguintes critérios:

- 1) Organizações públicas que adotam os princípios do planejamento estratégico;
- 2) Organizações públicas que aplicam a teoria ou a prática da gestão do conhecimento em suas atividades organizacionais;
- 3) Situação das iniciativas teóricas ou práticas em gestão do conhecimento em nível intermediário ou avançado.

⁵ <http://www.sbgc.org.br>

⁶ Ciclo de Mesas Redondas Florestan Fernandes, "Gestão do Conhecimento no Setor Público". 12 de dezembro de 2002. São Paulo - SP.

Sendo assim, tais parâmetros permitiram identificar doze organizações públicas que estariam trabalhando com gestão do conhecimento, constituindo assim a parte mais representativa possível do universo desse estudo (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 41), ou seja, a amostra preliminar para as investigações desta pesquisa.

Seguindo-se à delimitação da amostra da pesquisa, no âmbito das organizações públicas indicadas, os gestores da administração pública federal em Brasília foram selecionados para a entrevista segundo sua responsabilidade na aplicação da gestão do conhecimento em sua organização, observando-se pelo menos três dos seguintes critérios:

- 1) Possuir graduação, no mínimo, em nível de especialização em Ciência da Informação, Administração de Empresas ou áreas afins;
- 2) Ser funcionário efetivo ou nomeado na organização pública selecionada há pelo menos dois anos;
- 3) Estar envolvido com assuntos estratégicos da organização;
- 4) Trabalhar com a aplicação prática de gestão do conhecimento em suas atividades organizacionais.

Não houve distinção quanto a cargos ou função para a seleção da amostra, mesmo porque não é objetivo desta pesquisa diferenciar os níveis da população em estudo. Entretanto, nota-se que, segundo os critérios de seleção, todos os entrevistados deverão estar atuando, no mínimo, como gerentes de nível médio. Tais restrições buscaram selecionar uma amostra mais homogênea, uma vez que são identificadas várias categorias de organizações da administração pública federal brasileira: autarquias, ministérios, tribunais, agências reguladoras, sociedade de economia mista, fundações públicas, empresas públicas, dentre outras.

7.3. Coleta de dados

Para o foco desta pesquisa, onde procura-se obter das pessoas o entendimento do conceito e práticas relacionadas a um tema específico, optou-se pela entrevista estruturada como técnica de coleta de dados mais adequada (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 93). Gil (1996, p. 45) afirma que na maioria dos estudos exploratórios é evidente a aplicação de entrevistas com as pessoas que têm experiências práticas com o problema de pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 92) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, para que uma delas (entrevistador) obtenha informações (do entrevistado) sobre determinado assunto ou problema e, segundo Gil (1996, p. 92), dentre todas as técnicas de interrogação, é a que apresenta maior flexibilidade.

Levando-se em consideração os dois itens fundamentais a serem analisados por esta pesquisa, conceito e práticas, opta-se pela entrevista estruturada, que é adequada para pesquisas que procuram sondar questões básicas e qual o nível de compreensão e conceituação dos entrevistados sobre um certo tema.

A entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas e padronizadas, de acordo com um formulário, esperando-se obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo que as diferenças das respostas devam refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas, e também que elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 93-94).

O formulário é um dos instrumentos essenciais para a investigação social cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado e tem como qualidades essenciais a adaptação ao objeto de investigação, a adaptação aos meios que se possui para realizar o trabalho e a

precisão das informações em um grau de exatidão suficiente e satisfatório para o objetivo proposto (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 112).

Foram contempladas com análises para a identificação das variáveis necessárias à elaboração do roteiro da entrevista (Anexo II), várias abordagens sobre gestão do conhecimento identificadas na revisão da literatura. Porém, ressalte-se, não será objeto de estudo na presente pesquisa o aprofundamento sobre cada uma dessas abordagens. Portanto, o foco não é rever os detalhes e criticar cada uma das várias abordagens e teorias existentes, nem fazer uma análise comparativa, mas sim, entender as principais conclusões e influências desses conceitos para a evolução e aperfeiçoamento da administração pública federal brasileira.

Os itens e questões que compõem o roteiro da entrevista foram formulados a partir de pontos relevantes sobre gestão do conhecimento e novos conceitos gerenciais adotados pela administração pública federal brasileira, identificados na revisão da literatura, procurando-se seguir os requisitos básicos para as respostas de uma entrevista listados por Marconi e Lakatos (2002, p. 97):

Validade: Comparação com a fonte externa, observando as dúvidas, incertezas e hesitações demonstradas pelo entrevistado;

Relevância: Importância em relação aos objetivos da pesquisa;

Especificidade e clareza: Objetividade na referência a dados, datas, nomes, lugares, quantidade, percentagens, prazos etc, sendo que a clareza dos termos colabora na especificidade;

Profundidade: Está relacionada com os sentimentos, pensamentos e lembranças do entrevistado, sua intensidade e intimidade; e

Extensão: Amplitude da resposta.

A fim de evitar falhas e ambigüidades, como também validar o conteúdo (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 100), o roteiro da entrevista foi submetido a outros pesquisadores e foi realizado um pré-teste em duas organizações públicas distintas para um melhor aprimoramento dos quesitos.

Conforme afirma Gil (1996, p. 95), o pré-teste não visa captar qualquer dos aspectos que constituem os objetivos do levantamento, não podendo trazer nenhum resultado referente a esses objetivos. Está centrado apenas na avaliação e validação do instrumento de coleta de dados, visando garantir que meça exatamente aquilo que pretende medir.

O pré-teste não revelou dificuldades de entendimento das questões do roteiro da entrevista. Porém, foram verificadas algumas ambigüidades, para o que foram sugeridas e feitas alterações em alguns quesitos com o fim de se excluírem tais ambigüidades verificadas no roteiro preliminar.

7.4. Variáveis

As variáveis consideradas foram identificadas na revisão da literatura, todas passíveis de serem analisadas a partir da percepção de gestores das organizações públicas selecionadas, apresentadas no quadro a seguir (Quadro 6).

Quadro 6: Especificação das variáveis x objetivos específicos.

Objetivos Específicos	Variáveis	Item referente no roteiro da entrevista
Identificar as organizações públicas federais com sede em Brasília que trabalham com gestão do conhecimento	. Utilização do planejamento estratégico . Aplicação da gestão do conhecimento . Nível de aplicação da gestão do conhecimento	-
Identificar qual o entendimento de gestores das organizações públicas selecionadas sobre o conceito de gestão do conhecimento	Entendimento sobre o conceito	1
Verificar como os gestores das organizações públicas selecionadas aplicam a gestão do conhecimento nas atividades organizacionais	Finalidade Iniciativas estratégicas Iniciativas tecnológicas Iniciativas em RH Dificuldades Benefícios	2 3 3, 4 3, 4 5 6

8. Apresentação e Análise dos Resultados

8.1. Identificação das organizações públicas

Seguindo-se os parâmetros estabelecidos para a delimitação do universo de pesquisa (item 7.2, p. 61), verificou-se que das doze organizações indicadas, duas não se enquadravam nesses parâmetros e uma não estava sediada em Brasília. Sendo assim, as organizações públicas federais sediadas em Brasília e que se enquadraram nos critérios estabelecidos, constituindo a amostra final do universo pesquisado para esta pesquisa, são apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 7: Organizações públicas selecionadas.

Organização Pública	Sigla	Departamento	Categoria
Agência Nacional de Energia Elétrica	ANEEL	Superintendência de Gestão Técnica da Informação	Agência Reguladora
Agência Nacional de Telecomunicações	ANATEL	Assessoria da Presidência	Agência Reguladora
Banco Central	BACEN	Departamento de Administração de Recursos Humanos	Autarquia
Banco do Brasil	BB	Gerência de Educação Corporativa	Sociedade de Economia Mista
Caixa Econômica Federal	CAIXA	Gerência de Controle e Informações	Empresa Pública
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	ECT	Universidade Correios	Empresa Pública
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	EMBRAPA	Serviço de Informação em Ciência e Tecnologia	Empresa Pública
Ministério das Relações Exteriores	MRE	Centro de Gestão Estratégica do Conhecimento em Ciência e Tecnologia	Ministério / Poder Executivo
Serviço Federal de Processamento de Dados	SERPRO	Unidade Corporativa - Processo Corporativo de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	Empresa Pública

O processo de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas com gestores das organizações públicas selecionadas, entre os dias dezenove de

maio e três de junho de 2003, sendo entrevistado apenas um gestor de cada organização. Foram realizadas nove entrevistas, que geraram aproximadamente nove horas de gravação, com média de uma hora para cada organização. Apesar de se basearem no mesmo roteiro de perguntas, alguns depoimentos foram mais extensos que outros, uma vez que ficou evidenciado que a gestão do conhecimento está sendo aplicada de forma mais efetiva em algumas organizações públicas do que em outras. Também observou-se que os depoimentos refletiram o grau de importância que o tema desta pesquisa tem para os entrevistados, e não apenas para a organização, ponto que Marconi e Lakatos (2002, p. 95) defendem como uma das vantagens da entrevista. Os relatos foram analisados e codificados de acordo com o roteiro da entrevista (Anexo II), sendo que algumas transcrições foram realizadas na íntegra.

Quatro organizações disponibilizaram, de forma voluntária, documentos oficiais relativos ao processo de gestão do conhecimento, o que enriqueceu sobremaneira a análise desse processo na respectiva organização, contribuindo também para um entendimento mais detalhado e profundo desse tema para a organização. Portanto, para a análise da prática de gestão do conhecimento dessas quatro organizações, além dos relatos gravados, houve também uma pesquisa em documentos escritos disponibilizados pelos entrevistados. Cabe ressaltar que a análise desses documentos não influenciaram a análise dos resultados dessa pesquisa como um todo, contribuindo apenas para melhor entender o processo de gestão do conhecimento nessas organizações públicas.

A análise dos dados

Foi possível realizar algumas inferências de ordem prática pois trata-se, além de uma pesquisa exploratória, de uma pesquisa participante, onde o pesquisador, como parte da população pesquisada, tem experiência de trabalho e convivência suficientes com o universo pesquisado. Tal fato propiciou a extração de indicadores a partir de apontamentos empíricos e também identificados na revisão da literatura, que dizem respeito aos entendimentos e às práticas expressas nas entrevistas da coleta de dados. Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2002, p. 95)

afirmam que, entre as vantagens oferecidas pela entrevista estruturada, está a possibilidade de que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico. Porém, ressalte-se, mesmo sendo o pesquisador parte da população pesquisada, a existência de possíveis vieses na sua percepção e interpretação da realidade analisada foi mínima, haja visto a análise ter-se baseado na realidade de diversas categorias de organização da administração pública federal brasileira. Por outro lado também, a técnica de entrevista estruturada proporcionou o aparecimento de outros aspectos relativos ao tema, pois alguns quesitos acabaram evocando outras considerações pertinentes, que não se encaixam no contexto específico desta pesquisa, mas contribuíram para melhor entender esse tema aplicado à administração pública federal e também serviram como subsídios para algumas conclusões feitas posteriormente.

Entre alguns dados revelados pela pesquisa, mas não especificados como objetivos específicos desse estudo, destacam-se alguns relacionados ao perfil dos entrevistados, dentre outros, quais sejam:

- 1) das nove organizações públicas consultadas, sete possuem departamentos específicos ou grupos de trabalho dedicados à gestão do conhecimento na respectiva organização;
- 2) o tempo médio de trabalho dos entrevistados com o tema gestão do conhecimento é de três anos e meio;
- 3) o tempo médio de trabalho dos entrevistados em suas respectivas organizações é de dez anos;
- 4) o tempo médio de trabalho dos entrevistados no serviço público é de dezoito anos e oito meses.

Examinando-se os depoimentos referentes às duas questões abertas do roteiro da entrevista (questões número 1 e 2, sobre o conceito e a finalidade da gestão do conhecimento, Anexo II), ficou evidenciado que as respostas sobre o conceito remetiam, mesmo que implicitamente, à uma finalidade específica da aplicação da gestão do conhecimento para a organização. Em sete depoimentos, as respostas às perguntas número um e dois do roteiro da entrevista formaram praticamente uma só resposta, ou seja, o respondente aliou o “o que é?” ao “para quê?”, o que facilitou sobremaneira a identificação das idéias sobre o conceito e qual a finalidade da aplicação da gestão do conhecimento na organização, sendo que em apenas duas respostas o entendimento sobre o conceito e a finalidade específica da aplicação da gestão do conhecimento para a organização foram definidas distintamente. A fim de se manter o sigilo da identidade dos respondentes, ressaltasse que não há relação alguma entre a ordem em que foram listadas as organizações públicas selecionadas e as transcrições ou os resultados apresentados a seguir.

8.2. Entendimento sobre o conceito de gestão do conhecimento

A natureza qualitativa da pergunta sobre o entendimento do conceito de gestão do conhecimento, remeteu a diferentes pontos de vista nas respostas obtidas. Por essa razão, optou-se pela adoção de uma escala de mensuração nominal para as respostas (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 115), onde foram especificadas quatro categorias para a classificação dos depoimentos (processo, atividade, ação e metodologia), originadas dos termos usados pelos autores identificados na revisão da literatura para conceituar gestão do conhecimento. Todos os respondentes afirmaram ser a gestão do conhecimento um processo organizacional, sendo que apenas um respondente associou essa prática a um conjunto de ações para se atingir um objetivo específico da organização ligado aos trabalhos com informação, e em apenas dois casos os entrevistados não responderam explicitamente que a gestão do conhecimento para sua organização era entendida como um processo, conforme infere-se dos seguintes depoimentos obtidos:

Entendemos gestão do conhecimento como um processo que vai se juntar a outros processos para permitir à organização visualizar em qual ponto se deve dar ênfase para aprimorar o desenvolvimento organizacional.

Gestão do conhecimento é um processo que sistematiza a ação gerencial e administrativa, a partir do foco específico do conhecimento, baseado em iniciativas de outras instituições similares. Projeto não é.

É um processo para a ampliação e democratização do acesso e sistematização de informações.

Gestão do conhecimento é um processo, um conjunto de ações que dá suporte ao planejamento estratégico e serve de interligação para as ações estratégicas da empresa.

Gestão do conhecimento para a gente é essencialmente método. E a metodologia, no final das contas, é processo.

Então quando você ouve dizer assim “vamos fazer um projeto de gestão do conhecimento em uma empresa”, você vai buscar informação primeiro para transformar em conhecimento, identificar o conhecimento crítico e botar à disposição da organização. Então, é um processo.

É um processo que visa o desenvolvimento de talentos, incentivação dos funcionários a compartilhar a informação e mecanismos de premiação para esse compartilhamento, para o desenvolvimento organizacional.

Todos os entrevistados negaram ser a gestão do conhecimento uma ação organizacional isolada ou um projeto organizacional, apesar de ter sido verificado que a gestão do conhecimento, nas organizações analisadas, é praticada por meio de algumas iniciativas isoladas dentro da organização. Não se verificou um processo integrado e completo de gestão do conhecimento, o que corrobora a incipiência do tema nessa esfera da administração pública. Apenas dois entrevistados afirmaram ser a gestão do conhecimento um processo inserido em algum projeto organizacional mais abrangente, mas não sendo um projeto por si só.

Conforme identificado na literatura sobre o tema, verifica-se que há fundamentos teóricos que suportam os entendimentos de ser a gestão do conhecimento considerada um processo, conceito fundamentado por Wiig (1993), Davenport e Prusak (1998, p. 83), Edvinsson e Malone (1998), Stollenwerk (1999) e Teixeira Filho (2000, p. 22).

Baseando-se nos conceitos de tais autores e de acordo com o exposto pelos gestores entrevistados, conclui-se que a gestão do conhecimento é entendida, no âmbito da administração pública federal em Brasília, como um processo complexo, estruturado, contínuo e articulado com os processos de trabalho com informação existentes na organização, visando, principalmente, o compartilhamento do conhecimento organizacional, fator destacado por todos os entrevistados como a finalidade principal da aplicação da gestão do conhecimento em sua organização.

Porém, ressalta-se que, como exposto por Barroso e Gomes (2000), ficou evidenciado que ainda é um conceito difícil de se definir com precisão e simplicidade no âmbito da administração pública federal, até mesmo porque verificou-se que há certa distinção em relação ao conhecimento que se pretende gerenciar - o conhecimento documental, registrado, ou o conhecimento informal, tácito, que está internalizado com as pessoas.

Nesse sentido, entendeu-se que essa distinção é proveniente da própria incipiência do tema na administração pública federal, da discussão acerca do próprio conceito de conhecimento e da característica interdisciplinar geradora dos fundamentos da gestão do conhecimento que, tendo raízes em várias disciplinas, práticas herdadas de contextos diversos e vários conceitos associados, dificulta a elaboração de um conceito padrão.

8.3. Finalidade da aplicação da gestão do conhecimento

Em relação à finalidade da aplicação da gestão do conhecimento, seis entrevistados afirmaram ser o compartilhamento do conhecimento organizacional a principal finalidade para se aplicar gestão do conhecimento em sua organização. Três entrevistados concordaram, de maneira geral, que, em paralelo ao compartilhamento do conhecimento organizacional a obtenção de informações que serão transformadas em conhecimento, a educação corporativa, a aprendizagem organizacional e a definição de estratégias são também fortes razões para a aplicação da gestão do conhecimento em suas organizações. Satisfação do cliente e desenvolvimento de competências específicas ou talentos organizacionais foram

outras variações obtidas nas respostas sobre a finalidade da aplicação da gestão do conhecimento na administração pública federal.

Entende-se, portanto, que, em concordância com as respostas dos entrevistados, a principal finalidade da aplicação da gestão do conhecimento para a administração pública federal é o compartilhamento do conhecimento para algum fim específico que a organização julga ser relevante. Verificou-se que esse compartilhamento tem o intuito de que sejam identificadas as competências existentes na organização e as competências necessárias à organização, ou seja, o que há disponível em termos de competências e a necessidade de competências específicas pela organização. A evidência do compartilhamento do conhecimento organizacional como principal finalidade da aplicação da gestão do conhecimento confirma, na prática, as afirmações de Davenport e Prusak (1998, p. 107) e Terra (1999) sobre a importância de se ter o compartilhamento do conhecimento como uma das principais finalidades da aplicação de gestão do conhecimento na organização, o que foi destacado nos seguintes relatos:

A finalidade de se aplicar gestão do conhecimento seria para o aprimoramento profissional, para a educação corporativa, de forma a se obter um reconhecimento da pessoa como um produtor de conhecimento.

A finalidade seria para ações concretas de registro e compartilhamento do conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento seria a principal finalidade, seguida do registro do conhecimento, para conhecimento dos concorrentes, clientes e fornecedores.

...seria o compartilhamento do conhecimento, porque assim você tem todos os pontos, os contra-pontos, as tendências mais fortes, dados científicos e posicionamento acadêmico sobre aquele assunto.

Compartilhamento do conhecimento para a solução de problemas da realidade.

Porém, todos os entrevistados concordaram que há a necessidade de mudança na cultura organizacional da administração pública para o efetivo compartilhamento do conhecimento, confirmando as argumentações de Terra

(2002, p. 66) ao expor que é essencial mobilizar a dedicação à causa da mudança de comportamento para com o compartilhamento do conhecimento.

Concluindo-se esta discussão sobre a finalidade da aplicação da gestão do conhecimento nas organizações públicas consultadas, onde ficou evidenciada a transmissão de conhecimentos como fator fundamental, notou-se que o conhecimento é um ativo que nunca se perde, mas que sempre se adquire, conforme explicitado pelas palavras de um dos entrevistados:

O conhecimento é uma *commodity* que é ao contrário. Você não perde conhecimento. Você ganha conhecimento. A conta é ao contrário [...]. Você vai dizer tudo que você sabe, mas você vai ter com você outras coisas que você compartilhou com alguém, com outra pessoa e que aprendeu.

8.4. Iniciativas em gestão do conhecimento

Este item objetivou verificar, na prática, quais as iniciativas que, juntas constituem o processo completo de gestão do conhecimento organizacional, estão sendo desenvolvidas ou aplicadas pela administração pública federal em Brasília. Isso se faz pertinente porque, mesmo sendo adotados os mesmos fundamentos teóricos de gestão do conhecimento pelas organizações selecionadas, a aplicação tende a ser diferente, pois cada organização tem um conjunto de atributos que a torna única, possuindo características diferentes, mesmo que pertença à uma mesma categoria. Ressalta-se como fator interessante nesse quesito, que duas organizações afirmaram possuir quase todos os itens listados e citaram outros não listados no formulário. Isto permite concluir que a gestão do conhecimento organizacional é, nesse sentido, um processo abrangente e quase completo nessas duas organizações públicas. Esta análise sobre as iniciativas em gestão do conhecimento foi subdividida no fator estratégico, no fator humano e no fator tecnológico, destacando-se os termos que fazem parte do processo de gestão do conhecimento, conforme estruturado no roteiro da entrevista (Anexo II) e, para melhor compreensão desses termos e outros específicos relacionados à gestão do conhecimento foi criado um glossário de termos técnicos (vide anexo I).

8.4.1. Fator estratégico

Em relação ao fator estratégico, faz-se pertinente ressaltar que quatro entrevistados afirmaram ser a gestão do conhecimento um processo que deve estar ligado diretamente ao planejamento estratégico da organização, funcionando como um meio para a obtenção dos objetivos estratégicos e apoio à tomada de decisão e não como um fim em si mesma, o que pode ser identificado através das argumentações de quatro respondentes:

Eu vejo a gestão do conhecimento como algo estratégico mesmo. Está ligada diretamente às estratégias da empresa e só funciona se vier de cima para baixo.

Eu costumo dizer o seguinte quando comento o assunto: a gestão do conhecimento está ligada sempre à estratégia da empresa. Você tem que olhar a estratégia e o que a gente chama de capitais do conhecimento, que são aqueles conhecimentos críticos. De posse dessas duas variáveis você cria um processo dentro da empresa de transformação do que é informação em conhecimento.

Eu acredito que a gestão do conhecimento, por ser ainda um área de conhecimento recente, a iniciativa isolada é importante porque ela desperta dentro da instituição a necessidade de conhecer o conceito e verificar em que medida a adoção desse conceito facilita e favorece a gestão da empresa, porque a gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada com a gestão mais ampla da empresa, ela tem que ser vista como uma parte da estratégia empresarial.

O conhecimento está nas pessoas, está nos relacionamentos da empresa. Então a gente faz um diagnóstico olhando quais são os processos da empresa, as atividades de trabalho mais intensivas em conhecimento ligadas às estratégias da empresa.

Tais afirmações confirmam, na prática, as argumentações de Teixeira Filho (2000, p. 25) ao afirmar que a relação entre a estratégia organizacional e a gestão do conhecimento é muito forte pois, por um lado, o conhecimento que a organização tem de si mesma é fundamental para a sua evolução e, por outro lado, o conhecimento coletivo é fator crucial na estratégia da organização.

Quatro entrevistados afirmaram que suas organizações possuem iniciativas efetivas de **inteligência competitiva**, sendo que um deles afirmou que a

inteligência competitiva está ligada diretamente ao planejamento estratégico da organização, destacando-se que essa iniciativa também é entendida como inteligência de negócios ou como uma “ação concreta” da organização, conforme infere-se das palavras de um dos entrevistados:

... uma outra ação concreta é uma ação que eu chamo de inteligência competitiva, que você pode chamar de inteligência de negócios, mas que na realidade é o seguinte: vamos identificar o que acontece no nosso ambiente de negócios externo, vamos olhar o que está acontecendo dentro da nossa empresa, que informações são importantes de fora e de dentro, vamos analisar estas informações com o enfoque de apoiar a decisão do tomador de decisão, para que ele possa colocar a empresa em um rumo adequado. Aí você vai dizer, isto não serve só para empresa privada? Não. Serve para o governo também, porque o governo tem um ambiente de negócios - ele tem os ministérios em volta, ele tem as autarquias, ele tem o próprio Presidente da República. Então tem toda uma inteligência, uma análise de informação que tem que ser considerada, porque é um negócio! Eu tenho que definir políticas, eu tenho que olhar tecnologia, eu tenho que olhar a parte social.

Em relação à **gestão da propriedade intelectual**, verificou-se que quatro organizações públicas pesquisadas possuem iniciativas efetivas, ou seja, estão tomando os cuidados necessários para a preservação do conceito e posicionamento dos produtos desenvolvidos, o que, segundo Terra (2000, p. 20), pode gerar retornos substanciais à medida que se desvincula de um produto específico ou de qualquer meio físico, como o exemplo do registro de marcas, depreendendo-se que tudo que é produzido dentro de uma organização a ela pertence e que há, nessas quatro organizações públicas, a preocupação com a proteção de seus bens intangíveis, quais sejam - *softwares*, patentes, *royalties*, licenças, bens culturais, entre outros.

Seis entrevistados afirmaram que suas organizações trabalham com **gestão por processos**, onde as atividades são bem definidas e seguem alguma metodologia específica para o processo específico e, em algumas vezes utilizam-se da técnica de melhores práticas para o aprimoramento desses processos. Apenas um entrevistado afirmou que sua organização trabalha por projetos, e não por processos, mas estando o processo de gestão do conhecimento organizacional inserido dentro de um projeto maior da organização. Sete afirmaram trabalhar com **gestão da memória organizacional**, tanto administrativa quanto técnica, sendo que

duas organizações demonstraram maior preocupação com essa atividade pois não possuem quadro efetivo de funcionários, ou seja, quando o funcionário se desliga da organização, há o risco de que todo o conhecimento gerado por ele, enquanto colaborador, se perca por falta de registro prévio desse conhecimento. Outros fatores que demonstraram preocupação em relação à gestão da memória organizacional foram as ações voltadas para incentivar aposentadorias precoces e os planos de demissão voluntária.

Em relação à gestão da memória organizacional e no que tange aos princípios da Ciência da Informação, faz-se pertinente mostrar que uma das razões expostas pela maioria dos entrevistados para se trabalhar com essa prática gerencial é o crescimento exponencial do número de documentos impressos com os quais têm que lidar e com a quantidade de informações que alimentam o fluxo informacional da organização, obtidas por meios eletrônicos, principalmente pela Internet. Nesse sentido, e conforme ressaltado por Teixeira Filho (2000, p. 147), destacaram a importância do armazenamento seguro e de forma acessível e organizada do acervo de conhecimento da organização, o que foi traduzido, quantitativa e qualitativamente, em custos e também em riscos. O que ficou evidenciado foi o fato do tempo para localizar um documento, criá-lo, ou obtê-lo novamente, ou seja, há o custo de não se encontrar a informação necessária, que se sabe existir, e o risco da dilatação do prazo para a conclusão das tarefas que dependem daquela informação, bem como o risco de implicações de ordem fiscal, legal e econômica, pela impossibilidade de recuperar determinadas informações.

Esses dados obtidos dos entrevistados contradizem o que se percebe, empiricamente, na maioria dos casos em relação à memória organizacional, uma vez que são raras as organizações públicas que têm uma atenção efetiva para a gestão de seu acervo de conhecimento e raríssimas as que exercem essa gestão de forma estruturada.

Sendo assim, no que tange ao processo de gestão do conhecimento organizacional, nota-se que é necessário incluir uma visão de processo ao enfoque da gestão de documentos, ampliando questões de armazenagem e recuperação de documentos, para questões de contexto da época de criação do documento e

também dos eventos que o afetaram, além de questões de interconexão entre o documento e outros elementos que, por ventura, afetam seu universo de referência, ou seja, a gestão da memória organizacional é entendida e deve funcionar, segundo depreende-se dos argumentos expostos pelos gestores públicos entrevistados, como ferramenta de apoio para as pessoas que realizam atividades que exigem o uso intensivo de conhecimento e necessitam de informações antigas para elaboração e prospecção de trabalhos futuros.

8.4.2. Fator humano

A importância de verificar as iniciativas que dizem respeito ao fator humano, no campo de atuação da gestão do conhecimento organizacional, se justifica e é necessária, uma vez que os recursos humanos são a essência do processo de gestão do conhecimento e a criação do conhecimento organizacional tem como base o conhecimento tácito que se encontra nas pessoas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Em relação a esse fator, cinco entrevistados afirmaram que suas organizações possuem iniciativas efetivas de **comunidades de conhecimento**, e quatro afirmaram que as organizações possuem tanto comunidades presenciais quanto virtuais. A importância da prática de comunidades de conhecimento se verifica pela geração de oportunidades, através de assuntos de interesse para grupos específicos, para o compartilhamento de informações e conhecimentos, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento das competências e aperfeiçoamento de processos e atividades organizacionais, bem como subsídio para a tomada de decisão, conforme mostrou um dos entrevistados:

As comunidades virtuais de conhecimento são importantes para que as decisões possam ser tomadas dentro de parâmetros técnicos mínimos, ao invés de ser uma coisa meio aleatória.

Terra (2000, p. 47) mostra que, para compreender efetivamente a gestão do conhecimento, é fundamental levar em consideração e investir no aprendizado e criatividade individual, bem como no conhecimento humano, pois este

certamente antecede o aprendizado, a inovação e o conhecimento organizacional, o que foi verificado nas atividades de seis organizações públicas analisadas, onde existem iniciativas efetivas em **desenvolvimento de pessoas**, verificando-se a implementação de duas universidades corporativas, sendo uma delas uma universidade corporativa virtual. Foi verificado que em todas as organizações pesquisadas há uma preocupação, de maneira geral, com a capacitação dos funcionários, o que contribui para a criação de conhecimento organizacional sob o foco da gestão do conhecimento.

Em seis organizações verificou-se que há **gestão de talentos**, englobando a questão das competências individuais e trabalhos de mapeamento dessas competências, verificando-se na prática administrativa do setor público, a questão levantada por Sveiby (1998, p. 77) sobre a importância de se gerenciar as competências individuais - saber como os funcionários, particularmente os profissionais, são recrutados, capacitados, motivados e recompensados. Nesse sentido, alguns entrevistados listaram alguns indicadores de que dispõem para mapear o conhecimento existente na sua organização, entre os quais destacam-se a experiência do profissional em determinada atividade, os organogramas empresariais e até mesmo a idade do funcionário.

Outras considerações e análises pertinentes sobre o fator humano serão apresentadas na discussão sobre a orientação da aplicação da gestão do conhecimento (item 8.5).

8.4.3. Fator tecnológico

Levando-se em consideração os entendimentos de Mac Morrow (2001) de que a tecnologia é um dos pilares de sustentação da gestão do conhecimento e o cenário presente onde as organizações são constantemente desafiadas a implementar, em fluxo contínuo, mudanças tanto organizacionais quanto comportamentais para adaptar-se a cenários tecnológicos sempre novos que se sucedem rapidamente, faz-se necessário analisar as iniciativas tecnológicas adotadas pelas organizações públicas para o processo de gestão do conhecimento.

Portanto, em relação ao fator tecnológico, verificou-se que seis organizações possuem iniciativas efetivas de **comunidades de prática**, ou seja, existem, nessas organizações públicas federais, grupos auto-organizados de funcionários que compartilham seus conhecimentos e interesses, bem como experiências sobre determinado trabalho. Depreendeu-se que, assim como exposto por Davenport e Prusak (1998, p. 46), os gestores das organizações públicas selecionadas vêem as comunidades de prática como ativos da organização e procuram meios para preservar o conhecimento que é gerado nessas comunidades, como por exemplo, através da criação de bases de dados automatizadas que armazenem tais informações.

Quatro organizações possuem **datawarehouse** ou base de dados automatizada, seis afirmaram possuir **ensino a distância** e cinco entrevistados informaram que suas organizações possuem ambientes de **groupware**, o que confirma a necessidade do uso da informática para a efetividade do processo de gestão do conhecimento, principalmente como elemento facilitador do compartilhamento de informações e para o trabalho conjunto em projetos. Em relação aos **mapas de conhecimento**, que são as “páginas amarelas” da organização, em apenas duas organizações os gestores afirmaram possuir tal iniciativa, porém, ambas a remeteram a uma iniciativa que é desenvolvida no âmbito das atividades de comunidades de prática e uma destacou que denomina propriamente essa iniciativa de “páginas amarelas”.

Sete organizações possuem **portal corporativo** de acesso a serviços e todas possuem página na Internet, confirmando, na prática, as argumentações de Terra (2002, p. 56) de que os portais corporativos são uma plataforma emergente para melhorar o alinhamento, os processos centrais de negócios, a colaboração e a disseminação de informações nas organizações. Todas possuem **correio eletrônico** e **intranet** e apenas uma afirmou possuir também uma extranet. Quatro afirmaram possuir **listas ou fóruns de discussão**, sendo que uma denomina essa iniciativa de repositórios do conhecimento, englobando também as iniciativas de comunidades de conhecimento e comunidades de prática e um outro entrevistado, demonstrando a preocupação da organização com a memória organizacional, mostrou que tudo o

que é tratado nas listas e fóruns de discussão é armazenado em uma base de dados permanente e específica para tal atividade.

Como iniciativa tecnológica adicional, o gestor de uma organização citou a agência de informação, que tem a finalidade de prover e ampliar o acesso e o consumo de informação técnica especializada, via Internet, necessária ao processo de transferência de tecnologia e à promoção de ganhos de competitividade para o seu setor de atuação. Outra organização citou a biblioteca virtual como iniciativa do fator tecnológico para se implementar a gestão do conhecimento. Isto porque, de certa forma, com a biblioteca virtual há a ampliação da questão da disponibilização das informações, do acesso e da pesquisa, o que leva à criação e disseminação do conhecimento organizacional.

Em relação às iniciativas do fator tecnológico de gestão do conhecimento na administração pública, Pinho e Akutsu (2002) comparam que, por um lado, a tecnologia pode promover a harmonia no sistema político, porque propicia uma maior consciência política dos cidadãos, derivada do maior acesso à informação e da quebra das estruturas de poder vigentes, centradas no monopólio das informações sensíveis. Mas, por outro lado, os governos também podem utilizar a tecnologia para aumentar o controle sobre a sociedade, onde, mesmo sendo as informações disponibilizadas em maior quantidade e rapidez, os grandes grupos econômicos e os detentores do poder político podem somente divulgar as informações que lhes interessam.

Mas, de qualquer forma, o que se conclui pelo exposto em relação ao fator tecnológico e pelo que foi identificado na revisão da literatura, é a evidência de que as organizações públicas analisadas utilizam a tecnologia como potencializadora de suas iniciativas de gestão do conhecimento e que julgam ser difícil conseguir viabilizar a gestão do conhecimento sem fazer uso da informática.

8.5. Orientação da aplicação de gestão do conhecimento

Recorda-se que Sveiby (2001) identifica duas tendências para a classificação das abordagens de gestão do conhecimento: a tendência para o gerenciamento de pessoas, traduzida neste estudo como fator humano, e a tendência para o gerenciamento da informação, identificada por Wiig (2002) como a faceta tecnológica da gestão do conhecimento e traduzida nesta pesquisa como fator tecnológico.

Todos os entrevistados afirmaram ser o fator humano - aprendizagem organizacional e competências, a orientação fundamental para a aplicação da gestão do conhecimento nas organizações do setor público federal, fato que comprova os argumentos de Davenport e Prusak (1998, p. 149) de que a gestão do conhecimento é muito mais que tecnologia, mas a tecnologia certamente fazendo parte da gestão do conhecimento, e de Wilson (2002) ao salientar que, em se tratando da aplicação da gestão do conhecimento, a dimensão humana é mais importante do que a tecnológica, apesar do fato de a maioria da literatura existente sobre gestão do conhecimento ser fortemente orientada para o uso da tecnologia. Nesse sentido, todos os entrevistados afirmaram que o fator tecnológico funciona como suporte ou facilitador para uma efetiva aplicação da gestão do conhecimento, o que extrai-se dos nove depoimentos obtidos sobre essa questão:

A tecnologia é a última coisa que você olha [...]. Eu não posso de nenhuma maneira começar a querer fazer um processo de gestão do conhecimento comprando um software, senão vou estar engessada pelo software. O *software* é, na minha cadeia de valor, a última coisa que eu vou pensar em fazer.

Evidentemente, na medida em que você se aprimora, você aprimora seus recursos humanos. Esses recursos humanos aprimorados exigem níveis de tecnologia mais sofisticados. Então você precisa fazer uma adaptação desse instrumental tecnológico, muito mais por exigência da capacitação dos recursos humanos do que pelo recurso tecnológico por si [...]. *Hardware* e *software* são adotados pela capacitação de recursos humanos. Não é a tecnologia que empurra a empresa.

A tecnologia da informação é só o apoio ao desenvolvimento das pessoas. Seria o facilitador tecnológico.

Tem as duas orientações, mas há uma tendência em evidenciar o fator humano, apesar do fator tecnológico ser muito forte.

É para a aprendizagem organizacional e competências porque há uma preocupação da empresa com a capacitação do funcionário [...]. A tecnologia seria só o suporte.

Aprendizagem organizacional porque o conhecimento está na cabeça das pessoas... para formar pessoas capacitadas e motivadas para gerarem conhecimento. A tecnologia da informação seria apenas o meio, a ferramenta para gerenciar esse conhecimento.

Tanto tecnológica quanto humana, porque existe uma política de gestão do conhecimento na empresa que define várias diretrizes e práticas.

Seriam as duas porque nós acreditamos que a tecnologia é que vai dar o caminho ao invés da mudança na cultura da organização.

Eu acho que o fator humano é sempre crítico... a gestão da informação ou o fator tecnológico é só a ferramenta que enriquece o trabalho da instituição.

Baseando-se nesses depoimentos, nota-se que três respondentes evidenciaram que a tecnologia, juntamente com os recursos humanos, possui um grau de importância mais elevado para suas organizações do que para as outras seis organizações analisadas, o que é justificado pelo fato de serem organizações que dependem ou têm na tecnologia seu principal produto. Este fato permite compreender a resposta dessas três organizações ao equipararem a importância do fator humano e do fator tecnológico no processo de gestão do conhecimento. Nesse sentido, faz-se interessante salientar que Sveiby (2001) entende o conceito de gestão do conhecimento como a fusão entre o gerenciamento da informação, alavancado com sistemas de informação, e o gerenciamento de pessoas, envolvendo o aprendizado e o gerenciamento das competências individuais.

Sobre essa questão, ficou evidenciado que investir em recursos humanos, de modo que seja formada a tríade básica entre tecnologia, informação e pensamento, é fator fundamental para que se possa vislumbrar o uso realmente justificado desses três recursos primordiais à gestão do conhecimento pela administração pública federal. Segundo o ponto de vista dos gestores entrevistados, verificou-se a afirmação de Gates (1999, p. 244) de que a gestão do conhecimento

não funciona se não tiver um objetivo que informe todos os processos e planos da equipe e também se os funcionários não forem recompensados por compartilhar informações, fator enfatizado por dois entrevistados, cujas palavras foram:

A gestão do conhecimento tem que levar em conta o reconhecimento da pessoa como um produtor de conhecimento.

... reconhecimento de recursos humanos [...]. Talentos organizacionais que não serão perdidos por falta de reconhecimento por parte da alta gerência.

Portanto, conclui-se que, do ponto de vista prático, ficou evidenciado que as experiências de implementação de gestão do conhecimento pela administração pública federal em Brasília, ocorrem, de maneira geral, nas duas tendências descritas por Sveiby (2001) e confirmadas por Silva (2002), apesar de o fator humano ser entendido como o mais importante e ter o foco principal das iniciativas de gestão do conhecimento nessa esfera da administração pública. Os entendimentos e os fatos percebidos na prática, sobre a orientação da aplicação da gestão do conhecimento pelas organizações públicas selecionadas, foram sintetizados no quadro que se segue:

Quadro 8. Tendências verificadas na aplicação da gestão do conhecimento.

Fator Humano	Fator Tecnológico
<p>Processo de geração do conhecimento. Neste caso, as preocupações, segundo demonstrado pelos gestores públicos entrevistados, são de identificar quais são os atributos organizacionais que estimulam ou inibem o processo de produção do conhecimento e da inovação organizacional, identificar quais são as competências individuais e a adoção de práticas voltadas para a valorização e o reconhecimento das pessoas, para que compartilhem valores e princípios e mantenham o foco na produção do conhecimento organizacional.</p>	<p>Administração do acesso e armazenamento do conhecimento. Neste caso, as implementações, segundo demonstrado pelos gestores públicos entrevistados, se resumem ao uso intensivo da tecnologia (<i>hardware</i> e <i>software</i>), tanto para o armazenamento quanto para o compartilhamento do conhecimento organizacional, criado pelas pessoas, por meio da criação de bases de dados de conhecimento ou de sistemas de identificação de perfis e competências essenciais (“quem sabe o quê e aonde”), para que se alcancem as vantagens administrativas vislumbradas.</p>

8.6. Dificuldades percebidas na aplicação da gestão do conhecimento

O fator que mais dificulta a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública federal, segundo o ponto de vista de sete entrevistados, é a questão da resistência à mudanças, traduzida por todos os respondentes como a questão da cultura organizacional, ainda baseada no paradigma burocrático da administração pública, de onde se extraiu também, como dificuldade percebida, a questão das políticas internas das organizações públicas brasileiras, cujas explanações de dois entrevistados traduzem o que se percebe, nesse contexto, na prática gerencial do setor público:

Não existe uma cultura de compartilhamento de informação dentro dessa organização e sim de retenção de informação. O funcionário acredita que a informação que ele, e só ele detém, torna ele valioso para a instituição. O funcionário não percebe que a contribuição dele para o corpo de conhecimento da casa é o que devia tornar ele relevante. Isso devia, de uma maneira ideal, porque se todos os funcionários pensam daquela maneira, de que reter a informação é o que torna ele importante, então a verdade para a casa acaba sendo essa. Você não avalia o funcionário pela contribuição dele em termos de conhecimento. Você avalia ele pela performance que ele vai demonstrar. Performance avaliada pelos seus superiores imediatos [...]. Passa a ser muito mais uma questão de indicação e relacionamento pessoal do que de performance de avaliação de desempenho objetivo [...]. As carreiras se dão de uma maneira muito mais “personalista” do que pelo próprio conhecimento que aquele funcionário detém ou não.

Se você não trabalha a cultura organizacional, você vai ter barreiras enormes, porque as pessoas vão ter medo de perder seus postos, de perder seu cargo, de contar o que sabem.

Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998, p. 121) entendem que existe o “*status*” do possuidor do conhecimento, ou seja, as pessoas julgam a informação e o conhecimento que obtêm com base em quem os transmite e não em quem os produz e as organizações que ignoram esse fato tendem a se desapontar com os resultados de compartilhamento do conhecimento.

A questão da cultura organizacional é objeto de discussão na literatura e, conforme exposto por Davenport e Prusak (1998, p. 117), Sveiby (1998, p. 97), Teixeira Filho (2000, p. 47) e Terra (2000, p. 102; 2002, p. 64), entende-se por cultura organizacional o conjunto de normas e valores compartilhados que comanda

a interação entre os membros da organização e desta com seus pares e que, segundo Terra (2000, p. 102), avalia o que é apropriado e inapropriado para a organização. É formada pelas pessoas internas, pelo tipo de estrutura organizacional, pelos direitos dos funcionários e formata o comportamento desses funcionários.

Sendo assim, em relação à cultura organizacional, apenas um respondente afirmou que sua organização não percebe dificuldades nesse quesito para a aplicação da gestão do conhecimento, uma vez que faz parte da cultura de sua organização ser receptiva à mudanças administrativas diversas. Recorda-se que todos os autores identificados na literatura sobre o tema indicam como um dos focos de ação principal a serem trabalhados na organização em relação à aplicação da gestão do conhecimento, a questão da cultura organizacional, e que Teixeira Filho (2000, p. 47) afirma que a ponte da gestão do conhecimento para a administração de recursos humanos se verifica, justamente, pela cultura organizacional. O ponto de vista de dois entrevistados, ao afirmarem que, nas suas organizações, a “informação é poder”, resume, de certa forma, o problema do compartilhamento do conhecimento nas organizações públicas federais, fato entendido historicamente pela característica burocrática da administração pública brasileira, o que depreende-se também de outras argumentações expostas:

A casa é muito tradicional... a barreira para a aplicação efetiva da gestão do conhecimento é cultural. A barreira não é intelectual de forma nenhuma [...]. Aqui você tem uma dificuldade de inserir processos inovadores, e inserir tecnologias novas muito grande. Historicamente, desde o início dos anos 90, quando você começou com o e-mail...

Ainda há uma estrutura hierárquica e burocrática muito forte... que acaba emperrando algumas ações práticas.

A informação é poder. Ainda há uma hierarquia muito estruturada, que não permite que as informações ou os conhecimentos sejam facilmente passados a outras pessoas.

Tais argumentos permitiram comprovar, conforme salientado por Barroso e Gomes (2000), que as questões culturais da organização são importantes, mas também devem ser avaliadas de forma sistemática, pois os funcionários podem

ou não ter que se “transformar” mas, com certeza, as práticas e a política de trabalho devem mudar.

Nesse sentido, o que se conclui em relação à cultura organizacional na administração pública federal, é que o receio e a resistência das pessoas em compartilhar conhecimento parece ser maior do que o imaginado e, de maneira geral, elas não ensinam suas funções aos novatos sem o reconhecimento público por essa atividade, ou seja, ainda é uma cultura marcada pelo patrimonialismo, onde a ação de retribuição é fortemente verificada, destacando-se, sobre esse ponto e no contexto da cultura organizacional, o exposto por um dos respondentes:

Uma estratégia interessante em relação à cultura da organização, é evitar falar o nome “gestão do conhecimento”, porque pode assustar. Cada unidade trabalha por projetos, utilizando os conceitos, utilizando o que é mais importante que é você compartilhar a informação, disponibilizar a informação para as pessoas terem acesso e serem reconhecidas pela troca de informação, ter ambientes para o compartilhamento do conhecimento.

Portanto, as ações de mudança na cultura organizacional devem ser precedidas de um programa de sensibilização dos servidores e do corpo gerencial, apoiado por um programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, quando da aplicação da gestão do conhecimento.

Apenas um respondente citou como dificuldade na aplicação da gestão do conhecimento, a falta de conhecimento mais aprofundado sobre o tema, porém, explicou, não por parte dos responsáveis pela aplicação da gestão do conhecimento naquela organização, mas sim, por parte da alta gerência, o que mostra, de certa maneira, que as organizações públicas federais vêm aprofundando as discussões em torno do tema. Nesse sentido, cabe ressaltar que seis respondentes citaram a falta de apoio da alta gerência como uma dificuldade percebida à aplicação da gestão do conhecimento, apoio este que Terra (2000, p. 91) considera como crucial à efetiva implantação da gestão do conhecimento. A justificativa identificada foi que a gestão do conhecimento, como um processo contínuo e estruturado, e ainda como prática incipiente, não é considerada prioridade nas políticas de desenvolvimento organizacional. Tal fato é mencionado por Terra (2002, p. 65) ao afirmar que a

criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento dependerá em muito da atenção e do apoio visível de uma liderança comprometida e dedicada, bem como de políticas e normas para comportamento aceitável e processos de trabalho preparados para refletir os resultados desejados de compartilhamento de conhecimento. Apenas um entrevistado afirmou não haver problemas em relação a esse fator, uma vez que a alta administração da organização apóia o processo de gestão do conhecimento e um respondente acrescentou que a falta de investimentos financeiros e os cortes orçamentários, que não permitem novos investimentos tecnológicos e humanos, são também fatores que dificultam a aplicação da gestão do conhecimento. Remetendo-se à questão da memória organizacional, dois entrevistados citaram a perda de capital intelectual, traduzida como a perda de funcionários, como fator que dificulta a aplicação da gestão do conhecimento.

Portanto, conclui-se que a cultura, o poder e a identidade são fatores que interferem no processo de gestão do conhecimento, merecendo atenção especial por parte dos gestores responsáveis pela implantação desse processo nas organizações públicas.

8.7. Benefícios percebidos com a aplicação da gestão do conhecimento

É interessante notar que, segundo o ponto de vista dos entrevistados, a finalidade da aplicação da gestão do conhecimento também é vista como o seu maior benefício. Todos os respondentes afirmaram que o maior benefício oriundo da aplicação da gestão do conhecimento é o compartilhamento do conhecimento organizacional, seguido por sete afirmações de aumento do desempenho organizacional, além da tomada de decisão mais rápida e objetiva.

A questão relativa à tomada de decisão mais rápida e objetiva, conforme identificado por Teixeira Filho (2000, p. 148), gerou alguns comentários, entre os quais destacam-se:

Poder tomar decisões mais rápidas e objetivas é um grande benefício para a adequação mais rápida às mudanças exigidas pelo mundo moderno.

Eu não vejo a gestão do conhecimento fora do processo de tomada de decisão [...]. É inerente ao processo de decisão. Se quem toma a decisão não detém esse tipo de informação, ele está tomando uma decisão..., não é equivocada, mas talvez esteja tomando uma decisão comprometida.

Você toma decisão mais rápida porque você ouviu todo mundo, você pesou o que é melhor do ponto de vista técnico e do ponto de vista científico, do ponto de vista produtivo [...]. Não é uma decisão tomada no “achômetro”. Não é uma decisão que você toma depois de ouvir meia dúzia de pessoas mais próximas que você conhece pessoalmente.

Outros benefícios, como o aumento da criatividade, maior flexibilidade para o desenvolvimento de atividades, o trabalho em equipe mais efetivo, a contratação de profissionais de forma mais dirigida, recuperação mais rápida da informação para a tomada de decisão, o aumento da eficácia e eficiência e a maior racionalidade do trabalho foram citados como benefícios oriundos do benefício mais abrangente, identificado como o compartilhamento do conhecimento. Um dos entrevistados ilustrou sobre o benefício e a importância desse compartilhamento de conhecimento, ao proferir as seguintes palavras:

Duas pessoas vêm andando numa estrada, um de um lado, outro de outro lado. Cada um carregando um pão. Se eles chegam no meio do caminho e trocam os pães, cada um vai embora com um pão. Se no meio do caminho eles se encontram e trocam uma idéia, cada um vai embora pelo menos com uma idéia nova. Isso ilustra bem a importância do compartilhamento do conhecimento.

Verificou-se que a eficiência na administração pública se traduz como a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário. Nesse sentido, a questão da governança permite que a gestão do conhecimento organizacional funcione como uma das estratégias para a reforma do aparelho do Estado, que significa, fundamentalmente, a introdução, na administração pública, da cultura e de processos gerenciais modernos. Em se tratando do setor público, ficou comprovado que a gestão eficiente do conhecimento pode trazer dividendos ao setor governamental, não só do ponto de vista cultural, mas também nos aspectos econômicos e sociais.

Em relação ao aumento de desempenho organizacional, paralelamente ao compartilhamento do conhecimento, um dos entrevistados afirmou ser um dos maiores benefícios da gestão do conhecimento, pois, em última análise, a gestão do conhecimento vai proporcionar a formação de massa crítica na organização, moldando o funcionário para resultados que, conseqüentemente, vai gerar um aumento de desempenho organizacional, ponto que Sveiby (1998, p. 81) suscita como chave para o desenvolvimento da organização e a utilização da competência profissional.

Depreende-se do que foi analisado sobre os benefícios da aplicação da gestão do conhecimento que, de forma geral, os entrevistados acreditam que não há desvantagens com a aplicação desse processo, mostrando que o setor público só tende a ganhar com a efetiva gestão do conhecimento. Entretanto, acredita-se que haverá benefícios que ainda não são visualizados, pois se trata de um processo muito incipiente na administração pública federal brasileira. Todos os entrevistados demonstraram que, além de benéfica, a gestão do conhecimento firma-se como uma exigência da globalização para a própria sobrevivência da organização, com a capacitação e desenvolvimento contínuo de seus recursos humanos.

Concluindo-se esta apresentação e análise dos resultados da pesquisa, faz-se pertinente mostrar que, das nove organizações entrevistadas, três desenvolveram maneiras próprias para gerenciar o conhecimento, baseadas na realidade da organização e da administração pública federal brasileira e na literatura existente sobre o tema, e seis aplicam a gestão do conhecimento com base em teorias existentes sobre o tema, o que mostra que há uma preocupação por parte do setor público em gerenciar o conhecimento de acordo com fundamentos teóricos experimentados e que levem a resultados práticos (fins), não mais focando apenas os processos (meios).

9. Conclusões

Ao se concluir esta pesquisa e se avaliar os resultados dela obtidos, pode-se verificar que os problemas que a motivaram tiveram resposta, ao mesmo tempo que novas indagações e pontos não vislumbrados sobre a gestão do conhecimento organizacional, no âmbito da administração pública federal brasileira, se fizeram notar.

A investigação realizada possibilitou verificar que a prática da gestão do conhecimento nas organizações analisadas é bastante complexa, até mesmo porque, em seu sentido mais estrito, firma a necessidade de profundas alterações na cultura organizacional e das pessoas que trabalham nas organizações do setor público. Isto porque, a partir da implantação do processo de gestão do conhecimento, as pessoas devem passar a compartilhar seus conhecimentos com seus pares e vislumbram receber o mesmo em troca, ou receber reconhecimento por parte de seus superiores como um produtor e compartilhador de conhecimento dentro da organização. É impossível gerenciar o conhecimento como algo independente das pessoas que o criaram e de quem o utilizará.

Percebe-se assim que, sendo a gestão do conhecimento organizacional entendida pelas organizações analisadas como um processo organizacional que busca desenvolver uma abordagem sistêmica de compartilhamento do conhecimento, visando a agregação de valor às atividades desenvolvidas, o desafio para essas organizações, dentro da visão burocrática da administração pública, será a mudança na cultura organizacional. De forma ideal, essa mudança deveria converter essas organizações em organizações caracterizadas pela ação colaborativa entre seus pares e entre seus funcionários para a melhor disponibilização de serviços da máquina pública. Porém, os dados obtidos por esta pesquisa revelaram que a cultura organizacional do setor público, fortemente marcada pelo patrimonialismo e possuindo ainda um forte caráter burocrático, tem bases em uma desconfiança fundamental na possibilidade de ação coletiva e de cooperação. Sendo assim, o contexto de mudanças ora verificado no

setor público, não deve ser considerado um fator de restrição à aplicação da gestão do conhecimento, mas uma oportunidade ímpar para realizá-la.

As organizações públicas pesquisadas não utilizam, de maneira geral, práticas gerenciais consagradas e nem possuem rotinas de reuniões para discussão de problemas de gestão específicos, apesar de todas terem como parâmetros de ação, fundamentos do planejamento estratégico empresarial. Um aspecto marcante revelado pela pesquisa, relacionou-se ao fato de que, apesar de ser considerada um processo organizacional por todos os gestores entrevistados, ainda não existe uma definição comum e abrangente para gestão do conhecimento organizacional no setor público. Talvez isso se deva por este tema estar inserido no campo da cognição humana, que apenas começa a ser discutido com mais profundidade pela administração pública neste limiar do século XXI. De acordo com os dados obtidos, o termo “gestão do conhecimento” é bastante novo na administração pública federal, porém, as idéias embutidas nesse termo não são novas - apenas houve uma mudança de nome para práticas e preocupações gerenciais que, de certa forma, já vinham sendo trabalhadas. Portanto, a gestão do conhecimento organizacional não é, como conceito e segundo o ponto de vista dos entrevistados, uma idéia nova nas organizações públicas federais analisadas. Entretanto, a ênfase dada à questão da gestão do conhecimento organizacional vem com mais força no presente, mais especificamente desde meados da década de 90, quando ficou evidenciada a importância de se gerenciar fluxos de informação, com vistas a obter conhecimento organizacional.

Sendo assim, pode-se concluir que, segundo o ponto de vista dos gestores públicos entrevistados, a gestão do conhecimento organizacional não se apresenta somente como um “modismo” da administração, mas sim como um processo necessário e que pode levar a uma nova fase da administração pública federal brasileira. Todavia, verificou-se que o assunto gestão do conhecimento não é prioridade no cotidiano das organizações públicas onde, na maioria dos casos, os gestores que não trabalham diretamente com o tema, estão ligados a tarefas técnicas e operacionais, não contribuindo, de forma ideal, para o processo formal de gestão do conhecimento na organização. Isso se deve, em grande parte, pela própria incipiência do tema, pelo fato da necessidade de que todos na organização

deveriam ter claramente definidos seus objetivos enquanto colaboradores e pelo fato de que esses objetivos deveriam ser reconhecidos pela alta administração da organização, que seria vista como a “patrocinadora” desse processo, o que poderia levar a um processo de gestão do conhecimento organizacional melhor sucedido.

Apesar de não ser objetivo específico do presente estudo, foi verificado que o tempo médio de aplicação da gestão do conhecimento pelas organizações consultadas é de três anos e meio, o que corrobora, por um lado, a afirmação de que a gestão do conhecimento é ainda um processo incipiente no âmbito da administração pública federal, mas, por outro lado, que demonstra a preocupação e o interesse por parte das organizações públicas, uma vez que sete, entre as nove organizações consultadas possuem iniciativas de estruturação e consolidação de grupos de trabalho ou departamentos específicos para a gestão do conhecimento organizacional.

Outra conclusão interessante é o fato dos respondentes terem, em média, dez anos de trabalho dedicados à sua respectiva organização e dezoito anos e oito meses de trabalho no serviço público, o que mostra que as iniciativas em gestão do conhecimento na esfera pública vêm sendo comandadas por profissionais atuantes e experientes dentro da organização e da administração pública federal.

Depreendeu-se dos entendimentos explicitados pelos gestores públicos entrevistados que a gestão do conhecimento organizacional, além de ser um processo organizacional contínuo, deve estar alinhada às estratégias organizacionais, com o fim de gerar ações mais eficazes de compartilhamento do conhecimento organizacional, o que já é uma realidade em algumas organizações públicas. Porém, o processo completo de gestão do conhecimento (criação, identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional) não foi verificado, de forma generalizada, nas organizações analisadas. O que se conclui certamente é que há, efetivamente, o gerenciamento da informação, apoiado pela tecnologia, e uma forte preocupação em migrar esse gerenciamento da informação para o processo completo de gestão do conhecimento organizacional. Verificou-se que a gestão do conhecimento é aplicada através de iniciativas isoladas nas organizações

públicas analisadas - em seus departamentos, secretarias ou diretorias. Mas constatou-se também que, de forma informal, há uma comunicação entre essas iniciativas e que, apesar de estarem em pontos isolados dentro da organização, visam a um objetivo único e mais abrangente da organização. Nesse sentido, faz-se mister a adoção de procedimentos na administração pública federal que visem a redução da burocracia, uma vez que ficou evidenciado que faltam ferramentas, metodologias ou ações que impulsionem a realização das atividades de gestão do conhecimento de forma mais eficiente e conjunta. Se a gestão do conhecimento é para ser efetivamente implementada, mudanças no sentido de grande flexibilidade e uma redução de barreiras burocráticas se fazem necessárias.

Analisando-se os dados obtidos por este estudo, e conforme o ponto de vista dos gestores entrevistados, percebeu-se que não é fácil gerenciar o conhecimento - um investimento de valor agregado e um ativo a ser difundido de forma planejada. Visto como vantagem sustentável e como competência da organização, o conhecimento organizacional e sua gestão vêm exigindo uma postura gerencial das organizações públicas mais preocupada com esse ativo intangível, além de estar alterando consideravelmente o paradigma burocrático da administração pública. Os dados obtidos por esta pesquisa evidenciam que existe acentuada fragilidade, por parte das organizações da administração pública federal, em relação à capacidade de entender e usar o conhecimento organizacional de forma efetiva e com qualidade, de modo a tornar a ação de governo mais confiável, rápida e precisa. O conhecimento é criado apenas pelas pessoas e estas o detêm. As organizações públicas, por si só, não conseguem e nem podem criar conhecimento sem as pessoas, seus funcionários. Mas, além de criar o conhecimento através das pessoas, as organizações públicas precisam dispor de mecanismos para que o conhecimento gerado seja catalogado, assimilado, transferido e utilizado. Além disso, o conhecimento é o recurso essencial para a tomada de decisão, tanto dos indivíduos quanto das organizações. Aplicando adequadamente os processos e ações relativas à gestão do conhecimento, informações com valor tendem a estar disponíveis na forma, agregação, quantidade, local e tempo exigidos na tomada de decisão pelos gestores públicos.

Constatou-se que, em termos tecnológicos, as organizações analisadas do setor público apresentam investimentos consideráveis. Porém, ainda há muito que se investir e trabalhar no desenvolvimento de recursos humanos. Tais afirmações corroboram os argumentos de que até meados dos anos 80 a grande preocupação das organizações públicas era manter-se atualizadas sob o ponto de vista tecnológico, pois novas máquinas e processos mecânicos proporcionavam os ganhos de produtividade e a preocupação em se gerenciar os ativos intangíveis da organização não era considerada. Mas, a partir do início dos anos 90, percebeu-se que a maioria das organizações estavam equiparadas em relação aos avanços tecnológicos e os ganhos de produtividade passaram a ter como foco principal a questão humana, a questão da importância de se investir na capacitação das pessoas e de se gerenciar esses conhecimentos em benefício da própria organização. Portanto, conclui-se que, se até dez anos atrás o desafio da tecnologia era integrar máquinas, no presente o desafio é integrar pessoas.

Investir na construção de uma administração pública baseada na informação e que, por consequência terá alicerces no conhecimento organizacional, faz com que todas as organizações públicas do país se tornem mais eficientes e eficazes. Conceber processos de informação atrelados aos processos de trabalho para apoiar os objetivos organizacionais e usar o fluxo de informação para proporcionar capacitação aos funcionários, são bons objetivos no contexto da gestão do conhecimento organizacional para o setor público. No âmbito do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, percebe-se que a gestão do conhecimento tende a firmar-se como prática gerencial que subsidiará a transformação da cultura e a escala de valores das organizações públicas, migrando a cultura burocrática da administração pública para a cultura da administração pública gerencial, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão que, em uma sociedade democrática, é quem dá legitimidade às organizações públicas. Porém, a transição para a administração pública gerencial só será possível à medida em que for mudando a própria cultura administrativa do país, pois é, em última análise, uma mudança de qualidade e não de quantidade.

Em termos comparativos, este estudo sobre o entendimento do conceito e aplicação da gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal mostrou, na prática, problemas críticos e generalizáveis no campo de atuação da gestão do conhecimento, identificados nos referenciais teóricos estudados, entre os quais podem-se afirmar:

- 1) Multiplicidade de aplicações do tema pelo setor público e o termo “gestão do conhecimento”, em última análise, estar sendo utilizado indiscriminadamente para qualquer ação organizacional que se utilize do trabalho com informação;
- 2) Faltam definições e pressupostos claros para focalizar variáveis e gerar questões pertinentes à aplicação da gestão do conhecimento pela administração pública federal, ou seja, de forma geral, as gerências de recursos humanos entendem que gestão do conhecimento é gestão de pessoas. As gerências de tecnologia que é tecnologia da informação. A gerência de planejamento entende ser planejamento estratégico, e assim por diante;
- 3) Há ainda a ausência de metodologias específicas, abrangentes e com rigor científico para que se efetive o processo completo de gestão do conhecimento, de forma segura, confiável e entendida por toda a organização pública.

Torna-se nova responsabilidade para o gestor público gerenciar o conhecimento para fortalecer a efetividade dos serviços públicos, contribuindo para o crescimento da sociedade à qual serve. Identificar as competências essenciais da organização, o “quem é quem” dentro da organização, ou seja, conhecer os recursos que são, além de geradores de produtos e serviços, os responsáveis pela agregação de valor organizacional, também passa a ser responsabilidade-chave do gestor público. Porém, atividades de administração do conhecimento de nada valem fora de um contexto específico e sem foco definido. E isto é um desafio aos gestores públicos porque, tradicionalmente, na administração pública federal brasileira, o

conhecimento tem sido gerenciado implicitamente e sem benefícios para um foco organizacional específico. Apesar disso, os dados obtidos por este estudo revelaram que há evidências de que este quadro está mudando pois, mesmo que haja certa confusão de termos relacionados à gestão do conhecimento e seus processos estarem sendo aplicados de formas diferentes, remetem sempre a um objetivo comum: o aumento da eficácia dos serviços públicos, com foco em resultados práticos. Essa afirmação é generalizável para a administração pública federal brasileira como um todo, uma vez que ficou constatado que são poucas as organizações públicas federais que trabalham com gestão do conhecimento e também que são em um número inexpressivo as que o fazem fora da cidade de Brasília.

Mesmo não sendo novidade em termos conceituais, a atenção prestada à gestão do conhecimento organizacional pela administração pública federal se justifica dada a relevância que esse tema adquiriu para o setor público desde a segunda metade da década de 90. Em seu sentido mais amplo e conforme identificado na revisão da literatura, ainda há muitos desafios para se compreender perfeitamente o que é e como se aplicar efetivamente a gestão do conhecimento. Nesse contexto, os resultados obtidos nesta pesquisa, confirmaram que ainda há muitos desafios para um perfeito entendimento da gestão do conhecimento organizacional pela administração pública federal brasileira. Uma outra certeza que infere-se dos resultados obtidos é que, mesmo tendo sido analisadas organizações públicas de diversas categorias, a implementação coordenada de todos os aspectos que sustentariam uma bem sucedida gestão do conhecimento, tende a criar uma cultura organizacional de compartilhamento do conhecimento bastante evidente e individualizada, de acordo com as características particulares de cada organização, apesar do conceito, dos fundamentos e das iniciativas em gestão do conhecimento serem, em última análise, os mesmos para todas as organizações analisadas.

Isso se manifestou notoriamente na importância dada pelas organizações analisadas ao fator estratégico, humano e tecnológico da gestão do conhecimento e em relação à preparação e à flexibilidade exigidas pelo paradigma da nova administração pública, cujos parâmetros de ação encontram fundamento nas características da administração pública gerencial. Nesse sentido, conclui-se

que, como conseqüência da evolução das práticas e estruturas gerenciais, reforça-se o papel da gestão do conhecimento, como instrumento que possibilitaria o aumento da capacidade institucional do Estado brasileiro em suas funções de formulação, avaliação e execução de políticas públicas.

Os resultados obtidos por esta pesquisa permitiram também inferir algumas questões sobre a aplicação da gestão do conhecimento pelo setor público, que tendem a contribuir para um processo de gestão do conhecimento mais eficaz e eficiente nessa esfera da administração:

- 1) Seria pertinente às organizações públicas, sem criar “assembleísmo” e nem colocar a hierarquia em risco, incentivar e melhorar a comunicação organizacional, com vistas a implementar o processo de compartilhamento do conhecimento;
- 2) Investir na adoção de políticas, diretrizes e metodologias internas que auxiliem o desenvolvimento e a disponibilização de um ambiente adequado e eficiente de compartilhamento do conhecimento tenderia a auxiliar o processo de gestão do conhecimento;
- 3) Estimular a capacitação e o reconhecimento das competências de recursos humanos, uma vez que, na gestão do conhecimento, o foco competitivo se concentra na questão humana e não somente na tecnologia;
- 4) Expandir a infra-estrutura tecnológica, de modo a expandir, conseqüentemente, a infra-estrutura de informação da organização;
- 5) Estimular uma cultura organizacional onde o compartilhamento do conhecimento seja incentivado e premiado, com origem das recompensas na autoria e não na propriedade do conhecimento;

- 6) Criar mecanismos de avaliação de recursos humanos que julguem e promovam o desempenho da equipe, e não somente o desempenho individual;
- 7) Promover a geração e o compartilhamento do conhecimento organizacional através de iniciativas como comunidades de prática e comunidades de conhecimento, estimulando e facilitando a transferência do conhecimento organizacional, com vistas a obter os benefícios culturais, sociais e econômicos que, por ventura, sejam oriundos dessas iniciativas.

Finalmente, acredita-se que as limitações quanto ao tema e método de pesquisa, embora existam, não invalidam os resultados desta investigação, até mesmo por seu caráter eminentemente exploratório, e considera-se que esta pesquisa não pretendeu esgotar o assunto gestão do conhecimento, um tema tão abrangente quanto emergente, limitando-se a investigar o que foi inicialmente proposto. A natureza reflexiva deste estudo proporcionou a ordenação das idéias e traz o estado da arte em gestão do conhecimento organizacional para a administração pública federal brasileira, instrumentalizando o gestor público em seu trabalho de gerenciamento do conhecimento e permitindo, de modo substancial, ampliar os entendimentos sobre a gestão do conhecimento organizacional nas atividades práticas de gerência das organizações públicas federais brasileiras.

10. Sugestões para Estudos Futuros

Com o fito de aprofundar as análises sobre alguns resultados obtidos pela presente pesquisa, sugerem-se alguns tópicos que podem gerar pesquisas interessantes em gestão do conhecimento organizacional para o setor público:

- Realizar um estudo sobre os modelos de gestão do conhecimento disponíveis, identificando qual o modelo mais adequado para a implantação do processo completo de gestão do conhecimento na administração pública federal, desde o processo de criação até o processo de avaliação da postura estratégica da organização em relação ao conhecimento organizacional.
- Desenvolver um estudo de caso sobre gestão do conhecimento organizacional em categorias específicas da administração pública, como por exemplo em agências reguladoras, em empresas públicas ou em organizações públicas do setor financeiro, uma vez que ficou evidenciado que algumas organizações dessas categorias possuem iniciativas em gestão do conhecimento em nível avançado, aprofundando e analisando com mais detalhes alguns pontos evidenciados por esta pesquisa, como a questão da cultura organizacional.
- Elaborar um estudo comparativo sobre gestão do conhecimento entre uma organização do setor público e uma organização do setor privado, a fim de se identificar as possíveis diferenças ou vieses na aplicação desse processo por esses dois setores da administração.
- Analisar como a área de recursos humanos ou a área de tecnologia da informação pode atuar decisivamente para alavancar as iniciativas em gestão do conhecimento pelas organizações públicas.

11. Referências Bibliográficas

AMARAL, Sueli A. **Marketing**: abordagem em unidades de informação. Brasília: Thesaurus, 1998. 245 p.

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **GESTÃO do conhecimento: on knowledge management**. 4.ed. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 82-107. Título original: Harvard business review on knowledge management. (Harvard Business Review).

BARCLAY, Rebecca O.; MURRAY, Philip C. **What is knowledge management?** 1997. Disponível em: <www.media-access.com/whatis.html>. Acesso em: 08 janeiro 2003.

BARROSO, Antônio Carlos; GOMES, Elisabeth Braz. **Tentando entender a gestão do conhecimento**. 2000. Disponível em: <http://www.crie.coppe.ufrj.br/kmtools/main_conhecimento.html>. Acesso em: 26 dezembro 2002.

BOTELHO, Tania Mara; BAPTISTA, Sofia Galvão; AMARAL, Sueli A. Informação e sociedade: uma sociedade inteligente em transformação? In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO**, 17., Belo Horizonte, 1994. **Anais...** Belo Horizonte: Associação dos Bibliotecários de Minas Gerais; Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1994. p. 438-467.

BOUTHILLIER, France; SHEARER, Kathleen. Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. **Information Research**, v. 8, n. 1, Oct. 2002. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper141.html>>. Acesso em: 29 janeiro 2003.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995. 83 p.

BROWN, John S. Pesquisa que reinventa a corporação. In: **GESTÃO do conhecimento: on knowledge management**. 4.ed. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 148-173. Título original: Harvard business review on knowledge management. (Harvard Business Review).

CASSIOLATO, José. E. Globalização e tecnologias da informação e comunicações: a importância das políticas públicas. **Informare**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1-2, 1997.

CASTOR, Belmiro V.J.; JOSÉ, Herbert A.A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97-111, nov./dez., 1998.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 170 p.

_____.; GOMES, Elisabeth. A sociedade do conhecimento e a política industrial brasileira. In: O FUTURO da Indústria: oportunidades e desafios - a reflexão da universidade. Brasília: MDIC/STI; IEL Nacional, 2001. 341 p.

CHECKLAND, Peter; HOLWELL, Sue. **Information, systems and information systems: make sense of the field**. Chichester, West Sussex: Wiley Publishers, 1997. 278 p.

CHOO, Chun Wei. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. New York: Oxford University Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

_____.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

_____.; DE LONG, David. W.; BEERS, Mike.C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, p. 43 - 57, Winter, 1998.

DRUCKER, Peter. **Post-capitalist society**. New York: HarperBusiness, 1994, 232 p.

DURAND, Thomas. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., Oslo, Jun. 1998. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

_____. Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change. In: HAMEL, Gary (Ed.). **Competence-based strategic management**. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, 1997.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998. 214 p.

FERLIE, Ewan. et al . **The new public management in action**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Boston, p. 78-91, Jul./Aug., 1993.

_____. Construindo a organização que aprende. In: **GESTÃO do conhecimento: on knowledge management**. 4.ed. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 50-81. Título original: Harvard business review on knowledge management. (Harvard Business Review).

_____. The process of organization and management. **Sloan Management Review**, p. 33 - 50, Summer, 1998.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento**: com um sistema nervoso digital. São Paulo: Companhia das Letras, 1999. 444 p.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. São Paulo: Campus, 1998. 214 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, 159 p.

GRANJEIRO, José W. **Direito Administrativo**. 17. ed. Brasília: Vestcon, 2000, 477 p.

_____. [Administração Pública e Concursos Públicos]. 2003. Disponível em: <<http://www.pontodosconcursos.com.br/entrevistas.asp?prof=34&art=607&idpag=1>>. Acesso em: 18 março 2003. Entrevista concedida a Vicente Paulo.

_____.; CASTRO, Róbison G. **Administração pública**. 5. ed. Brasília: Vestcon, 2000. 390 p.

GUIMARÃES, Tomas de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun., 2000.

HOOD, Christopher. Contemporary public management: a new global paradigm? **Public Policy Administration**, v. 10, n. 2, p. 104-117, 1995.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 360 p.

LASTRES, Helena M. M. Informação e conhecimento na nova ordem mundial. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 1, 1999. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline>>. Acesso em: 10 março 2003.

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996. 122 p.

LOJKINE, Jean. **A revolução informacional**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1999. 316 p.

MAC MORROW, Noreen. Knowledge management: an introduction. **Anual Review of Information Science and Technology**, vol. 35, p. 381-422, 2001.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002, 282 p.

MORESI, Eduardo A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 111-142.

_____. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago., 2001(a).

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: **GESTÃO do conhecimento: on knowledge management**. 4.ed. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 27-49. Título original: Harvard business review on knowledge management. (Harvard Business Review).

_____.; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 4. ed. Brasília: MH Comunicações, 1994. 436 p.

PINHO, José Antônio G.; AKUTSU, Luiz. Sociedade da informação, *accountability* e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 5, p. 723 - 745, set./out., 2002.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. New York: Doubleday, 1966.

PONJUAN DANTE, Gloria. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: Centro de Capacitación en Información Protectoría, Universidad de Chile, 1998.

SARACEVIC, Tefko. Interdisciplinary nature of information science. **Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, 1995. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline>>. Acesso em: 17 janeiro 2003.

_____. **Information science**. 1999. Disponível em: <<http://www.scils.rutgers.edu/~tefko/JASIS1999.pdf>>. Acesso em: 07 fevereiro 2003.

SEABRA, Sérgio N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n.4, p. 19 - 43, jul./ago., 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998. 444 p.

_____. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995, 543 p.

SILVA, Sérgio L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 142 - 151, maio/ago. 2002.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996, 451 p.

STEWART, J. Advance or retreat: from the traditions of public administration to the new public management and beyond. **Public Policy and Administration**, v. 13, n. 4, p. 12 - 27, 1998.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 264 p.

_____. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 520 p.

STOLLENWERK, Maria Fátima L. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada. In: SEMANA DO EMPREENDEDOR, 4., Brasília, 1999. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

SVEIBY, Karl Erik. **Kunskapedning: 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer**. (Knowledge management: 101 types for managing in knowledge-intensive organizations). Stockholm: Affärsvärlden, 1990.

_____. **Kunskapsföretaget (The know-how company)**. Stockholm: Affärsvärlden, 1986.

_____. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

_____. **What is knowledge management?** 2001. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>>. Acesso em: 11 dezembro 2002.

_____. **Frequently asked questions**. 2001a. Disponível em: <<http://www.sveiby.com.au/faq.html>>. Acesso em: 19 setembro 2001.

SUN-TZU. **A arte da guerra**. Tradução de Gilson César Cardoso de Sousa, Klaus Brandini Gerhardt. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000. 192 p.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <www.terraforum.com.br>. Acesso em: 10 janeiro 2003.

_____. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 283 p.

_____; GORDON, Cindy. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002. 453 p.

URDANETA, Iraset Páez. **Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional**: retos y oportunidades. Caracas: Instituto de Estudios del Conocimiento, Universidad Simon Bolivar; Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, 1992. 253 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998, 90 p.

WAHRLICH, Beatriz M. S. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 27 - 75, abr./jun., 1974.

_____. A reforma administrativa no Brasil: experiência anterior, situação atual e perspectivas - uma apreciação geral. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 49 - 59, jan./mar., 1984.

WIIG, Karl M. **Application of knowledge management in public administration**. 2000. Disponível em: <http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf> Acesso em: 31 janeiro 2003.

_____. **Knowledge management has many facets**. 2002. Disponível em: <http://www.krii.com/downloads/Four_Km_Facets.pdf>. Acesso em: 10 março 2003.

_____. **Comprehensive knowledge management**. 1999. Disponível em: <http://www.krii.com/downloads/comprehensive_km.pdf>. Acesso em: 17 março 2003.

_____. Integrating intellectual capital and knowledge management. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 399-405, 1997.

_____. **Knowledge management foundations: thinking about thinking - how people and organizations create, represent, and use knowledge**. Arlington: Schema, 1993. v. 1.

WILSON, Edward O . **Consilience, the unity of knowledge**. New York: A. A. Knoff, 1998. 332 p.

WILSON, Thomas. D. The nonsense of knowledge management. **Information Research**, v. 8, n. 1, 2002. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>>. Acesso em: 29 janeiro 2003.

Anexo I

Glossário de termos técnicos

Para melhor compreensão de alguns termos operacionais utilizados nesta pesquisa, foi elaborado o seguinte glossário de termos técnicos, baseado em conceitos existentes na literatura revisada, nos fundamentos da Ciência da Informação e principalmente no próprio entendimento do autor, para o contexto desta pesquisa, com o intuito de disseminar e compartilhar o vocabulário utilizado neste estudo, sobretudo na área da gestão do conhecimento.

Comunidades de conhecimento: Fóruns presenciais ou virtuais, criados para a discussão de temas de interesse comum, com o intuito de tornar homogêneos os conhecimentos sobre esses temas.

Comunidades de prática: Espaço virtual de interação onde grupos auto-organizados de pessoas, ligados informalmente, compartilham as mesmas práticas, interesses ou objetivos de trabalho sobre um determinado assunto. Esse compartilhamento pode ser realizado, por exemplo, através de *chats*, *sites* ou mecanismos de busca de informação.

Conhecimento organizacional: Produto da avaliação, análise e aprendizagem geradas pela informação, que pode ser usado como fonte de vantagem administrativa pela organização.

Datawarehouse: Infra-estrutura organizacional de armazenamento, gerenciamento e disponibilização de dados, tendo como objetivo principal tornar disponível os dados existentes nas diversas unidades da organização e sob diversas óticas, para acesso, visualização, análise e prospecção eficiente por parte de seus usuários.

Efetividade: Alcançar, na prática, a real eficiência e eficácia desejadas na realização de uma tarefa ou de um processo organizacional.

Eficácia: Alcance do objetivo ou da meta vislumbrada.

Eficiência: Realização das tarefas e dos processos organizacionais de forma racional e otimizada.

Ensino a distância: Instrumento para o compartilhamento e disseminação de informações, idéias e experiências, com vistas à obtenção de conhecimento e ao desenvolvimento de competências individuais em áreas específicas da organização, identificadas previamente.

Estado: É a organização burocrática (ou aparelho) que possui o poder de legislar e tributar sobre a população de um determinado território.

Estratégia organizacional: Modelo específico que orienta as decisões e ações gerenciais no uso de competências, para se obter vantagens administrativas e se determinar o comportamento da organização.

Extranet: Tecnologia usada para interligar e permitir o acesso a várias intranets, através do acesso identificado de usuários, via Internet.

Gestão da informação: Processo cíclico de trabalho com a informação, geralmente apoiado pela tecnologia, que deve ser realimentado continuamente, e que engloba, além da identificação de necessidades de informação, a aquisição, a organização e armazenamento, o desenvolvimento de produtos e serviços, a distribuição e o uso da informação.

Gestão de talentos: Gerenciamento com diretrizes na alocação de pessoas às unidades específicas, com base na identificação e definição de perfis adequados às atividades a serem desenvolvidas e aos resultados a serem alcançados.

Gestão do conhecimento: Processo organizacional, destinado a administrar dados, informações, documentos, esforços e capacidades das pessoas, ou seja, o material técnico e intelectual da organização, com vistas a promover ou efetivar um propósito organizacional comum, através do compartilhamento de idéias e

processos de trabalho baseados no conhecimento, em todos os níveis organizacionais.

Gestão por processos: Gerenciamento através do conjunto de normas, métodos ou técnicas adotados pela organização, e não somente baseado em organogramas empresariais. Essa abordagem de gestão facilita a integração e a coesão das diversas áreas, minimizando as discontinuidades do fluxo de trabalho.

Governabilidade: Capacidade política do governo de intermedir interesses, garantir legitimidade e, em última instância, governar.

Governança: Capacidade financeira e administrativa de implementar as decisões políticas tomadas pelo governo.

Groupware: Ferramenta que proporciona suporte computacional a grupos de pessoas engajadas em uma tarefa ou objetivo organizacional comum, provendo uma interface com um ambiente compartilhado, para que as pessoas possam agir cooperativamente para o desenvolvimento organizacional, facilitando a comunicação, a colaboração e a coordenação de suas atividades e das atividades do grupo.

Inteligência competitiva: Processo gerencial que compreende o monitoramento e o levantamento contínuo e organizado de informações, para posterior análise e interpretação, visando o auxílio no entendimento do ambiente competitivo das organizações e na tomada de decisão de seus negócios ou atividades.

Intranet: Rede corporativa de acesso remoto que utiliza a tecnologia da Internet para comunicação e acesso a informações internas da organização.

Listas de discussão: Também chamadas de fóruns de discussão, são sistemas integrados ao correio eletrônico (e-mail) da organização com o fim de troca de informações entre grupos de pessoas interessadas em um determinado tema, que possuem um endereço eletrônico comum (endereço da lista ou fórum) e cujo cadastramento de participantes é feito de forma totalmente automatizada.

Mapas de conhecimento: Guia ou inventário organizacional que identifica onde o conhecimento está e como obtê-lo, mas não contem o conhecimento. Serve para identificar tanto o conhecimento explícito (documentos e bases de dados) quanto o conhecimento tácito (pessoas).

Mapeamento de competências: Atividade gerencial responsável pela identificação das competências organizacionais e individuais, para o atendimento das necessidades de conhecimentos teóricos e técnicos, habilidades e atitudes, presentes e futuras, para a execução efetiva dos processos organizacionais, quais sejam, incluindo o registro das atividades operacionais.

Melhores práticas: Busca permanente interna e externa por ações gerenciais consideradas de referência pela organização no mundo empresarial, que permita a melhoria contínua dos processos organizacionais, aproveitando os esforços já realizados.

Memória organizacional: Armazenamento eletrônico ou físico do acervo de conhecimento técnico e administrativo da organização, visando registrar de forma acessível o acervo de conhecimentos da organização, para posterior utilização.

Planejamento Estratégico: Prática gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, proporcionando além da sua sobrevivência, o seu desenvolvimento integrado ao contexto onde atua.

Portal corporativo: Suporte tecnológico polarizador do processo de organização, centralização e padronização da informação, baseado no papel dos usuários, que proporciona a disseminação e o compartilhamento de dados e de informações, o acesso a serviços, o registro de idéias e experiências e gerencia o acesso de usuários finais a múltiplos aplicativos e fontes de informação na intranet corporativa.

Processo: Método ou procedimento através do qual se realiza ou se executa uma tarefa ou atividade organizacional.

Universidade corporativa: Solução organizacional voltada para a capacitação e desenvolvimento de pessoal, em menor tempo e com recursos tecnológicos mais acessíveis, no sentido de promover a política de atualização do capital humano, direcionada para o fortalecimento das competências organizacionais existentes, bem como para a identificação de novas competências.

Workflow: Definição de todo o processo organizacional, com a especificação de todas as atividades a serem executadas, incluindo os agentes responsáveis pela sua execução e seus relacionamentos com outras atividades. Pode definir também a maioria das restrições temporais para a sua execução, os dados dinâmicos e a troca de controle entre atividades e as pessoas, ativando recursos humanos e recursos de informação necessários para completar a tarefa.

Anexo II

Roteiro da entrevista

Duração Prevista: **1 hora, previamente agendada.**

Organização:

Departamento:

Entrevistado:

Data:

Solicitação do uso de gravador.

- 1) No âmbito da administração pública federal brasileira e de acordo com os trabalhos que você desenvolve nesta organização, como você entende o conceito gestão do conhecimento?
- 2) Na sua opinião, qual a finalidade da aplicação da gestão do conhecimento para esta organização?
- 3) Quais as iniciativas em gestão do conhecimento estão sendo adotadas nessa organização:

Fator Estratégico

() Inteligência competitiva

() Gestão da propriedade intelectual

() Gestão por processos (Workflow, melhores práticas, etc)

() Gestão da memória organizacional (Memória técnica, administrativa, etc)

Outros: _____

Fator Humano

() Comunidades de conhecimento

() Desenvolvimento de pessoas (Universidade corporativa, capacitação, etc)

() Gestão de talentos (competências individuais, mapeamento de competências, etc)

Outros: _____

Fator Tecnológico

- Comunidades de prática
- Datawarehouse (Base de dados)
- Ensino a distância
- Groupware
- Mapas de conhecimento (“páginas amarelas” da Instituição)
- Portal Corporativo (Intranet)
- Correio eletrônico
- Listas ou fóruns de discussão

Outros: _____

- 4) Sveiby (2001) classifica as abordagens de gestão do conhecimento conforme a orientação em: orientadas para a gestão da informação, englobando o fator tecnológico, e orientadas para a aprendizagem organizacional e competências, englobando o fator humano. Em qual dessas orientações você classifica a aplicação da gestão do conhecimento nesta organização? Por quê?

- Gestão da informação (fator tecnológico)
- Aprendizagem organizacional e competências (fator humano)

Justificativa: _____

- 5) Quais as dificuldades percebidas na aplicação da gestão do conhecimento nesta organização? Por quê? Poderia citar algum exemplo?

- Resistência à mudanças
- Falta de conhecimento mais aprofundado sobre o tema
- Paradigma burocrático da administração pública

Outros: _____

Justificativa: _____

Exemplo: _____

6) Quais os benefícios percebidos com a aplicação da gestão do conhecimento nesta organização? Poderia justificá-los ou citar exemplos?

- Aumento da criatividade
- Maior flexibilidade
- Compartilhamento do conhecimento
- Aumento do desempenho organizacional
- Aumento da eficácia
- Aumento da eficiência
- Maior racionalidade do trabalho
- Tomada de decisão mais rápida, mais objetiva

Outros: _____

Justificativa: _____

Exemplos: _____