

Rodolpho de Souza Lima Fraiha

**PROPOSIÇÃO DE PRÁTICAS PARA PROMOVER A GESTÃO DO CONHECIMENTO
NO PRÊMIO EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte

2014

Rodolpho de Souza Lima Fraiha

PROPOSIÇÃO DE PRÁTICAS PARA PROMOVER A GESTÃO DO CONHECIMENTO
NO PRÊMIO EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Monografia apresentada ao Curso Superior de
Administração Pública da Escola de Governo
Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação
João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Leonardo Barbosa de Moraes

Belo Horizonte

2014

Rodolpho de Souza Lima Fraiha

Proposição de práticas para promover a Gestão do Conhecimento no Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais.

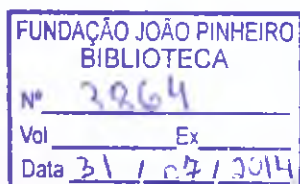
Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovada na Banca Examinadora

Leonardo Barbosa de Moraes – Fundação João Pinheiro

Simone Cristina Dufloth – Fundação João Pinheiro

Marconi Martins de Laia - Fundação João Pinheiro



Belo Horizonte
2014

*Às quatro pessoas mais importantes da minha vida:
Maria, Diva, Elena e Priscila.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe Maria por todo amor e apoio incondicional ao longo de todos esses anos. Você é uma verdadeira guerreira!

Agradeço à minha avó/mãe Diva por seu carinho e conselhos nos momentos mais difíceis.

Agradeço à minha tia/mãe Elena por seu carinho, disponibilidade e pelo excelente exemplo.

Agradeço ao meu padrasto Valto por sua amizade e pelos momentos de descontração.

Agradeço à minha namorada Priscila, por seu amor, compreensão e por fazer tudo mais fácil.

Agradeço aos meus amigos pelos momentos de alegria e de descontração.

Agradeço aos meus amigos de carona, que fizeram todas as idas e voltas mais divertidas.

Agradeço ao meu orientador, Leonardo, pela disponibilidade e pelo apoio ao desenvolver esse trabalho.

Agradeço à equipe DCGDES, em especial à minha diretora Angélica, por terem me recebido tão bem, pela disponibilidade em me ajudar, pelo conhecimento adquirido e por me fazer sentir parte da equipe.

Agradeço à Fundação João Pinheiro e aos seus professores que me auxiliaram, ao longo desses quatro anos, a construir um conhecimento que levarei para a vida.

A dívida é a antessala do conhecimento.
(PROVÉRBIO CHINÊS)

Se dois homens vêm andando por uma estrada, cada um com um pão, e, ao se encontrarem, trocarem os pães, cada um vai embora com um.

Se dois homens vêm andando por uma estrada, cada um com uma ideia, e, ao se encontrarem, trocarem as ideias, cada um vai embora com duas.

(PROVÉRBIO CHINÊS)

RESUMO

A discussão a respeito da GC vem se tornando relevante tanto às organizações privadas quanto públicas. Este tema passou a ganhar espaço nas agendas dos governos, inclusive no Estado de Minas Gerais, que em 2012 instituiu sua própria política de GC. Apesar disso, antes mesmo de sua instituição, já existiam políticas, práticas e procedimentos voltados para a criação, o compartilhamento e o armazenamento de conhecimento. Dentre eles podemos destacar o Prêmio Excelência em Gestão Pública. Contudo, é possível afirmar que o Prêmio ainda é subaproveitado e que se beneficiaria da adoção de práticas de GC, tornando-se, ainda mais: 1) importante estimulador para a implementação de ideias inovadoras e iniciativas de sucesso e; 2) disseminador de soluções que sirvam de referência para outras iniciativas e colaborem para o avanço da capacidade do governo. O objetivo desta pesquisa é uma análise do Prêmio Excelência, buscando-se entender o seu funcionamento, seus objetivos e propor melhorias, com base na literatura, para que o mesmo se torne uma importante ferramenta de criação, compartilhamento e armazenamento de conhecimentos do Estado. O trabalho é uma pesquisa bibliográfica e documental para o qual foi realizada a leitura de livros, textos e documentos oficiais sobre o assunto para a posterior proposição de práticas de GC para serem inseridas no contexto do Prêmio. Sobressai-se desta pesquisa que a implementação de uma gestão voltada para o conhecimento é algo que demanda significativas mudanças na cultura organizacional e o apoio de todos os colaboradores da organização. Conclui-se que o Prêmio Excelência pode se tornar um importante ativo de promoção de GC caso sejam adotadas práticas que favoreçam o tratamento do conhecimento. Essa discussão se faz oportuna visto que, atualmente, o Estado de Minas Gerais está implantando sua própria política de GC.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento – GC. Gestão do Conhecimento na administração pública. Política de GC. Prêmio Excelência em Gestão Pública.

ABSTRACT

The discussion about KM has become relevant to both private and public organizations. This topic has been gaining ground on the agendas of governments, including the state of Minas Gerais, which in 2012 established its own policy on KM. Nevertheless, even before its establishment existed policies, practices and procedures related to the creation, sharing and storing knowledge. Among them we can highlight the Award for Excellence in Public Management. However, it can be said that the award is still underused and that would benefit from the adoption of KM practices, making it even more: 1) an important stimulator for the implementation of innovative ideas and successful initiatives and; 2) disseminating solutions that serve as a reference for other initiatives and collaborate to advance the capacity of the government. The objective of this research is an analysis of the Excellence Award, seeking to understand its operation, its objectives and propose improvements, based on the literature, so that it becomes an important tool for creating, sharing and storing knowledge of the state. The paper is a bibliographic and documentary research for which the reading of books, texts and official documents on the subject for the subsequent proposition of KM practices was held to be inserted in the context of the Prize. Protrudes from this research that the implementation of management oriented for knowledge is something that demands significant changes in organizational culture and support of all employees of the organization. We conclude that the Excellence Award can become an important asset for promoting practices that enable KM case treatment knowledge are adopted. This discussion is timely because, currently, the state of Minas Gerais is implementing its own policy on KM.

Keywords: Knowledge Management – KM. Knowledge management in public administration. KM Policy. Award for Excellence in Public Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 1:	Modos de conversão do conhecimento.....	21
FIGURA 2:	Teoria da criação do conhecimento organizacional.....	23
FIGURA 3:	Modelo de Gestão do conhecimento.....	52
FIGURA 4:	Modelo de Gestão do conhecimento para a administração pública.....	65
FIGURA 5:	Ciclo KDCA para a administração pública.....	75

QUADROS

QUADRO 1:	Dados, informação e conhecimento.....	17
QUADRO 2:	Modalidades que compõem a Categoria Servidor do 9º Prêmio Excelência em Gestão Pública de Minas Gerais, 2014.....	81
QUADRO 3:	Modalidades que compõem a Categoria Estagiário do 9º Prêmio Excelência em Gestão Pública de Minas Gerais, 2014.....	82

TABELAS

TABELA 1:	1991: Ano I da era da informação.....	25
TABELA 2:	Fatores inibidores do conhecimento e soluções para combatê-las.....	33
TABELA 3:	Número de Inscrições no Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, 2005-2013.....	85

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AP	- Administração Pública
ASCOM	- Assessoria de Comunicação
BDMG	- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
CF	- Constituição Federal
CGE	- Controladoria Geral do Estado
CI	- Capital Intelectual
COPs	- Comunidades de Práticas
DCGDES	- Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor
EMATER-MG	- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais
EMBRAPA	- Empresa Brasileira de Agropecuária
EPAMIG	- Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
FAPEMIG	- Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FJP	- Fundação João Pinheiro
GC	- Gestão do Conhecimento
IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
NCIM	- Núcleo Central de Modernização Institucional
OCDE	- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PETROBRAS	- Petróleo Brasileiro S.A.
PMDI	- Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PMMG	- Polícia Militar de Minas Gerais
RH	- Recursos Humanos
SCPRH	- Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos
SECCRI	- Secretaria de Estado da Casa Civil e de Relações Institucionais
SECTS	- Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia
SEDE	- Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico
SEDS	- Secretaria de Estado de Defesa Social
SEE	- Secretaria de Estado de Educação
SEF	- Secretaria de Estado da Fazenda
SEGOV	- Secretaria de Estado de Governo
SEPLAG	- Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SERPRO	- Serviço de Processamento de Dados

SES	- Secretaria de Estado da Saúde
SGG	- Secretaria Geral da Governadoria do Estado
SUGES	- Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental
TI	- Tecnologia da Informação
VM	- Valor de Mercado
VP	- Valor Patrimonial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	17
2.1 Dados, informação e conhecimento.....	17
2.1.1 Conhecimento tácito e conhecimento explícito.....	19
2.1.2 Teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997).....	21
2.2 Características da Gestão do Conhecimento (GC).....	24
2.2.1 Transição da era industrial para a era da informação ou era do conhecimento.....	24
2.2.2 Organizações do conhecimento	27
2.2.3 O significado de Gestão do Conhecimento	30
2.2.4 Objetivos da Gestão do Conhecimento	33
2.2.5 Condições e fatores que possibilitam a Gestão do Conhecimento	33
2.2.6 Pontos críticos à implantação de uma política de Gestão do Conhecimento	35
2.2.7 Práticas voltadas à criação do conhecimento	38
2.2.7.1 <i>Educação corporativa</i>	39
2.2.7.2 <i>Portais corporativos de conhecimento</i>	41
2.2.7.3 <i>Memória organizacional</i>	41
2.2.7.4 <i>Mapa de conhecimento</i>	43
2.2.7.5 <i>E-business</i>	44
2.2.7.6 <i>Benchmarking</i>	45
2.2.7.7 <i>Comunidades de prática</i>	46
2.2.7.8 <i>Sistemas de informação</i>	48
2.2.7.9 <i>Gestão de pessoas alinhadas à criação do conhecimento</i>	49
2.2.7.10 <i>Gestão de conversas</i>	50
2.2.8 Modelo de Gestão do Conhecimento para Rossato (2002)	51
2.2.9 Princípios da Gestão do Conhecimento.....	55
3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO	57
3.1 Por que Gestão do Conhecimento no setor público?.....	57
3.2 Diferenças entre o setor público e o setor privado	59
3.3 Resultados esperados com a adoção da Gestão do Conhecimento no setor público ..	62
3.4 A experiência do governo federal brasileiro com a Gestão do Conhecimento.....	63
3.5 Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira	64
3.5.1 Missão, visão e objetivos estratégicos da organização.....	65

3.5.2 Viabilizadores da Gestão do Conhecimento.....	66
3.5.2.1 <i>Liderança</i>	66
3.5.2.2 <i>Tecnologia</i>	67
3.5.2.3 <i>Pessoas</i>	68
3.5.2.4 <i>Processos</i>	69
3.5.3 Processos de gestão do conhecimento.....	71
3.5.3.1 <i>Identificar</i>	71
3.5.3.2 <i>Criar</i>	72
3.5.3.3 <i>Armazenar</i>	72
3.5.3.4 <i>Compartilhar</i>	73
3.5.3.5 <i>Aplicar</i>	73
3.5.4 Ciclo KDCA.....	74
3.5.5 Resultados da Gestão do Conhecimento.....	76
3.6 Gestão do Conhecimento no Estado de Minas Gerais.....	77
4 PRÊMIO EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	81
4.1 Formato do prêmio.....	81
4.2 Funcionamento do prêmio.....	84
5 METODOLOGIA.....	87
6 ANÁLISE E PROPOSTAS.....	89
6.1 Propostas de modificação.....	89
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
REFERÊNCIAS.....	98

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 90 do século passado, a informação e o conhecimento passaram a serem considerados os ativos de principal importância para a sobrevivência e o sucesso das organizações. Alvarenga Neto (2005) destaca ser possível concluir que o investimento em educação e capacitação contínuas são condições *sine qua non* às “Economias da Era do Conhecimento” e que a mente humana tornou-se uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo. O conhecimento pessoal de cada funcionário é visto como a vantagem competitiva que diferencia as organizações. Dessa forma, faz-se necessário gerenciar o conhecimento possuído por parte dos colaboradores para que a organização possa utilizá-lo para se reinventar e permanecer competitiva em um mercado sempre em mudança. Ainda segundo o autor, um dos objetivos da Gestão do Conhecimento organizacional, compreendida também como gestão para o conhecimento, capacitação para o conhecimento ou promoção do conhecimento, é favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre se utilizar da melhor informação e do melhor conhecimento disponíveis.

É importante ressaltar que a Gestão do Conhecimento (GC) não pode e nem deve se restringir às organizações privadas. Com o passar do tempo os cidadãos, que são os beneficiados diretos dos serviços desempenhados pelos órgãos públicos, se tornaram mais exigentes com relação aos serviços que lhes são prestados. Para que seja possível atender às suas demandas por melhores serviços é necessário que as organizações públicas estejam não só equipadas com recursos tecnológicos avançados, mas também com recursos humanos capacitados. Cabe às organizações saber aproveitar todo o capital intelectual existente em seu quadro de pessoal, promovendo o conhecimento e aprendendo com ele.

Outro fator que justifica a adoção de práticas de GC no setor público diz respeito à preservação da memória organizacional. Muitos servidores, ao encerrarem seu ciclo profissional nas organizações, seja por melhores ofertas no setor privado ou por aposentadoria, acabam levando consigo conhecimentos que são de grande importância para a organização. A adoção de práticas de GC pode vir a minimizar tal fato, como será abordado posteriormente.

O Governo do Estado de Minas Gerais, no ano de 2012, entendeu ser prioritária a criação de uma política própria de Gestão do Conhecimento em seus órgãos. Atualmente, esta política se encontra em fase de implementação e caberá a trabalhos posteriores sua avaliação. Por contar com uma grande quantidade de órgãos em sua estrutura, tal projeto está sendo conduzido inicialmente em alguns órgãos–piloto, para posterior replicação em todos os demais.

Importante destacar que mesmo antes da instituição da política estadual, várias iniciativas que visam à GC eram adotadas isoladamente pelos órgãos e entidades da administração pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Dentre elas, é possível destacar uma prática executada desde 2005 pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG): o Prêmio Excelência em Gestão Pública.

O Prêmio, que já está em sua 9ª edição, é um instrumento que mobiliza os servidores a repensarem sua atuação por meio da proposição de ideias e projetos inovadores de sua autoria para solucionar problemas e ampliar a efetividade da sua atuação e conseqüentemente da administração pública mineira. O foco dos projetos propostos deve estar alinhado aos objetivos estratégicos de governo. Além disso, devem estar relacionados à sua prática diária de trabalho. No entanto, acredita-se que tal ferramenta ainda pode ser aprimorada para se transformar em um importante ativo de preservação e compartilhamento do conhecimento.

Dessa forma, o objetivo principal deste trabalho será propor, a partir das boas práticas de GC encontradas na literatura, mecanismos para assegurar a Gestão do Conhecimento na Diretoria Central de Desenvolvimento do Servidor, especificamente no Prêmio Excelência em Gestão Pública.

Para tal, este trabalho tem como objetivos específicos:

- explicar os conceitos e os objetivos da Gestão do Conhecimento, além de apontar suas principais diretrizes e práticas;
- explicar como tal teoria pode ser aplicada em organizações do setor público e citar exemplos concretos;

- detalhar o funcionamento do Prêmio Excelência em Gestão Pública de Minas Gerais, destacando sua importância como possível ferramenta de promoção da Gestão do Conhecimento e verificar se o mesmo possui, em sua estrutura mecanismos que permitam ações de GC, tais como armazenamento e compartilhamento;
- propor mecanismos de Gestão do Conhecimento para que a Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor, unidade responsável pelo Prêmio de Excelência em Gestão Pública, possa fomentar o compartilhamento dos projetos e ideias inovadoras para os órgãos e entidades da administração pública, direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

Partir-se-á do pressuposto de que o Prêmio de Excelência em Gestão Pública, apesar de ser um excelente canal aonde ideias e projetos inovadores são inscritos, ainda não se constitui, efetivamente, como uma política que possibilita o armazenamento e o compartilhamento de conhecimento. Dessa forma, é possível afirmar que o Prêmio poderia ser aperfeiçoado, passando a funcionar como uma importante ferramenta de promoção de GC.

Para melhor compreensão, este trabalho foi dividido em sete capítulos: o capítulo 1, esta introdução, é indicativo do conteúdo deste estudo; o capítulo 2 analisa a teoria da Gestão do Conhecimento no setor privado; o capítulo 3 analisa a teoria da Gestão do Conhecimento no setor público, além de apresentar exemplos concretos de sua utilização; o capítulo 4 analisa o Prêmio Excelência em Gestão Pública de Minas Gerais; o capítulo 5 detalha a metodologia utilizada no trabalho; o capítulo 6 traz as propostas de Gestão do Conhecimento para o Prêmio; finalmente, o capítulo 7 traz as considerações finais obtidas.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para entender a Gestão do Conhecimento, é importante a apresentação das definições de dado, informação e conhecimento, considerados os marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais balizadores das formulações, proposições e discussões atinentes às organizações do conhecimento e à gestão da informação e do conhecimento. Na próxima seção cada conceito será amplamente discutido.

2.1 Dados, informação e conhecimento

Davenport (1998) reconhece a dificuldade de se definir o termo ‘informação’ isoladamente e reitera que as tentativas de fazê-lo pela distinção com dado e conhecimento conjuntamente são nitidamente imprecisas. Para esse autor, é possível analisar melhor os conceitos ao se elaborar um processo contínuo entre dados-informação-conhecimento, como mostrado no Quadro 1:

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Simples observações sobre o estado do mundo; • facilmente estruturado; • facilmente obtido por máquinas; • frequentemente quantificado; • facilmente transferível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados dotados de relevância e propósito; • requer unidade de análise; • exige consenso em relação ao significado; • exige necessariamente a mediação humana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação valiosa da mente humana. • Inclui reflexão, síntese, contexto. • de difícil estruturação; • de difícil captura em máquinas; • frequentemente tácito; • de difícil transferência.

Fonte: Adaptado de Davenport (1998).

Alvarenga Neto (2005) afirma que dados são simples observações sobre o estado do mundo. O autor ainda se arrisca a afirmar que dado é algo sem significado, que independe do contexto e da assimilação por parte das pessoas.

Drucker (1988) citado por Alvarenga Neto (2005) define informação como “dados dotados de relevância e propósito” afirmando que são as pessoas que dotam tais dados com os atributos relevância e propósito. Portanto, se há a atribuição de significado e contexto, pressupõe-se que o receptor assimile e entenda e, desse modo, avança-se do conceito de dado para a informação e/ou conhecimento, conceitos imediatamente subsequentes.

Davenport e Prusak (1998) acreditam ser possível transformar dado em informação pela agregação de valores de diversas maneiras e enumeram métodos importantes, como por exemplo:

- contextualização: sabe-se qual a finalidade dos dados coletados;
- categorização: conhecem-se as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- correção: os erros podem ser eliminados dos dados;
- condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Com relação ao conhecimento, Alvarenga Neto (2005) coloca que o conhecimento é a informação mais valiosa, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização. Além disso, afirma ser o conhecimento a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização, existindo apenas na mente humana. Para que a informação se transforme em conhecimento, a intervenção ativa de seres humanos é condição fundamental.

Davenport e Prusak (1998) sugerem métodos úteis para que a informação seja transformada em conhecimento organizacional:

- comparação: de que formas as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?
- consequências: que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- conexões: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- conversa: o que as outras pessoas pensam desta informação?

Nonaka e Takeuchi (1997), ao tratarem do assunto enumeram três pontos importantes a serem considerados:

- o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito à crenças e compromissos. A partir dessa perspectiva, o conhecimento torna-se uma atitude, uma perspectiva ou intenção específica;
- o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado e conduz à ação;
- informação e conhecimento dizem respeito ao significado, estando intrinsecamente associados ao contexto. Pode-se complementar dizendo que as pessoas usam seu repositório interno de conhecimento, aqui denominado conteúdo, para fazer face aos diversos contextos enfrentados no dia a dia.

Choo (2003) ilumina o debate apostando em uma nova perspectiva para se compreender as distinções entre dado, informação e conhecimento. Nesta perspectiva, dado, informação e conhecimento devem ser vistos e analisados sob a perspectiva de um *continuum* de valores e fundamentalmente marcados pela contribuição humana crescente – processamento, gestão, ação, resultado, aprendizagem e retroalimentação. O autor referenciado afirma ainda que o resultado do gerenciamento do *continuum* dado- informação- conhecimento é a capacitação organizacional para ações que gerem os resultados desejados no nível organizacional. O *continuum* é retroalimentado uma vez que as ações e os resultados geram novos sinais e mensagens (novos dados a serem processados), repetidos ciclos de processamento de informações e a criação de conhecimento que propicia aprendizagem e adaptação organizacional ao longo do tempo.

Na literatura, grande parte dos autores pesquisados defende que o conceito de conhecimento deve ser dividido para facilitar sua compreensão. Tal divisão consiste em separar o conceito em tácito e explícito. A próxima sessão trará essa divisão e com base nela iniciaremos nossa discussão a respeito da Gestão do Conhecimento.

2.1.1 Conhecimento tácito e conhecimento explícito

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento explícito ou codificado é aquele que se refere ao conhecimento transmissível através da linguagem

sistemática e formal. Outra contribuição importante dos autores é a visão ontológica de que o conhecimento só existe, reside e é criado por indivíduos, uma forma de mostrar que a organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. Desse modo, acredita-se que o conhecimento resida sim no indivíduo, mas que sua construção acontece no momento de sua inserção em certa comunidade. Para os autores, a criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, que só pode ocorrer caso a organização proporcione as condições necessárias.

Polanyi (1967) define o conhecimento tácito como pessoal, intransferível e específico ao contexto, sendo assim de difícil formulação e comunicação. Acrescenta ainda que os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente as suas próprias experiências. Segundo Choo (1998) citado por Alvarenga Neto (2005), o conhecimento tácito é aquele conhecimento implícito utilizado pelos membros da organização para fazerem seu trabalho e construírem sentido dos seus mundos.

O autor afirma ainda que o conhecimento tácito é um conhecimento não codificável e de difícil difusão e ainda que esse conhecimento é vital para as organizações, visto que elas só podem aprender e inovar através da alavancagem do conhecimento implícito dos seus membros. Choo (1998) citado por Alvarenga Neto (2005) encerra afirmando ser fundamental a lembrança de que nem mesmo os sistemas computacionais mais avançados do mundo são capazes de gerar conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) expandem as ideias de Polanyi (1967) ao acrescentarem que o conhecimento tácito inclui também elementos estabelecidos pelos seres humanos com o intuito de criar modelos do mundo ao estabelecerem e manipularem analogias em suas mentes. Os modelos mentais são definidos como pontos de vista, esquemas, paradigmas, perspectivas e crenças e são úteis na medida em que auxiliam na percepção e definição do mundo. Já o elemento técnico do conhecimento tácito inclui as habilidades, as técnicas e o *know-how* concreto.

Na próxima seção serão apresentadas a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi, que é reconhecida na literatura como aquela que melhor desenvolveu um modelo coerente relacionando o processo de inovação aos conhecimentos tácitos e explícitos que existem dentro de uma organização.

2.1.2 Teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997)

Para os autores, o modelo ocidental reconhece, primordialmente, como conhecimento útil, aquele que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável, ou seja, o conhecimento explícito. Já no modelo japonês, o fato de o conhecimento ser o resultado do processamento de informações e do aproveitamento dos *insights* subjetivos e das intuições de todos os funcionários implica que o conhecimento tácito é amplamente aceito e constitui-se no ponto de partida do processo de inovação.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), as empresas criadoras de conhecimento seriam aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam a novas tecnologias e produtos. Isso, segundo os autores, ocorreria a partir de uma espiral do conhecimento baseada no comprometimento pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento implícito e explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo, a organização e o ambiente.

Para os autores, existem quatro modos de conversão do conhecimento, ilustrados na figura abaixo:

Figura 1 – Modos de Conversão do Conhecimento



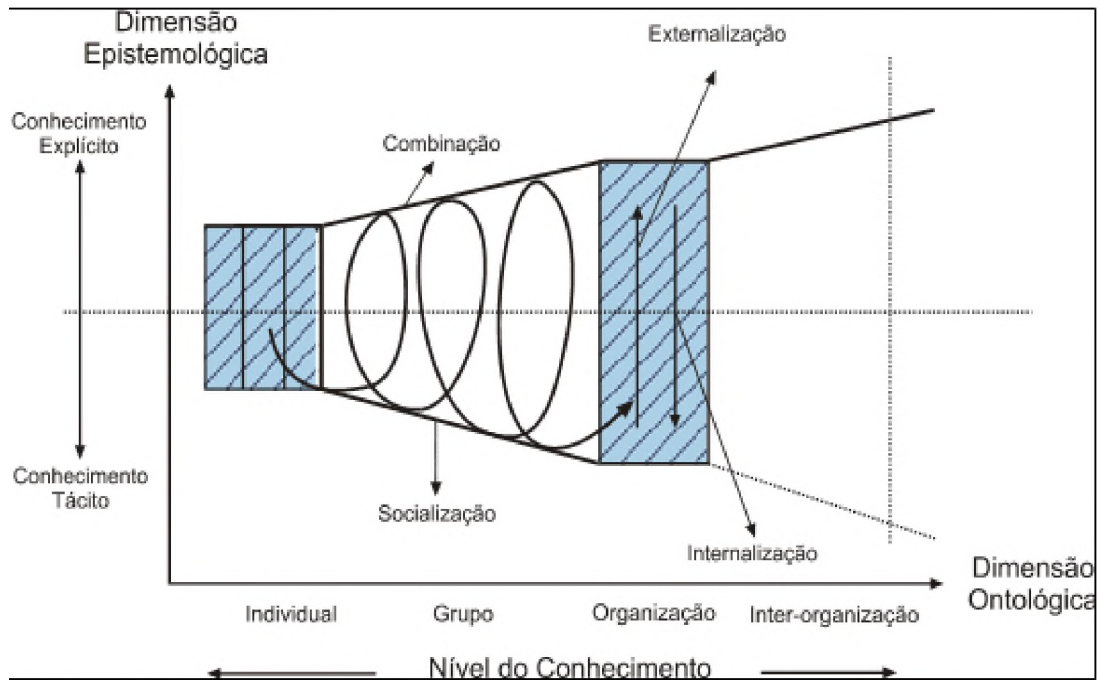
Fonte: Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 80.

Abaixo, segue a explicação para cada um dos modos de conversão:

- Socialização: é a conversão do conhecimento tácito para o tácito, um processo de compartilhamento de experiências e modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Essa troca de conhecimentos tácitos se dá através da observação, imitação e prática, sem necessariamente usar a linguagem;
- Externalização: é a conversão do conhecimento tácito para o explícito, um processo de expressão do conhecimento tácito em metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Isso se deve ao fato da dificuldade de formulação, representação e transmissão do conhecimento tácito, o que se exige recursos e artifícios para sua conversão em conhecimento transmissível;
- Combinação: é a conversão do conhecimento explícito para o explícito, um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas;
- Internalização: é a conversão do conhecimento explícito para o tácito, o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, sob a forma de modelos mentais ou *know how* técnico compartilhado, intimamente relacionado ao “aprender fazendo”. Esse processo é resultado da interpretação e absorção dos conhecimentos codificados em manuais, livros, aulas, entre outros.

Além da dimensão epistemológica, o modelo da espiral de geração de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) envolve também a dimensão ontológica, ou seja, o nível organizacional (fig. 2). Isso significa dizer que os vários processos de conversão do conhecimento tácito para o explícito ocorrem num ciclo ascendente de comunidades de interação, do indivíduo até pontos de contato da organização com o ambiente. Nesse processo, o indivíduo assume o papel de criador, o grupo, de sintetizados e a organização, de amplificadora do conhecimento.

Figura 2 – Teoria de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 82.

Terra (2000) afirma que para que o processo de criação de conhecimento ocorra, é necessário que algumas condições organizacionais (chamadas pelo autor de “*enabling conditions*”) sejam satisfeitas: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade. Tais condições se refletiriam, resumidamente, nas práticas gerenciais a seguir, desempenhadas pela alta administração.

- conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento a ser desenvolvido na organização;
- no caso de grandes desafios, fazer o uso constante de metáforas, analogias e modelos para direcionar os esforços dos funcionários;
- verbalização de conceitos, até certo ponto ambíguos, que permitam o aparecimento de novos significados e maneiras de se pensar as coisas;
- criação de um constante sentido de urgência para aumentar a tensão criativa;
- estímulo à variedade mediante, por exemplo, frequentes mudanças da estrutura organizacional;
- estímulo ao compartilhamento de informações baseado no apoio ao trabalho em equipes multidisciplinares com alto de autonomia.

Após a explicitação de conceitos importantes e da Teoria da Criação do Conhecimento, já se está apto a trabalhar especificamente a Gestão do Conhecimento e entender seu funcionamento. É exatamente o que faremos a seguir.

2.2 Características da Gestão do Conhecimento (GC)

2.2.1 Transição da Era Industrial para a Era da Informação ou Era do Conhecimento

De acordo com Alvarenga Neto (2002), a informação, o conhecimento, a inovação e a educação continuada configuram-se hoje como temas centrais dos debates internacionais, uma vez que a mais-valia e a formação de vantagens competitivas sustentáveis dos tempos atuais alicerçam-se nesses novos insumos econômicos. Com base nessa premissa, o objetivo da presente seção é descrever como se deu a transição da chamada “Era Industrial” para a “nova era”, chamada na literatura de “Era da Informação” ou “Era do Conhecimento”.

Stewart (1998) afirma que o ano I da era informacional ou do pós industrialismo é 1991. A análise do autor tomou como base os dispêndios de capital, registrados pela Agência de Análise Econômica do Departamento de Comércio Norte Americano, no período 1965-1991.

Comparou-se o dispêndio de capital em bens de capital típicos da era industrial – motores e turbinas, equipamentos de controle e de distribuição elétrica, máquinas para trabalho em metal, equipamentos para tratamento de materiais e equipamentos industriais em geral, máquinas para serviços, equipamentos para campos de mineração e petrolíferos, máquinas agrícolas e de construção - e o dispêndio de capital com equipamentos de informação – computadores e equipamentos de telecomunicações.

Ao dispor os dados em uma tabela, reproduzida abaixo, o autor constatou que os dispêndios de capital com bens típicos da era industrial e os dispêndios de capital com equipamentos de informação se aproximaram, pela primeira vez, em 1991. Desse modo, ele afirmou ser possível apontar esse ano como o ano em que se inicia a transição da “Era Industrial” para a “Era da Informação” ou “Era do Conhecimento”.

Tabela 1 – 1991: Ano I da Era da Informação

Ano	Gastos com tecnologia de produção (em bilhões de US\$)	Gastos com tecnologia de informação (em bilhões de US\$)	Relação entre gastos com tecnologia de informação e com tecnologia de produção (em bilhões de US\$)
1965	60,3	18,8	0,31
1970	63,4	28,6	0,45
1975	68,6	27,4	0,4
1980	96,7	52	0,54
1983	77,2	61,5	0,8
1991	107	112	1,05

Fonte: Adaptado de Stewart, 1988.

Castells (2000) pondera que se a primeira revolução industrial foi britânica, a primeira revolução da tecnologia de informação foi americana e postula o papel fundamental do Estado como iniciador da revolução da tecnologia da informação, tanto nos Estados Unidos quanto no resto do mundo. Para o autor, tal assertiva desmistifica a ideia do empreendedor de inovações em garagens, trabalhando isoladamente e a esmo e elucida que a consolidação de um paradigma sócio-técnico só é possível pelo agrupamento de tecnologias em torno de redes de empresas, organizações, instituições e com vigorosa e pujante presença estatal.

Contudo, segundo Alvarenga Neto (2005), é fundamental observar que a migração do setor secundário para o setor terciário da economia mundial não representa apenas um ciclo natural ou um próximo passo evolucionista, mas um processo resultante do grande potencial científico-tecnológico nos últimos anos.

Segundo Lemos (1999), três aspectos devem ser destacados no que se diz respeito a essas novas tecnologias. O primeiro aspecto são os avanços observados na microeletrônica, onde se destaca a revolução da informática e a popularização do microcomputador e dos softwares. O segundo aspecto são as telecomunicações, viabilizando e disponibilizando satélites e fibras óticas e, deste modo, revolucionando os sistemas de comunicação até então conhecidos e disponibilizados. O terceiro aspecto é a convergência

entre essas duas bases tecnológicas supracitadas, possibilitando o desenvolvimento dos sistemas e redes de comunicação eletrônica mundiais.

Lastres e Albagli (1999) enumeram as características mais importantes do novo paradigma de tecnologia de informação e os efeitos da difusão das tecnologias de informação e comunicação através da economia. Dentre as mais importantes destacam-se:

- a crescente complexidade dos novos conhecimentos e tecnologias utilizadas pela sociedade;
- a aceleração do processo de geração de novos conhecimentos e de fusão de conhecimentos, assim como a intensificação do processo de adoção e difusão de inovações, implicando ainda mais veloz redução dos ciclos de vida de produtos e processos;
- a crescente capacidade de codificação de conhecimentos e a maior velocidade, confiabilidade e baixo custo de transmissão, armazenamento e processamento de enormes quantidades dos mesmos e de outros tipos de informação;
- o aprofundamento do nível de conhecimentos tácitos (não codificáveis e específicos de cada unidade produtiva e seu ambiente), implicando a necessidade do investimento em treinamento e qualificação, organização e coordenação de processos;
- as mudanças fundamentais nas formas de gestão e organização empresarial, gerando maior flexibilidade e maior integração das diferentes funções da empresa, (pesquisa, produção, administração, marketing, etc.) assim como maior interligação de empresas e destas com outras instituições, estabelecendo-se novos padrões de relacionamento entre os mesmos;
- as mudanças no perfil dos diferentes agentes econômicos, assim como dos recursos humanos, passando-se a exigir um nível de qualificação muito mais amplo dos trabalhadores.

Alvarenga Neto (2005) afirma, entretanto, que só a tecnologia não é o bastante. Para o autor, um agente econômico competitivo é aquele capaz de gerar e absorver inovações e estar constantemente promovendo e intensificando a capacidade contínua de aprender. Para esse mesmo autor, o investimento em educação e capacitação contínuas são condições

primordiais às “Economias da Era do Conhecimento” e que a mente humana tornou-se uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo.

O mesmo autor afirma ainda que, na “nova era” a quantidade de informação disponível é muito grande e que essa explosão da produção informacional revela que o desafio organizacional contemporâneo traduz-se em aprender a “nadar em um oceano de informações”, prospectando e coletando informações relevantes para a sobrevivência organizacional e para a compreensão de um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e mutável.

Na próxima seção do presente trabalho se falará especificamente sobre as principais características que as organizações devem desenvolver para se manterem competitivas em um ambiente organizacional em constante transformação.

2.2.2 Organizações do conhecimento

Em uma organização moderna, o conhecimento deve estar voltado a fazer algo, ou seja, comprometido com uma atividade-fim. Essas organizações têm como principal função tornar os conhecimentos produtivos, aumentando a sua capacidade de gerar resultados. (BATISTA, 2012).

O maior desafio das organizações, na atualidade, está em aprender a converter o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional. As inquietações e a complexidade dessa “nova era” começam pelas próprias tentativas de possibilitar a verbalização ou explicitação do recurso conhecimento. Um recurso que, ao contrário dos outros, como os recursos financeiros, naturais ou a mão de obra, é dificilmente compreendido, classificado, medido ou transmitido. É um recurso invisível, intangível, de difícil imitação e que teve, ao longo da história, diferentes significados e funções. (SCHLESINGER et al., 2008).

Durante a Antiguidade clássica, o conhecimento era usado para o crescimento pessoal e para aumentar a sabedoria e satisfação individual. (DRUCKER, 2001). Em meados do século XVIII, essa concepção foi modificada, em parte pelo advento da Revolução Industrial. A partir daí, o conhecimento passou a voltar-se para a aplicação na sociedade,

deixando de servir exclusivamente à satisfação pessoal. Com a Revolução Industrial, a posse dos meios de produção e a exploração do trabalho passam a ser as forças motrizes do desenvolvimento econômico. (SCHLESINGER et al., 2008).

O deslocamento da sociedade industrial para uma sociedade baseada em informação e conhecimento é motivado especialmente pelo novo fator de produção que, de fato, é o conhecimento. Este passa a ser o motor da economia e se transforma na principal forma de produção. (SCHLESINGER et al., 2008).

O conhecimento é, portanto, um marco fundamental em termos de organização do trabalho e de processos de gestão, pois relativiza a dicotomia entre a concepção e a execução da tarefa. O trabalhador do conhecimento, por sua vez, passa de mero executor de tarefas para estabelecer a sua própria lógica de trabalho. Ele deixa de ser especialista numa área do conhecimento, tornando-se mais flexível e multidisciplinar, apto para a realização de trabalhos em equipe, com objetivo comum de solucionar os problemas da organização. (SCHLESINGER et al., 2008).

O compartilhamento ou a troca de conhecimentos passa a ser, então, o elemento vital para a criação de novos produtos, serviços ou processos. Essa troca de conhecimentos ocorre, na maioria das vezes, a partir da realização prática do próprio trabalho e tem sido conduzida de diferentes modos, entre estes, as comunidades formais e informais que buscam praticar essa troca. (SCHLESINGER et al., 2008).

Embora o conhecimento não se configure como propriedade das organizações, o surgimento de novos produtos e serviços está diretamente atrelado ao desempenho criativo das pessoas que nelas atuam, ao conhecimento de cada indivíduo, assim como à interação deste com o grupo. Nesse sentido, as organizações atualmente necessitam criar um ambiente no qual as pessoas compartilhem o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criação de novos conhecimentos materializados em produtos, processos e serviços. (SCHLESINGER et al., 2008).

As organizações têm procurado constantemente alternativas para se transformarem em instituições que valorizem o aprendizado, criando espaços que fomentem a criação e o compartilhamento de conhecimentos e adequando-se ao ambiente cada vez mais

turbulento, no qual vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas. No contexto da esfera privada, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pela necessidade permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. (SCHLESINGER et al., 2008).

No caso das organizações da esfera pública, o processo de mudanças caminha em um ritmo mais lento. A grande maioria dessas organizações ainda preserva características da administração burocrática e não consegue responder com agilidade e qualidade às demandas da comunidade. Esse tipo de administração foi desenvolvido em outra época, quando a sociedade funcionava em outro ritmo e as transformações ocorriam com menor rapidez. Assim, pode-se afirmar que, atualmente, existe um choque entre os valores da administração pública e os da nova economia. O resultado disso é a imagem tão difundida na sociedade, a da ineficiência e da má qualidade da administração pública. (SCHLESINGER et al., 2008). O caso específico do setor público será tratado posteriormente neste mesmo trabalho.

Existem diversos elementos que caracterizam as organizações predispostas a implementar uma administração intensiva do conhecimento: “a dispersão geográfica; o rápido crescimento e alto nível de turbulência na força de trabalho; cultura de autonomia, responsabilidade, excelência; mentalidade estratégica; indústria altamente competitiva; consciência de que o produto é composto, em grande parte, por conhecimento”. (GAERTNER GROUP, 1998, p. 86). Em maior ou menor intensidade, esses elementos estão hoje presentes na maioria dos ambientes das organizações, o que aponta para a necessidade de novos modelos de gestão de pessoas, bens e serviços.

As “organizações do conhecimento” ou “empresas do conhecimento” melhor caracterizadas estão no setor de serviços e vendem conhecimento, informação e outros serviços. Entre elas estão as agências de propaganda, escritórios de advocacia, consultorias especializadas e organizações congêneres que têm algumas características em comum:

- os funcionários são profissionais altamente qualificados e com elevado nível de escolaridade;
- apresentam poucos ativos tangíveis;

- utilizam-se de grupos locais de clientes e fornecedores para aumentar suas bases de conhecimento. (SCHLESINGER et al., 2008).

Essas características indicam a importância crucial da educação e das relações sociais na nova sociedade, considerando-se que os ambientes de criação do conhecimento exigem muito mais do que tecnologia, pessoas em permanente diálogo. (SCHLESINGER et al., 2008).

Entretanto, a sociedade do conhecimento não é e não será composta única e exclusivamente de organizações com as características anteriormente citadas. Muitas irão visualizar a informação e o conhecimento com diferentes graus de interesse e possibilidades de utilização frente às suas peculiaridades. Haverá empresas atuantes em áreas de conhecimento intensivo, de alta tecnologia - mercados de não *commodities* - e que necessitam de informações e de conhecimentos a respeito do seu ambiente interno e externo. Da mesma forma, a criação do conhecimento no ambiente organizacional dependerá cada vez mais de um processo gerencial diferente daqueles utilizados até o presente. (SCHLESINGER et al., 2008).

As mudanças nas demandas apresentadas pelos mercados têm provocado reflexos diretos na forma com que as organizações se preparam para atender os novos desafios. Na sociedade do conhecimento, a inovação contínua será a principal característica das organizações de sucesso. (SCHLESINGER et al., 2008).

Nas próximas seções estudar-se-á especificamente o tema Gestão do Conhecimento (GC), onde serão feitas explicações detalhadas de todos os seus componentes.

2.2.3 O significado de Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento se tornou um dos temas mais estudados a partir da década de 1990 do século passado, pois, de acordo com Terra (2000):

[...] vivemos um momento de importante transição do ambiente econômico, onde a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países. (TERRA, 2000, p. 10).

O autor afirma ainda que nem sempre foi assim, pois, no passado, vantagens de localização, assim como o acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes.

Em Drucker (1993) encontra-se a assertiva de que o conhecimento, em detrimento dos fatores de produção capital e trabalho, é a fonte do único recurso significativo na sociedade pós-capitalista. Davenport e Prusak (1998) acrescentam que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser entendida, basicamente, como “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização” (SVEIBY, 1998, p. 1). Ou seja, sua função é gerar riqueza e valor a partir do gerenciamento de elementos que estão fora do contexto habitual de terra, capital e mão de obra, visão esta compartilhada por Drucker (1993).

A GC é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade” (MURRAY, 1996, p. 4). Nesse enfoque, a GC tem a função de apoiar e orientar, a partir de um planejamento estratégico que inclui a informação e o conhecimento, a melhor forma de capitalizá-lo. Ainda com relação ao tema, Gaertner Group (1998), por sua vez, define o seguinte:

A administração do conhecimento colhe e partilha bens intelectuais visando obter resultados ótimos em termos da produtividade e capacidade de inovação das empresas. É um processo que envolve gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a gerar uma empresa mais inteligente e competitiva. (GAERTNER GROUP, 1998, p. 86).

Esse enfoque valoriza o compartilhamento, fundamental para a informação ser assimilada como conhecimento.

Para Terra (2000) a Gestão do Conhecimento vai muito além do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação. A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas

aos processos de criação e aprendizado. O autor afirma que no atual ambiente econômico tão turbulento, o desafio das organizações de se produzir mais e melhor vai sendo substituído pelo desafio permanente de criar novos produtos, serviços e processos gerenciais. A velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar estes esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações, sendo fundamental a participação de todos os colaboradores no processo de criação.

Além disso, segundo o mesmo autor, a nova organização econômica exigiu que os trabalhadores aumentassem, de forma considerável, seus patamares de educação e aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passou a ter um papel central em suas vidas. De fato, verifica-se que os "indivíduos organizacionais", de forma crescente, se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente.

No entanto, é em Alvarenga Neto (2005) que se encontra a melhor definição para o real significado da Gestão do Conhecimento. Para ele, a GC deve ser compreendida como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade.

Para o autor, uma gestão voltada para o conhecimento é aquela capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, promover a aquisição, criação, codificação parcial e transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado – ao se reconhecer o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas, seus comportamentos e atitudes - em tempos onde a informação e o conhecimento constituem-se como os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais das organizações e contribuir para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis. O autor utiliza-se de uma metáfora ao afirmar que a GC é uma área “guarda-chuva”, pois incorpora várias abordagens gerenciais e ferramentas que são analogamente distintas e imbricadas e constantemente convidadas ao diálogo e a intercomunicação. Para ele, o termo GC deva ser compreendido como “gestão de organizações da era conhecimento” e aponta que, a partir deste viés, algumas questões como a cultura organizacional e a gestão de mudanças devem vir à tona como fundamentais.

Caberá à próxima seção apontar quais são os objetivos que levam uma organização a implementar uma política de Gestão do Conhecimento.

2.2.4 Objetivos da Gestão do Conhecimento

As principais funções da GC nas organizações consistem em:

- identificar de forma adequada os conhecimentos relevantes para o bom funcionamento do negócio;
- evitar que conhecimentos estranhos, não desejados, sejam introduzidos no desempenho das funções do negócio. (SCHLESINGER et al., 2008).

Em Terra (2002) encontra-se a afirmativa de que os objetivos e o escopo da GC são: não reinventar a roda; promover informação relevante; integrar informação e conhecimento externos; reduzir silos de informação; vender conhecimento; proteger e valorizar o capital intelectual da empresa; mapear competências individuais; facilitar a contribuição individual; acelerar o aprendizado; realizar *benchmarking* interno e externo; integrar as divisões e a organização como um todo; e aumentar a colaboração em vários níveis.

Batista (2004) resume bem ao afirmar que o objetivo primordial da Gestão do Conhecimento é aperfeiçoar o desempenho de empresas, organizações não governamentais, segmentos organizados da sociedade, países e indivíduos. Para o autor, é inegável que o conhecimento é um recurso imprescindível para um desempenho satisfatório das organizações, tanto em busca de competitividade, quanto em busca de aperfeiçoamento de seus processos internos.

Na próxima seção serão explicados alguns dos fatores que possibilitam a implementação de uma política organizacional de GC.

2.2.5 Condições e fatores que possibilitam a Gestão do Conhecimento

Terra (2000) afirma ser necessária a coordenação sistêmica de esforços em vários planos da organização para que se promova uma Gestão do Conhecimento efetiva. Tais

planos seriam: o organizacional e o individual; o estratégico e o operacional; o plano das normas formais e informais. Tendo como base tal ideia, Terra (2000) dividiu seu modelo em sete dimensões que, se observadas, aumentam as chances de sucesso na implantação de uma política de GC. Tais dimensões são:

1. o papel indispensável da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivadoras;
2. o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser umas das preocupações fundamentais da alta administração. A cultura organizacional passa a incentivar mais a ação e a aceitar o erro, enxergando nos dois, fontes preciosas de aprendizado;
3. a modificação das estruturas organizacionais para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos. As novas estruturas devem ser baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia
4. as práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa. O autor destaca as seguintes iniciativas:
 - melhorar a capacidade da organização em atrair e manter pessoas com habilidades, competências e comportamentos que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) das mesmas. Isso ocorre a partir do momento em que as organizações adotam processos seletivos altamente rigorosos e que buscam aumentar a diversidade de *backgrounds* nas contratações;
 - estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses estratégicos e de longo prazo da empresa no que se refere ao fortalecimento de suas competências mais importantes. Nesse sentido, o autor destaca os planos de carreira e treinamentos que

- ampliam as experiências, assim como os contatos e interações com outras pessoas dentro e fora da empresa;
- adotar esquemas de remuneração, cada vez mais associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa como um todo no curto e no longo prazo.
5. os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Entretanto, a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração ainda são considerados essenciais. De acordo com o autor (2000, p. 52), “os melhores sistemas de informação e ferramentas de comunicação ainda dependem essencialmente dos “*inputs*” individuais”.
 6. esforços na mensuração de resultados sob várias perspectivas e em sua comunicação por toda a organização.
 7. a crescente necessidade de as empresas buscarem processos de aprendizado com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com seus clientes.

Rossato (2002) caminha no mesma direção que Terra (2000) ao apontar os mesmos sete fatores a serem observadas por uma organização para que aumente suas chances de implantar uma política de GC de sucesso.

2.2.6 Pontos críticos à implantação de uma política de Gestão do Conhecimento

Nesta seção serão apontados pontos críticos que devem ser observados para que a adoção de uma política organizacional de GC não seja comprometida.

Santos et al. (2001) apontam que a Gestão do Conhecimento, considerada um ramo da Ciência da Administração, não deve ser vista como uma disciplina pronta e acabada, de forma que não existe receita única para sua aplicação em organizações diferentes. Para os autores, a implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento exige a internalização de seus conceitos e que se preparem as pessoas. E esse tempo despendido com a demonstração gera o risco de os indivíduos não quererem se expor ao que pode ser visto apenas como um modismo contemporâneo.

Davenport e Prusak (1998) realizaram um trabalho de identificação de alguns fatores culturais passíveis de inibir a transferência do conhecimento. Em resposta, propuseram soluções possíveis, ressaltando a necessidade de um intenso contato pessoal entre os colaboradores da organização para a real transferência de conhecimento tácito, aquele que se encontra na mente das pessoas. O quadro abaixo detalha os pontos levantados pelos autores:

Tabela 2: Fatores inibidores do conhecimento e soluções para combatê-los

Atritos	Soluções
Diferentes culturas, vocabulários, e quadros de referência	Estabelecer consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções.
Falta de tempo e de locais de encontro	Criar tempo e locais para transferência de conhecimento: feiras, salas de bate papo, relatos de conferências.
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua por meio de reuniões face a face
Falta de capacidade de absorção dos recipientes	Educar os indivíduos para a flexibilidade; propiciar tempo para o aprendizado.
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo.
Status e reconhecimento vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupo, síndrome do “não inventado aqui”.	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento, a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998)

Já Terra (2000) resalta outros grandes desafios encontrados por organizações ao tentarem implantar uma política de Gestão do Conhecimento. São eles:

- como mapear o conhecimento (competências individuais) existente nas empresas?

- como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos funcionários?
- como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para se aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?
- como atrair e selecionar pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes? Que sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado?
- como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?

Malhotra (1998) citado por Schlesinger et al. (2008) oferece algumas sugestões como resposta a essas questões:

- compartilhamento de informação, permitindo que surjam várias visões dos dados em vários contextos pré-definidos, viabilizando, assim, o fornecimento de soluções pré-definidas para problemas pré-definidos. O enfoque está no forte papel das tecnologias de informação (TI) para permitir um arquivamento adequado e uma ligação adequada entre os vários indivíduos, grupos e níveis da organização;
- compartilhamento do conhecimento, desenvolvendo o potencial organizacional para futuras ações, a partir da experiência passada (base de conhecimentos), nas diversas visões dos problemas, nas soluções e ações correspondentes;
- compartilhamento da sabedoria, desenvolvendo uma capacidade coletiva e auto adaptativa da organização, de forma a antecipar surpresas e idealizar novas ações, conhecimento e artefatos de informação baseada nos dados/informações existentes;
- estímulo e valorização da imaginação, inovação e criatividade, ou seja, o lado humano.

Da primeira para a terceira sugestão, o nível de abstração e envolvimento vai aumentando significativamente. O ponto-chave está no “compartilhamento”, fundamental

para a criação e transferência do conhecimento, que tem, por sua vez, algumas limitações quanto à operacionalização. Uma dessas limitações, a síndrome do “conhecimento é poder”, já citada anteriormente. Um dos grandes desafios é o de como convencer o funcionário a compartilhar o seu conhecimento com a organização. Uma solução proposta pelo autor e a de deixar claro ao funcionário de que o conhecimento isolado também não tem valor.

Na seção seguinte serão mostradas algumas práticas que podem ser adotadas pelas organizações para que ocorra o compartilhamento de informações e a criação do conhecimento.

2.2.7 Práticas voltadas à criação do conhecimento

Embora o conhecimento não se configure como propriedade das organizações, o surgimento de novos produtos, serviços e processos estão diretamente atrelados ao desempenho criativo das pessoas que nelas atuam, ao conhecimento de cada indivíduo, assim como a interação deste com o grupo. (SCHLESINGER et al., 2008).

Skyrme citado por Schlesinger et al. (2008) identificou, em várias empresas do mundo todo, diversas atividades que são comuns em Gestão do Conhecimento:

- criação de equipes de conhecimento, voltadas a desenvolver métodos de GC;
- compartilhamento de melhores práticas via utilização intensa de bases de dados, interação e eventos;
- desenvolvimento de bases de dados e de conhecimento via registro adequado das melhores práticas e de diretórios de especialistas;
- criação de Centros de Conhecimento, para o desenvolvimento de habilidades na área de GC;
- utilização de tecnologias colaborativas, como intranets e *groupwares*;
- equipes de capital intelectual, voltadas a identificar e auditar bens intangíveis, tais como o conhecimento.

O que fica evidente nessas atividades são as questões relativas à equipe, compartilhamento e colaboração que configuram a importância das questões comportamentais no contexto da Gestão do Conhecimento.

A seguir serão detalhadas algumas das práticas descritas acima que podem facilitar o compartilhamento e a criação de conhecimentos nas organizações.

2.2.7.1 Educação corporativa

Em um contexto no qual o maior paradigma é o conhecimento, a educação corporativa surge como resposta ao desafio estratégico das organizações em implementar iniciativas que sirvam de base para a geração desse recurso. Essa tendência aponta para um novo e importante comprometimento das organizações com a educação e o desenvolvimento de seus funcionários. (SCHLESINGER et al., 2008).

O objetivo de qualquer programa de educação corporativa, para Macedo (2002, p. 4) “deve ser o de aumentar o Capital Intelectual (CI), aquele ativo que não aparece nos balanços financeiros das empresas. Pode ser mensurado pela diferença entre o Valor de Mercado (VM) e o Valor Patrimonial (VP) ($CI = VM - VP$) de cada empresa”.

Vislumbrando esse princípio, uma análise do processo de educação continuada, dentro das empresas, segundo Ferreira e Ferreira (2003)

[...] tem por base a seguinte premissa: educar não é transmitir conhecimento e sim construí-lo. Desta forma, a educação oferecida para o cliente interno, nas organizações, deverá torná-lo, além de um produtor de conhecimento, um gerenciador do mesmo. (FERREIRA; FERREIRA, 2003, p. 6).

Dentro desse contexto, depara-se com um novo conceito de educação empresarial: as universidades corporativas. Segundo Bonfá et al. (2002), a necessidade de criar conhecimento para manter a competitividade nos negócios fez gerar esse novo conceito, visando desenvolver suas competências no sentido de criar conhecimento para gerar inovação de produtos/processos e, assim, vantagem competitiva.

Meister (1999, p. 29) define a universidade corporativa como “um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. Ainda segundo essa autora, o objetivo das universidades corporativas é sustentar a vantagem competitiva, tendo como princípio o aprendizado permanente.

Na concepção de Senge (1998), organizações voltadas à aprendizagem implicam a formação de pessoas que aprendam a ver a realidade pela perspectiva sistêmica, que desenvolvam suas atividades e que passem a expor e reestruturar modelos mentais de maneira colaborativa. Esse conceito está diretamente relacionado com o processo de externalização, internalização e socialização do conhecimento.

Dessa forma, fica evidenciada a associação direta entre os princípios da educação corporativa e a criação de novos conhecimentos. Isso é corroborado por Silva (2002). Segundo o autor, o processo de criação de conhecimento, por meio de seus modos de conversão, é facilitado pelo fato de a organização estar voltada ao processo de aprendizagem tanto individual quanto organizacional.

O processo de aprendizagem organizacional é realizado no decorrer da geração do conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A forma pela qual isso ocorre é explicada por Garvin citado por Silva (2002):

[...] uma organização de aprendizagem é aquela em que as pessoas envolvidas estão capacitadas ou têm habilidades para criar (externalizar), adquirir (internalizar) e disseminar (socializar) conhecimentos e modificar comportamentos a partir da reflexão sobre esses conhecimentos. (NONAKA; TAKEUCHI, 2002, p. 50).

No contexto de rápida obsolescência do conhecimento, contar com funcionários qualificados e preparados para enfrentar os desafios torna-se, sem dúvida, uma importante vantagem competitiva. No entanto, é de importância fundamental para uma empresa, ao adotar uma prática voltada à educação de seus funcionários, o fato de que o conhecimento seja um valor disseminado em todo o contexto organizacional em que os membros compartilhem dessa visão. O sucesso pretendido está fortemente vinculado a essa condição. (SCHLESINGER et al., 2008).

2.2.7.2 Portais corporativos de conhecimento

Os portais corporativos cada vez mais vêm sendo apontados como uma solução adequada para facilitar o fluxo de informações e conhecimentos, gerando nas organizações um interesse crescente sobre o tema. (SCHLESINGER et al., 2008).

A diferenciação entre portais comuns e portais do conhecimento, segundo Dias (2001), está em que aqueles ainda estão atrelados a fatores como segurança, velocidade e facilidade de navegação, enquanto os portais do conhecimento não se limitam a estes aspectos: eles provêm acesso às informações, suporte a decisões, fornecem ferramentas de trabalhos cooperativos e conectam pessoas com base em suas experiências e interesses.

Por meio dos portais corporativos de conhecimento é possível uma profunda integração, em tempo real, de muitas distintas aplicações de tecnologia de informação, facilitando a busca e compartilhamento para criação de novos conhecimentos. (TERRA; GORDON, 2002).

Essa nova geração de portais integra uma gama de aplicações e ferramentas, por meio das quais é possível integrar e equilibrar o fluxo estruturado de informação e conhecimento (explícito e tácito) no interior das organizações. (TERRA; GORDON, 2002).

Carvalho e Ferreira (2001) afirmam que os portais corporativos são uma prática organizacional que “acelera” a espiral do conhecimento e seus atributos contribuem para a socialização, externalização e combinação do conhecimento.

2.2.7.3 Memória organizacional

Um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações na atualidade é manter o fluxo de informações e conhecimentos, bem como retê-lo. A memória organizacional é um conceito que vem ao encontro dessa necessidade, capacitando a organização para enfrentar essa problemática. (SCHLESINGER et al., 2008).

Euzenat citado por Schlesinger et al. (2008, p. 35) afirma que a memória organizacional é um repositório de conhecimentos e do *know-how* do conjunto de indivíduos

que trabalham em uma organização, tendo por finalidade preservar o conhecimento, a fim de permitir a socialização, o uso, o reuso, a inovação e a transformação do mesmo.

A parte da memória organizacional composta pelo conhecimento explícito - *lessons learned* – significa objetivamente registrar as vivências, os erros levantados e as soluções encontradas facilitando, a externalização do conhecimento. Porém algumas recomendações devem ser seguidas, já que não se trata de um simples relato sobre determinado caso. (SILVA, 2002).

Kleiner e Roth citados por Silva (2002) destacam a ênfase na síntese, a redação impessoal, com os comentários dos fatos relatados e os critérios de aprovação e acesso às *lessons learned* para os diferentes níveis e setores da empresa. Segundo Silva:

[...] estas recomendações anteriores estão mais preocupadas com a otimização da externalização (redação) e internalização (facilidade de leitura do que foi redigido). Outro facilitador importante para o trabalho com o formato explícito é a preocupação com as formas de melhor agrupar ou organizar estes conhecimentos (combinação). (SILVA, 2002, p. 52).

Fica evidente que os processos de externalização, internalização e combinação do conhecimento são otimizados pela memória organizacional, sendo possível obter melhores resultados, caso sejam seguidas as recomendações citadas. (SCHLESINGER et al., 2008).

Entretanto, Teece citado por Silva (2002) afirma que a memória organizacional não deve ser pensada como um repositório de soluções prontas ao invés de um conjunto de ideias a serem adaptadas para criar soluções e oportunidades novas para problemas futuros.

É necessário destacar a importância da construção de uma memória organizacional para o processo de criação do conhecimento, especialmente pelas muitas vantagens e benefícios que ela apresenta para qualquer organização.

Sensibilizar as organizações quanto a esse aspecto, envolvendo todos em um esforço conjunto e sistemático para a construção, manutenção e reutilização desse conhecimento certamente fará a diferença entre o sucesso e o fracasso. (SCHLESINGER et al., 2008).

2.2.7.4 Mapa de conhecimento

Grande parte do conhecimento de uma organização encontra-se dispersa em arquivos individuais, pastas ou até mesmo na mente de seus colaboradores, gerando dificuldade para seu acesso e uso quando desejado. Uma das formas que vêm sendo utilizadas para sanar essa dificuldade é o *mapa de conhecimento*. (SCHLESINGER et al., 2008)

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o:

[...] mapa de conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar um tipo de lista que mostre onde encontrá-los. Pode ter o formato de um mapa real, páginas amarelas do conhecimento, ou um banco de dados sofisticado. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 88).

Para Grey citado por Schlesinger et al. (2008), os mapas de conhecimento “ajudam a descobrir a localização, a posse, o valor e o uso de artefatos de conhecimento”. Além disso, possibilitam conhecer a especialidade de cada pessoa, identificam as barreiras para o fluxo do conhecimento, bem como têm como foco as oportunidades como forma de alavancar o conhecimento organizacional.

Para Davenport e Prusak:

[...] as informações necessárias para se criar um mapa do conhecimento normalmente já existem nas organizações, porém em forma fragmentada e não documentada. Cada funcionário tem um pedacinho do mapa na cabeça, sabe qual é o seu próprio conhecimento e aonde ir para obter respostas para as suas perguntas. Criar um mapa organizacional é uma questão de se combinar esses mini-mapas individuais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 90).

Dentro desse enfoque, o mapa do conhecimento está intimamente ligado ao processo de combinação, isto é, sistematiza o conhecimento disperso na organização e disponibiliza para a organização a informação de onde encontrá-lo. (SCHLESINGER et al., 2008).

De acordo com Davenport e Prusak (1998), o mapa aponta aonde se encontra o conhecimento, incentivando a interação entre o interessado por ele e a pessoa que o possui.

Da mesma forma, aponta para a localização do conhecimento explícito (documentos, relatórios, diálogos), ao invés de manter os seus conteúdos integralmente disponíveis em repositórios.

Conforme Davenport e Prusak (1998), “o conhecimento organizacional pertence à empresa e não a um grupo restrito de pessoas”. Levando-se em consideração esse pressuposto teórico, um bom mapa do conhecimento deve servir de base para o processo de conversão do conhecimento: do individual ao coletivo. Porém, cabe ressaltar que não se trata de uma estratégia isolada, mas sim de uma parte importante no esforço da criação e Gestão do Conhecimento, exigindo que a cultura organizacional esteja conectada com esses valores e princípios. Só assim, por meio da harmonia com a cultura organizacional, é que o mapa de conhecimento trará resultados desejados e eficazes. (SCHLESINGER et al., 2008).

2.2.7.5 *e-business*

Tendências atuais estão apontando claramente para uma nova forma das organizações realizarem seus negócios. Trata-se do *e-business*. As novas tecnologias têm um papel fundamental nesse cenário, em que se enfatiza a Internet como uma das ferramentas viabilizadoras da mudança. (SCHLESINGER et al., 2008).

Segundo Zilber (2002), a Internet possui uma estrutura aberta, criando um mercado de acesso espontâneo e de baixo custo. Ela conecta as pessoas promovendo as relações de negócios *on-line* e permitindo que o consumidor interaja diretamente com um sistema de informações de empresas por meio de uma infraestrutura pública.

Por se tratar de um conceito ainda novo, o *e-business* é muito discutido na atualidade. Para Teixeira Filho (2000), esse conceito abrange todas as operações de marketing e comercialização em meios digitais, tais como Internet, Extranets e meios de pagamentos eletrônicos.

Um conceito muito semelhante é apresentado por Zilber (2002). Segundo esse autor, o conceito do *e-business* tem uma dimensão ampla, sendo que não se refere apenas à compra e venda de produtos pela Internet. Inclui serviços ao consumidor, colaboração com parceiros de negócios e condução de transações eletrônicas dentro da organização.

Segundo Terra e Gordon (2002, p. 33), “estas alianças são impulsionadas pelo conhecimento promovendo o desenvolvimento de produtos de forma colaborativa”. Na visão destes autores, conhecimento e colaboração estão atrelados. Em uma economia em que o conhecimento é o recurso de maior importância para as organizações, a colaboração torna-se uma poderosa ferramenta como forma de alavancar esse recurso

Essa visão de colaboração se tornou um importante fator para as organizações nos tempos atuais. Segundo Terra e Gordon (2002) refere-se a:

[...] capacidades da empresa de utilizar a infraestrutura da Internet para aumentar as receitas, alcançando, em larga escala, níveis previamente inalcançáveis de colaboração e coordenação, independente da localização geográfica. Nesse modelo emergente, tudo começa com a necessidade final do cliente, e há um forte sentido de co-dependência. Atividades e resultados emergem em razão de uma colaboração intensa, para otimizar processos combinados de diferentes partes e para estimular a troca de informação, conhecimento, recursos e pessoas. (TERRA; GORDON, 2002, p. 36).

A troca de informação, de acordo com a visão dos autores, ocorre por meio da conexão entre as pessoas em toda a cadeia de valor. Partindo dos princípios da teoria da criação do conhecimento, pode-se afirmar que esse tipo de interação torna o contexto adequado para que as pessoas explicitem os seus conhecimentos, por meio de diálogos (mesmo que de forma virtual) e de reflexão coletiva acerca de determinado tema ou produto. Além disso, a proximidade e a colaboração com diferentes elementos da cadeia de valor sejam eles fornecedores, clientes ou empresas, permitem a troca de experiências e *know-how*, agregando valor ao conhecimento gerado (conhecimento tácito – socialização do conhecimento).

2.2.7.6 Benchmarking

O *benchmarking* é uma poderosa estratégia adotada pelas organizações na sociedade contemporânea. (SCHLESINGER et al., 2008). Spendolini (1992) o entende como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidos como melhores práticas. Para Watson citado por Schlesinger et al. (2008), o *benchmarking* é um método estruturado de aprendizagem por meio da observação e adaptação das melhores práticas desenvolvidas por outras organizações e da aplicação desse novo conhecimento na melhoria dos processos de trabalho.

Ao adotar essa estratégia, as organizações se voltam à forma de atuação de outras organizações, visando identificar novas práticas e formas de atuação que podem ser úteis para o desenvolvimento de suas atividades. Nesse sentido, o *benchmarking* fornece um canal de transferência do conhecimento entre quem observa e quem possui a prática (SCHLESINGER et al., 2008).

2.2.7.7 Comunidades de prática

O conceito de comunidades de prática (CoPs) foi cunhado por Etienne Wenger (1998, p. 7) e se refere a grupos informais de pessoas que se formam espontaneamente. Segundo o autor, “comunidades de prática são partes integrantes de nossas vidas. Elas são tão informais que raramente se tornam explícitas, porém por esta razão elas são tão familiares”. Estão distribuídas nas diversas situações do dia-a-dia das pessoas, seja na escola, seja no trabalho, ou no lazer segundo Wenger et al. (2002) citado por Schlesinger et al. (2008).

No contexto das organizações, as CoPs são um fenômeno recente, segundo Terra (2003). Entretanto, o autor considera esse conceito essencial na era do conhecimento. Para o autor, sem o contexto das comunidades, o conhecimento humano não faz sentido.

As CoPs vão além das estruturas formais da organização, bem como diferem de grupos ou equipes de trabalho. Os membros de uma comunidade podem fazer parte de um mesmo departamento ou ser de áreas diversas ou de diferentes instituições.

A participação de cada membro pode variar de intensidade, indo desde pessoas que participam de vez em quando para saber o que está acontecendo, até líderes. (WENGER, 1998).

Dentro das comunidades de prática, as pessoas trocam experiências. Segundo Wenger et al. (2002) citados por Schlesinger et al. (2008):

[...] durante o tempo que passam juntas, as pessoas compartilham informação, *insight*, e conselhos. Discutem sobre determinadas situações, suas aspirações e suas necessidades. (...) Elas podem criar instrumentos, *designs*, manuais e outros documentos ou simplesmente o conhecimento tácito compartilhado. (WENGER et al. *apud* SCHLESINGER et al., 2008, p.4).

De acordo com Terra (2003, p. 2), “é um fato conhecido que as conexões significativas levam os indivíduos a níveis de criatividade bem além daqueles que eles alcançariam isolados. O aprendizado é um ato social”.

Segundo Wenger (1998), o conceito de prática se refere ao “fazer” dentro de um contexto histórico e social que fornece estrutura e significado para o que é feito. O conceito de prática inclui o explícito e o tácito. A comunidade de prática:

[...] inclui o tácito e o explícito; o que é dito, e o que é deixado de dizer; o que é representado, e o que é assumido. Inclui a linguagem, ferramentas, documentos, imagens, símbolos, regras bem definidas, critérios específicos, procedimentos codificados, regras e contratos que as várias práticas tornam explícitos para uma variedade das finalidades. (WENGER, 1998, p. 47).

Dessa forma, pelas considerações desse autor, fica evidenciada a contribuição das comunidades de prática na socialização e externalização do conhecimento. Enquanto as pessoas utilizam-se de símbolos, da linguagem, de imagens, e outros meios, elas estão externalizando seus conhecimentos. Em contrapartida, enquanto as pessoas estão compartilhando o que não é dito, ou seja, o conhecimento tácito, ocorre a socialização do conhecimento.

Além da prática, são necessários mais dois elementos para que exista uma comunidade de prática: o domínio do conhecimento que fornece aos membros um senso de identidade e a comunidade, ou seja, o contexto no qual as pessoas participam das atividades conjuntas. (WENGER, 1998).

Ao se considerarem os princípios referentes à comunidade de prática, é possível identificá-la como uma importante estratégia para qualquer organização, principalmente para aquelas que estão sensibilizadas quanto à importância do conhecimento.

Esse reconhecimento tem contribuído para que, cada vez mais, no contexto atual da sociedade, as comunidades de prática venham sendo apontadas como impulsionadoras do conhecimento. (SCHLESINGER et al., 2008).

2.2.7.8 *Sistemas de informação*

Muito se tem escrito sobre a importância dos recentes avanços da tecnologia de informação para a Gestão do Conhecimento. Dentro desse tema, é possível encontrar autores que dão ênfase à tecnologia. (SCHLESINGER et al., 2008).

Porém, segundo Davenport e Prusak (1998), essa abordagem é limitada e não funciona. Esses autores propõem uma “ecologia da informação”, enfatizando-se o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta a cultura, os valores, as pessoas, o comportamento, os processos de trabalho, bem como a tecnologia. A tecnologia, sozinha, não gera conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que os recursos da TI facilitam o trabalho em rede, podendo manter os conhecimentos descentralizados junto aos locais em que são gerados e/ou utilizados, melhorando o grau de interatividade do usuário com os registros do conhecimento.

Para Teixeira Filho (2000), o papel a ser desempenhado pela TI é estratégico, colaborando na construção do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções.

Segundo Carvalho e Ferreira (2001, p. 4), “um dos principais papéis da Tecnologia da Informação em projetos de Gestão do Conhecimento é acelerar a transferência e a criação do conhecimento”. Silva (2002) também se refere ao papel da tecnologia na criação do conhecimento, explicando o processo da seguinte maneira:

[...] a TI é fundamental para a combinação (agrupamento) dos conhecimentos explícitos, mas não contribui significativamente com o formato tácito do conhecimento. Basicamente, o máximo que pode fazer para a troca de conhecimentos tácitos – tácito é facilitar que as pessoas sejam encontradas (contatadas) (e a partir daí podendo ocorrer a socialização). No entanto a TI pode facilitar as outras duas conversões do conhecimento, quando o formato tácito está em equilíbrio com o formato explícito. Assim sendo, pode facilitar a externalização (auxilia no registro do conhecimento) e a Internalização (agiliza o acesso ao conhecimento explícito). (SILVA, 2002, p. 54).

A introdução da TI nas operações de negócios tem possibilitado às empresas maior velocidade de resposta a mudanças, maior flexibilidade de operações, bem como as novas oportunidades para as organizações que têm o seu foco voltado aos recursos intangíveis. Suas funções estendem o alcance e aumentam a velocidade de transferência do conhecimento. (SCHLESINGER et al., 2008).

2.2.7.9 Gestão de pessoas alinhadas à criação do conhecimento

A principal vantagem competitiva das organizações está nas pessoas. Isso obriga as organizações a se conectarem com novas práticas de gestão de pessoas, sem as quais é difícil imaginar que conseguirão estar preparadas para enfrentar os desafios impostos pela competição do mercado. (SCHLESINGER et al., 2008).

Nessa direção, Terra (2000) aponta que essas novas tendências na área de gestão de pessoas devem promover a reflexão e a mudança de paradigmas acerca do recrutamento e seleção, treinamento, carreira e sistemas de recompensa. Por meio de uma gestão de pessoas adaptada a esses valores é possível, segundo Sousa et al. (2001):

[...] melhorar a capacidade de as organizações atraírem e manterem pessoas com habilidades, comportamentos e competências que elas mesmas adicionam aos seus estoques e fluxos de conhecimento (de valor); isso ocorre a partir do momento em que as empresas adotam processos seletivos altamente rigorosos e buscam aumentar a diversidade de *backgrounds* nas contratações. (SOUSA et al., 2001, p. 40).

Ainda conforme esses autores são necessários enfatizar os planos de carreiras e treinamentos. Quanto à remuneração, ela está cada vez mais ligada à competência individual do trabalhador, ao desempenho da equipe e da empresa.

As considerações acima mostram uma associação direta entre gestão de pessoas e criação de novos conhecimentos. Se, por um lado, as organizações necessitam contar com profissionais qualificados, por outro lado, para que as organizações tornem-se atrativas para essa mão de obra qualificada, é necessário possuir políticas de RH que as atraiam. Nesse sentido, essa interdependência explícita entre essas duas dimensões revela a importância para as organizações em adotar novas diretrizes de RH, facilitando a passagem de

uma abordagem clássica de gestão de pessoas para uma nova, alinhada aos tempos atuais. (SCHLESINGER et al., 2008).

2.2.7.10 *Gestão de conversas*

Nos tempos atuais, a organização tem direcionado atenção para a mais natural das atividades humanas: a conversa. Este foco vem contrariar os mais entusiastas, que insistem em fazer dispendiosos investimentos em sistemas de informação como forma de fomentar o fluxo de informações e conhecimentos dentro da organização. (KROGH et al., 2001).

Para Krogh et al. (2001):

[...] as conversas são a base do conhecimento social dentro da organização. Por meio de discussões ampliadas, que abrangem desde fantasiosas divagações pessoais até apuradas exposições formais, o conhecimento pessoal se converte em temas disponíveis para outros. (KROGH et al., 2001, p. 156).

As conversas desempenham papel importante em todas as cinco fases da criação do conhecimento. Por meio das conversas, cria-se um campo fecundo para a troca de conhecimentos, em que as pessoas que delas participam trocam suas ideias e até mesmo sua linguagem corporal. (KROGH et al., 2001).

Para Krogh et al. (2001, p. 161), a conversa “permite também que os indivíduos exponham suas próprias ideias e *insights* por meio de vários métodos de raciocínio, como indução, dedução e abdução”. Esta última forma se refere ao uso de metáforas, analogias e jogos de linguagem que fornecem aos indivíduos significados para os conceitos que estão em construção conjunta.

Dentro da organização, esses novos conceitos criados por meio das conversas devem ser justificados de acordo com os valores organizacionais, sendo possível confirmar os conceitos desejáveis e eliminar os indesejáveis (justificação de conceitos).

Além disso, por meio das conversas é possível propor e analisar soluções técnicas (construção de protótipos). Por fim, ocorre o nivelamento e o compartilhamento de

conhecimentos e de conceitos por toda a organização (niveleção do conhecimento) (KROGH et al., 2001).

Alguns dos aspectos cruciais para a criação do conhecimento são compatíveis com as atividades humanas, entre elas, as conversas. Evidentemente, para muitos gestores, preocupados prioritariamente com aspectos racionais, essa vertente humana é relegada a um segundo plano e enfatizam-se aspectos mais lógicos.

Essa postura gera prejuízos imensuráveis para a organização. Dentro desse contexto, a questão que se coloca é inovar profundamente os seus valores. No contexto da nova economia, “gerenciar conversas” é uma prática que conduz as organizações a resultados desejáveis. (SCHLESINGER et al., 2008).

Na próxima seção será apresentado o modelo de GC de Rossato (2002), que apresenta uma consolidação de alguns pontos que foram discutidos anteriormente, facilitando assim o entendimento do que seria a implantação do modelo em uma organização.

2.2.8 Modelo de Gestão do Conhecimento para Rossato (2002)

Em seu trabalho a autora se propôs a desenvolver um modelo que reúne e combina as características conceituais e organizacionais discutidas de forma isolada pela literatura. Rossatto (2002) delimita o processo de Gestão do Conhecimento como sendo constituído por quatro elementos fundamentais, os quais influenciam diretamente no sucesso de sua implementação nas organizações. Trata-se da estrutura da organização e suas ações, os ativos intangíveis e todo o processo de conversão do conhecimento.

A figura 2 ilustra o modelo proposto pela autora, modelo esse que mostra uma representação em camadas sobrepostas dos quatro elementos e a relação de integração e interdependência entre os mesmos.

Cada camada representa um conjunto de condições ou processos a serem satisfeitos para garantia de implantação do modelo de Gestão do Conhecimento.

Figura 3 – Modelo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Rossatto (2002)

A “Estrutura” representa a base que sustenta os demais elementos, caracterizada pela autora como um conjunto de condições estratégicas capacitantes e de mecanismos organizacionais imprescindíveis e facilitadores da implantação do processo de Gestão do Conhecimento. São esses: a estratégia organizacional; processos de negócios; competência dos colaboradores; infraestrutura tecnológica; ambiente organizacional.

A estratégia organizacional é, segundo Rossatto (2002), a delimitação de um caminho claro e objetivo que a organização deve seguir para alcançar os objetivos esperados e deve dar suporte e apoiar a Gestão do Conhecimento, considerando os ativos intangíveis como parte de sua missão e alavancando-os internamente.

Os processos de negócios representam o grupo de atividades regidas pelos mesmos princípios e a integração desses processos constitui meios para o alcance da estratégia organizacional. Os processos de negócios não são totalmente independentes entre si, logo, a união e integração de todos esses processos da organização constituem o meio para alcançar a estratégia organizacional. (ROSSATTO, 2002).

A competência dos colaboradores é, segundo a autora, o conjunto de conhecimentos tácitos de um indivíduo, englobando suas habilidades, experiências, qualificações, percepções e outras características particulares.

Com relação à infraestrutura tecnológica, a mesma é considerada um conjugado de ferramentas e recursos técnicos que permitem à organização reduzir sua dependência em relação aos conhecimentos internalizados dos indivíduos, por meio do armazenamento numa base de conhecimentos e da disponibilização dos mesmos para os demais colaboradores da organização através de interfaces.

Finalmente, o ambiente organizacional representa as características que direcionam o funcionamento da organização, composto pela cultura organizacional, que são as normas, crenças, costumes, valores, entre outros; pelo estilo gerencial, ou modelo de gestão dos indivíduos; e pela estrutura organizacional, que é a forma como atividades, processos e autoridades estão distribuídos.

De acordo com o modelo proposto por Rossato (2002), o elemento fundamental que vem logo acima da “Estrutura” são as “Ações”. Essas ações são classificadas pela autora em quatro categorias que são: compartilhar, conceituar, sistematizar e operacionalizar, e representam as atividades e acontecimentos imprescindíveis de ocorrer na organização para aumentar seu capital intangível e propiciar a ocorrência da conversão do conhecimento entre os indivíduos, elemento seguinte do modelo.

Compartilhar é a categoria que agrupa as ações que, prioritariamente, estimulam, facilitam ou propiciam a troca de conhecimentos entre os indivíduos, a interação, a participação em eventos, a cooperação, o trabalho em equipe, a valorização das opiniões, ideias e contribuições das pessoas.

Conceituar, segundo a autora, é a categoria que reúne iniciativas que estimulam, facilitam ou propiciam a transformação do conhecimento pessoal em outro passível de ser transmitido, o denominado conhecimento explícito.

Sistematizar unifica as ações relativas ao agrupamento dos conhecimentos explícitos em um sistema que os torne disponíveis a todos os membros da organização. Dentre as várias ações possíveis, a autora dá ênfase à criação de uma base de conhecimentos e um sistema que mantenha o banco atualizado e organizado; a disponibilização para buscas, capturas e consultas e uso de linguagem padrão.

Por fim, operacionalizar reúne as ações que possibilitam a internalização dos conhecimentos explícitos, por meio da interpretação, absorção e exploração dos mesmos. Dentre as ações citadas destacam-se a disseminação dos conhecimentos explícitos, a interpretação dos mesmos transmitidos em documentos, textos ou conversas e sua utilização nos processos de negócios.

A conversão do conhecimento, próximo elemento do modelo proposto por Rossatto (2002), segue a lógica dos autores Nonaka e Takeuchi (1997), pioneiros no tratamento na definição do modelo sobre os quatro processos de criação do conhecimento dentro das organizações (socialização, externalização, combinação e internalização), apresentados em seção anterior deste trabalho. Para a autora, a conversão do conhecimento deve ser vista como um ciclo contínuo, dinâmico e infinito de interação entre os conhecimentos tácito e explícito, com a participação dos indivíduos.

Ao dar prosseguimento ao modelo proposto pela autora, é possível encontrar no topo da pirâmide os Ativos Intangíveis, que representam o conjunto de bens que não possuem existência física definida, não são palpáveis, passíveis de contabilização e que se originam dos indivíduos da organização. Esses ativos são representados pelo capital intelectual, capital estrutural e capital de relacionamento.

O capital intelectual é um ativo intangível, representado pelo conjunto de conhecimentos detidos pelos componentes da organização. Pode ser utilizado pela organização para gerar valor e riqueza, mas é de propriedade do indivíduo e não da organização, sendo, portanto, de difícil identificação e compartilhamento. Esse capital pode assumir diversas formas, como experiências, habilidades, ideias, pensamentos, *know how* e escolaridade.

Já o capital estrutural, segundo Rossatto (2002), está presente em todos os processos e instrumentos relativos às atividades da organização e na geração de serviços e produtos. Representa o conjunto de conhecimentos internos à organização, presentes nos modelos, manuais, metodologias, documentos, padrões, sistemas administrativos e computacionais, conceitos, estratégia organizacional, processos de negócios, cultura organizacional. É esse capital que possibilita um ambiente propício de criação de

conhecimento aos seus membros e é fundamental para a sobrevivência e sucesso da organização.

Por fim, o capital de relacionamento é, segundo a autora, o conjunto de ativos intangíveis cujo valor é influenciado pela capacidade da organização de solucionar problemas e atender às necessidades dos clientes. São consideradas nessa categoria, as marcas, o relacionamento com cliente, fornecedor, prestadores de serviço e sociedade e a imagem e reputação da organização.

A autora conclui sua teoria afirmando que o processo de Gestão do Conhecimento é cíclico, pois não se finda em uma ação; complexo, tendo em vista uma correlação e interdependência com diversos elementos, integração com diferentes áreas organizacionais e dependente da atuação firme do corpo gerencial na elaboração e disseminação de estratégias de atuação; e dinâmico, haja vista a intensidade das mudanças tanto internas à organização, quanto externas.

Stewart (1998) concorda com a autora e destaca que o ciclo dinâmico do conhecimento nunca termina. Segundo o autor, este ciclo se inicia na identificação do conhecimento tácito, passa por sua explicitação, permitindo que seja formalizado, capturado e alavancado, gerando finalmente estímulos para que o novo conhecimento tácito seja gerado.

Para encerrar o capítulo, serão apresentados alguns princípios que servem como resumo de todo o conteúdo que foi apresentado até agora. Depois disso, o próximo passo será a focalizar a teoria de GC no campo da administração pública, tendo como base a Administração Pública brasileira.

2.2.9 Princípios da Gestão do Conhecimento

Frente a todas as vantagens, desvantagens, limitações e preocupações, a seguir são apresentados dez princípios relativos à Gestão do Conhecimento que servem tanto como orientação como alerta (DAVENPORT, 1998):

1. Gestão do Conhecimento é cara.

2. A Gestão eficaz do Conhecimento requer soluções híbridas de pessoas e tecnologia.
3. Gestão do Conhecimento é altamente política.
4. Gestão do conhecimento requer gestores do conhecimento.
5. Os benefícios da Gestão do Conhecimento estão mais nos mapas do que nos modelos, mais nos mercados do que nas hierarquias.
6. Compartilhar e usar conhecimento, frequentemente, são atos não naturais.
7. Gestão do Conhecimento significa melhorar os processos de trabalho do conhecimento.
8. O acesso ao conhecimento é somente o começo.
9. Gestão do Conhecimento nunca termina.
10. Gestão do Conhecimento requer um contrato de conhecimento.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

O objetivo do presente capítulo é entender a teoria da Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública. A discussão começará apontando os motivos pelos quais tal assunto foi incorporado às agendas de instituições públicas.

Em um segundo momento, o capítulo tratará das diferenças entre a implantação da teoria no setor privado e no setor público.

Na terceira seção do capítulo, o assunto abordado diz respeito aos objetivos e benefícios que se pretende alcançar ao se implantar uma política de GC em órgãos da Administração Pública.

Em um quarto momento são apresentados os resultados de trabalhos realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) no âmbito do Governo Federal brasileiro que tiveram como objetivo diagnosticar o nível de desenvolvimento de empresas e ministérios com relação ao tema Gestão do Conhecimento.

Em um quinto momento se dará a descrição do Modelo de Gestão do Conhecimento para o Setor Público desenvolvido por Batista (2012).

Finalmente, a última seção trará a experiência do Estado de Minas Gerais no desenvolvimento de uma política própria de Gestão do Conhecimento. Tal política teve como base teórica o modelo desenvolvido por Batista (2012).

3.1 Por que Gestão do Conhecimento no setor público?

As organizações têm procurado constantemente alternativas para se transformarem em instituições que valorizem o aprendizado, criando espaços que fomentem a criação e o compartilhamento de conhecimentos e adequando-se ao ambiente cada vez mais turbulento, no qual vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas. (SCHLESINGER et al., 2008).

No contexto da esfera privada, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pela necessidade permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. No caso das organizações da esfera pública, o processo de mudanças caminha em um ritmo mais lento. A grande maioria dessas organizações ainda preserva características da administração burocrática e não consegue responder com agilidade e qualidade às demandas da comunidade. Esse tipo de administração foi desenvolvido em outra época, quando a sociedade funcionava em outro ritmo e as transformações ocorriam com menor rapidez. Assim, pode-se afirmar que, atualmente, existe um choque entre os valores da administração pública e os da nova economia. O resultado disso é a imagem tão difundida na sociedade, a da ineficiência e da má qualidade da administração pública. (SCHLESINGER et al., 2008).

No entanto, a administração pública, em qualquer sociedade, é importante e complexa. Ela afeta vários aspectos da vida social, influenciando a cultura, a qualidade de vida, a educação e a saúde. Quando competente, pode contribuir na construção de uma grande sociedade. Por outro lado, um serviço público incompetente pode levar a sociedade à ruína social. Isso revela, portanto, a sua grande importância nos dias de hoje. (WIIG, 2000 *apud* FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

Nesse sentido, medidas de modernidade fazem-se necessárias. É importante que se introduza a discussão dos conceitos da sociedade contemporânea dentro do contexto da administração pública rompendo, definitivamente, com a dicotomia encontrada na literatura: organização privada e organização pública. Surge, assim, o papel da Gestão do conhecimento dentro da administração pública, que transcende a finalidade de melhoria de desempenho das organizações. Com as mudanças internas no modo de gestão organizacional, a sociedade também ganha, visto que irá colher os benefícios de serviços de melhor qualidade. (SCHLESINGER et al., 2008).

A utilização da Gestão do Conhecimento no setor público é uma estratégia de um novo caminho para o melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor. (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007). Segundo Wiig (1999) citado por Batista (2012) a viabilidade de qualquer sociedade depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos e essa qualidade é influenciada por vários fatores: estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do

quadro de servidores e conhecimento disponível. Entre todos esses fatores o autor considera o conhecimento como o maior viabilizador – o recurso básico que governa a natureza e a direção das ações. Sem o conhecimento adequado, as ações terão como base a ignorância e serão arbitrárias ou sem efetividade.

Implantar Gestão do Conhecimento na área pública não significa apenas colocar os serviços públicos *on-line* e melhorar sua forma de acesso, por parte do cidadão, mas implementar um conjunto de processos, mediados pela tecnologia, que podem modificar as interações, em uma escala maior, entre os cidadãos e o governo e entre as instituições das três esferas de governo: federal, estadual e municipal. (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

A GC pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras. (BATISTA, 2012).

Batista (2012) afirma ainda que o aumento da capacidade de realização de indivíduos, de equipes de trabalho, da organização pública e da sociedade em geral, assim como o impacto disso na melhoria de processos, produtos e serviços públicos prestados à população justifica plenamente a implementação da GC na administração pública.

3.2 Diferenças entre o setor público e o setor privado

Para Batista (2012) a GC no setor privado é vista como uma ferramenta de inovação que permite aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e lucratividade da organização. Assim, a empresa gera riquezas, torna-se mais competitiva e se perpetua no mercado. Já com relação à administração pública, o mesmo autor afirma que a GC efetiva ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

Além da diferença entre os objetivos da utilização da GC, o setor público deve sempre trabalhar se pautando nos princípios que estão dispostos na Constituição Federal de 1998. Para Batista (2012) a GC na AP deve ser vista como:

(...) um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro. (BATISTA, 2012, p. 49).

Segundo o autor a melhoria da eficiência, isto é, a otimização dos recursos disponíveis estará sempre na agenda das organizações públicas, pois, como se sabe, os recursos gastos pelo Estado são extraídos da sociedade civil por meio de impostos. Por isso, no Estado Democrático de Direito, os cidadãos exigem eficiência, qualidade e transparência nos gastos públicos.

Para definir o conceito eficiência, o autor se utiliza do significado dado pela prefeitura de São Paulo em seu “Instrumento para Avaliação da Gestão Pública de 2007”:

Eficiência significa fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade e com o menor custo e não, como alguém poderia imaginar, redução do custo de qualquer maneira. Pelo contrário, é responsabilidade do gestor público buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto. (SÃO PAULO, 2007 *apud* BATISTA, 2012).

Batista (2012) aponta que outro princípio fundamental da administração pública e que também estará sempre presente na agenda dos gestores públicos é a qualidade. Para o autor, o primeiro aspecto do conceito de qualidade a ser considerado é o da adequação ao uso. Um serviço público de qualidade seria aquele adequado às necessidades da população. Outro aspecto levantado é o de “fazer a coisa certa da primeira vez, com excelência no atendimento”. A sociedade exige que haja excelência, isto é, que as melhores práticas de atendimento sejam adotadas na AP. Finalmente, qualidade seria então, a totalidade de características que capacita uma organização a satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

Já com relação ao princípio da efetividade social, Batista (2012) afirma que as organizações públicas devem prestar contas dos resultados sociais e econômicos das políticas públicas. Para ele, a efetividade social diz respeito aos resultados objetivos e práticos a serem alcançados, ao público-alvo, isto é, os setores sociais beneficiados e aos macroindicadores para monitorar os resultados das políticas públicas.

Com relação à legalidade, tal princípio deve ser respeitado, ou seja, é necessário que haja estrita obediência à lei. Para Batista (2012), não há resultado bom ou gestão excelente à revelia da lei.

Ao tratar do princípio da impessoalidade, o autor afirma que a AP deve também pautar sua atuação na não diferenciação entre pessoas. Para ele, os atributos de qualidade do serviço público (cortesia, rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto) devem ser prestados a todos os usuários de maneira indistinta. O tratamento diferenciado só é permitido nos casos previstos na legislação.

No que diz respeito à moralidade, Batista (2012) afirma que a Gestão Pública deve ser caracterizada por esse princípio, ou seja, deve seguir um código moral. São princípios morais aceitos publicamente e que devem ter garantido sua observância na AP.

Finalmente, com relação à publicidade, o autor lembra que a Constituição Federal (CF) assegura no Artigo 37 que a Administração Pública deve ser transparente e dar publicidade aos atos, fatos e dados. Batista (2012) conclui ao afirmar que o controle social acaba sendo induzido quando se há a publicidade das atividades dos órgãos e entidades da administração pública.

Outros autores vão além do que foi dito acima ao afirmar que o Setor Público possui uma cultura diferente do setor privado com relação à Gestão do Conhecimento. Fresneda et al (2009) afirma que:

A orientação para a sociedade [...] traz para a área pública diferentes motivações e interesses na gestão dos processos de conhecimento, [a fim de] melhor servir e atender aos cidadãos pelo aumento de eficiência nos processos internos das organizações públicas, e na geração de resultados de qualidade aos cidadãos. (FRESNEDA et al., 2009, p.4).

Já Terra (2010) deixa claro que o conhecimento nas instituições públicas está muito mais intimamente associado a um cargo específico do que na empresa privada, já que os funcionários prestam concurso público para um determinado cargo, função, etc. Tal fato implica uma consequência indesejada, segundo o autor, que é a visão do indivíduo mais amarrado ao cargo e à função em detrimento de suas competências e potencial.

A questão da cultura de Gestão do Conhecimento no setor público encontra, ao mesmo tempo, desvantagem e vantagem na perenidade. A desvantagem da perenidade é que a ausência de competição, do risco de falência ou perda de mercado leva a certa acomodação, resultando em perda do senso de urgência no que se refere à capacitação, criação de conhecimento e inovação. A vantagem é que os funcionários ainda têm sua vida profissional amplamente ligada à organização e à sua evolução, o que facilita o compartilhamento e a retenção do conhecimento. (TERRA, 2010).

3.3 Resultados esperados com a adoção da Gestão do Conhecimento no setor público

Segundo Batista (2012), uma das contribuições da GC como disciplina, ou ramo do conhecimento, para a administração pública é aumentar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores, isto é, dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados desejados.

Já Fresneda e Gonçalves (2007) apontam que um dos principais benefícios da adoção de uma política de GC no setor público seria a preservação do conhecimento gerado. Os autores ressaltam que, apesar de grandes quantidades de conhecimentos serem produzidas nas organizações públicas, seja por meio de políticas, projetos, normas ou pareceres, muito desse conhecimento acaba sendo perdido no meio da burocracia do Estado ou não se torna explícito, ficando apenas registrado como conhecimento tácito na cabeça dos funcionários. Dessa forma, os autores afirmam ser fundamental a preservação dessa base de conhecimento, e afirmam que, caso ela não ocorra, têm-se o risco de se incorrer em um eterno recomeço sem nunca efetivamente consolidar as boas práticas.

Contudo, é em Batista et al. (2005) e Batista (2004) que encontram-se as delimitações mais completas a respeito dos objetivos da GC no Setor Público. Segundo os autores, a Gestão do Conhecimento visa alcançar resultados como:

- disseminar a informação de maneira mais rápida, tornando seu acesso mais amplo para o público;
- aumentar a transparência das instituições governamentais;

- melhorar a relação de trabalho e compartilhamento de conhecimento intra e interorganizacional;
- melhorar a eficiência e/ou produtividade por meio de compartilhamento de conhecimento e informação;
- minimizar ou eliminar a duplicação de esforços entre as unidades da organização pública;
- minimizar a perda de conhecimento (em razão de aposentadoria, saída de servidores e migração de servidores para o setor privado);
- promover o aprendizado contínuo das organizações públicas.

Além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, utilizando o mínimo de recursos e minimizando a tempestividade, as instituições públicas devem gerir o conhecimento para:

- (a) tratar de maneira adequada e com rapidez os desafios inesperados e desastres;
- (b) preparar cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas;
- (c) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e
- (d) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento. (BATISTA, 2004).

3.4 A experiência do Governo Federal brasileiro com a Gestão do Conhecimento

Em 2004, o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), publicou um estudo denominado “Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em organizações do Executivo Federal”, realizado em seis empresas estatais, sendo elas: Banco (do Brasil e Central), Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Serviço de Processamento de Dados (SERPRO) e Petróleo Brasileiro S.A (PETROBRAS), no qual se buscou analisar as experiências de implementação de práticas de GC. Os resultados da pesquisa indicaram existência de tendência de crescimento no número

de práticas de GC nas organizações pesquisadas, mas que a efetivação em bases sólidas da disseminação de práticas depende do preenchimento de uma lacuna:

Os dirigentes de órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta, assim como de empresas estatais, precisam abrir os olhos para a real importância da Gestão do Conhecimento para as instituições públicas e para a sociedade como um todo (BATISTA, 2004, p. 79).

Já em 2005, outro estudo foi publicado pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), por Batista e outros, denominado “Gestão do Conhecimento na Administração Pública”, sobre a implantação de práticas de GC em vinte e oito órgãos da administração direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal Brasileiro, com análise comparativa com governos dos países-membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), participantes de pesquisa de 2002 e conclui-se que:

Os esforços de GC encontram-se em níveis bastante distintos na Administração Pública Federal.

(...)

Os resultados ainda tímidos são, em grande medida, uma consequência de iniciativas isoladas e esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério; há ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC; e, finalmente, há o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores de uma maneira geral. Tal situação demonstra que, para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta, uma política de GC ampla se faz necessária, com direcionadores estratégicos, alocação de recursos específicos e treinamentos nos vários níveis organizacionais. (BATISTA et al., 2005).

Batista (2012) elaborou um modelo de Gestão do Conhecimento específico para as organizações públicas com o intuito de melhorar os resultados obtidos pelas pesquisas do IPEA em 2004 e em 2005. A seguir, apresenta-se o modelo proposto pelo autor.

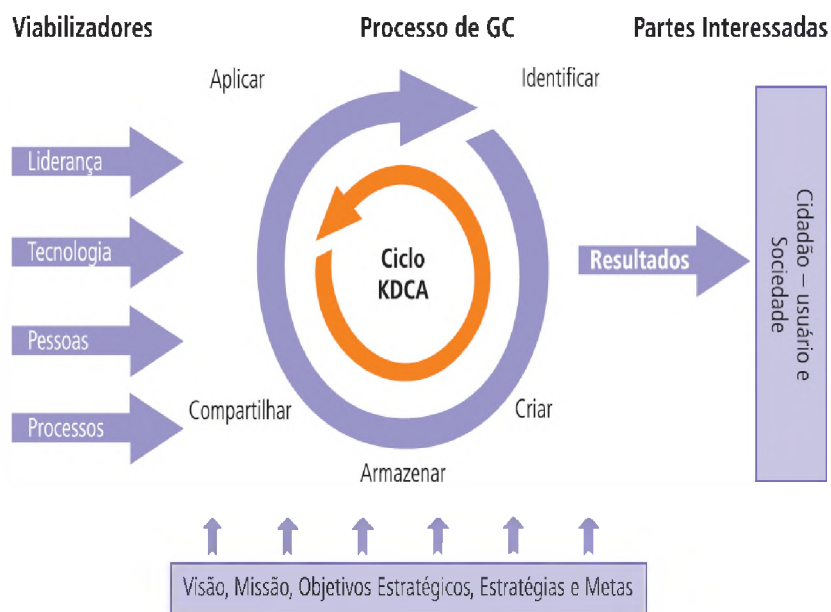
3.5 Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira

Batista (2012) defende que os modelos de GC construídos para o setor privado não são adequados para o setor público e que se faz necessário construir um modelo, genérico, holístico e específico de GC adequado à administração pública brasileira.

O modelo proposto por Batista (2012) é híbrido, ou seja, é ao mesmo tempo descritivo – descreve os elementos essenciais da GC - e prescritivo - orienta como implementar a GC – e será apresentado abaixo.

A figura 2 abaixo mostra o modelo de GC proposto pelo autor para a administração pública brasileira.

Figura 4 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2012)

O modelo proposto pelo autor tem como componentes: a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização; os viabilizadores da GC; os processos de GC; o ciclo KDCA; e os resultados da GC; explicar-se-á cada um desses componentes.

3.5.1 Missão , visão e objetivos estratégicos da organização

O primeiro componente e ponto de partida do modelo são os direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. É fundamental para o sucesso da iniciativa, alinhar a GC com esses direcionadores, pois sua implementação visa gerar resultados, que contribuam para o alcance dos objetivos da organização pública. (BATISTA, 2012).

A visão de futuro define o que a organização pública pretende ser no futuro. Incorpora as ambições da organização e descreve o quadro futuro que se quer atingir. Assim, dá forma e direção ao futuro da organização pública. Já a missão é uma declaração sobre o que é a organização pública, sua razão de ser, seus cidadãos – usuários e os serviços que presta. A missão define o que a organização pública é hoje, seu propósito e como pretende atuar no dia a dia. Enquanto a visão de futuro sinaliza o que a organização pública pretende ser, a missão aponta para o que ela é. (XAVIER; AMARAL SOBRINHO, 1999).

3.5.2 Viabilizadores da Gestão do Conhecimento

No modelo de GC para a administração pública, Batista (2012) adotou os seguintes fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC: I) liderança; II) tecnologia; III) pessoas; e IV) processos.

3.5.2.1 Liderança

Para o autor, a liderança ou alta administração desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da GC nas organizações públicas.

Em primeiro lugar, é ela que deve dirigir o esforço de implementação da GC. Cabe a liderança apresentar e reforçar a visão e as estratégias de GC que devem estar alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização. Compete, também, à liderança estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC. Isso pode incluir: a instituição de unidade central de coordenação da gestão da informação e do conhecimento; a nomeação de um gestor chefe de gestão da informação e do conhecimento; a criação de equipes de GC; comunidades de prática; redes de conhecimento, entre outras iniciativas. (BATISTA, 2012).

É a liderança quem aloca recursos financeiros para viabilizar as iniciativas de GC e assegura a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços. É atribuição também da alta administração definir uma política de proteção do conhecimento (contemplando direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento) e instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e a criação do conhecimento e inovação. (BATISTA, 2012).

Finalmente, a alta administração e as chefias intermediárias devem servir de exemplo à força de trabalho no que diz respeito a pôr em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. (BATISTA, 2012).

Entretanto, o autor afirma que a descontinuidade administrativa pode ter um impacto negativo sobre as iniciativas de GC. Ele justifica seu ponto de vista afirmando que uma nova liderança muitas vezes não dá continuidade aos projetos bem-sucedidos de GC implementados pela liderança anterior. Aponta ainda que isso é particularmente grave na administração pública em virtude da alta rotatividade de gestores na direção de órgãos e entidades da administração direta e indireta.

3.5.2.2 *Tecnologia*

Para o autor, a tecnologia viabiliza e acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas cujo foco central é a base tecnológica. Essas práticas (ferramentas e técnicas) contribuem para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento.

A tecnologia ajuda na Gestão do Conhecimento explícito mediante várias ferramentas, tais como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets. No caso do conhecimento tácito, a tecnologia facilita a colaboração presencial e virtual melhorando a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal. (BATISTA, 2012).

A tecnologia fornece uma plataforma para a retenção do conhecimento organizacional por meio de repositórios de conhecimentos.

O autor aponta que a infraestrutura de Tecnologia de Informação (TI) deve estar alinhada com as estratégias de GC da organização. Assim, se uma das estratégias de GC é transferir conhecimento tácito entre profissionais que estão distantes geograficamente, uma infraestrutura para compartilhamento de conhecimento via comunidades de prática virtuais pode ser essencial para viabilizar essa estratégia.

Outro ponto importante levantado no modelo diz respeito ao acesso à tecnologia. O autor afirma ser fundamental que todas as pessoas da organização tenham acesso a computador, internet/intranet e a um endereço de e-mail. Além disso, ele afirma ser importante que a informação disponível no sítio na rede mundial de computadores ou portal da organização seja atualizada regularmente.

Finalmente, Batista (2012) aponta ser essencial para os processos de GC que a intranet ou portal corporativo seja utilizado como principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.

3.5.2.3 Pessoas

As pessoas desempenham um papel importante nos processos principais de GC. Por isso, a organização pública deve investir em programas de educação e capacitação, assim como nos de desenvolvimento de carreiras para incrementar a habilidade dos servidores e gestores públicos de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento. Isso contribuirá para alcançar os objetivos e melhorar o desempenho institucional. (BATISTA, 2012).

Para o autor, é importante disseminar de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos servidores visando seu rápido alinhamento ao esforço de institucionalizar a GC.

Batista et al. (2005) apontam as seguintes práticas relacionadas à gestão de pessoas que facilitam o compartilhamento do conhecimento e que podem ser implementadas em organizações públicas:

- Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão – definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
- Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento – são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a

colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

- Educação corporativa – compreende processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.
- Narrativas – são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
- *Mentoring e coaching* – o *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
- Universidade corporativa – é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.
- Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.

3.5.2.4 Processos

Para Batista (2012) processo é um conjunto de atividades que transformam insumos (ou entradas) em produtos e serviços (saída) na organização por meio de pessoas que utilizam recursos entregues por fornecedores. É uma sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização.

Processos sistemáticos e modelados de maneira efetiva podem contribuir para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública e para o desenvolvimento nacional. (BATISTA, 2012).

O autor cita, entre outras, as seguintes ações importantes de GC na gestão de processos:

- definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, à missão e aos objetivos da organização;
- modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos principais para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional;
- adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações, prevenção e correção;
- gerenciar processos de apoio e finalísticos principais para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização; e
- avaliar e melhorar continuamente os processos de apoio e finalísticos para melhorar o desempenho e melhorar produtos e serviços públicos.

Batista et al. (2005) citam algumas práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional. Dentre elas pode-se citar¹:

- Melhores práticas (*Best practices*);
- *Benchmarking* interno e externo;
- Memória Organizacional/Lições aprendidas/Banco de Conhecimentos;
- Sistemas de Inteligência organizacional;
- Mapeamento ou auditoria do conhecimento;

¹ Para maiores detalhes a respeito de cada prática consulte Batista (2012)

- Sistema de Gestão por competências; Banco de competências individuais e organizacionais; e
- Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.

3.5.3 Processos de Gestão do Conhecimento

O terceiro componente do modelo proposto por Batista (2002) é o processo de GC. Para ele, a mobilização sistemática do conhecimento requer, no mínimo, cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Essas atividades de GC formam um processo integrado chamado no Modelo de GC para a administração pública de Processo de GC.

Segundo o autor, as atividades integrantes do Processo de GC devem ser executadas na gestão de processos e de projetos. Para isso, ele se utiliza do Ciclo KDCA que será descrito adiante.

3.5.3.1 *Identificar*

As competências essenciais da organização pública, assim como as lacunas do conhecimento devem ser identificadas para que a organização alcance seus objetivos estratégicos. Uma vez identificadas essas competências e lacunas, a organização pública poderá definir sua estratégia de GC e elaborar e implementar seu plano de GC. (BATISTA, 2012).

O autor cita as seguintes práticas de GC a serem consideradas na identificação do conhecimento organizacional²:

- i. instrumento para a avaliação da GC na administração pública;
- ii. café do conhecimento;
- iii. comunidades de prática;
- iv. mapeamento do conhecimento;
- v. ambientes virtuais colaborativos; e

² Para maiores detalhes a respeito de cada prática consulte Batista (2012)

- vi. banco de competências individuais ou banco de talentos ou páginas amarelas.

3.5.3.2 Criar

Segundo Batista (2012) a organização pública elimina as lacunas do conhecimento por meio de sua conversão e da criação de um novo conhecimento. Essa criação de conhecimento pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional.

O autor cita algumas práticas de GC a serem consideradas para fomentar a criação do conhecimento organizacional: i) *brainstorming*; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) revisão pós-ação; v) ambientes virtuais colaborativos; vi) *blogs*; e vii) repositórios de conhecimento.

3.5.3.3 Armazenar

Encontramos em Batista (2012) que o armazenamento permite a preservação do conhecimento organizacional. O autor afirma que apesar de existirem várias formas de armazenamento, nem sempre é possível fazê-lo.

Um exemplo é a dificuldade em se armazenar a experiência e a especialização de um servidor, pois são formas de conhecimento tácito. O autor sugere que, nesse caso, em vez de armazenar o conhecimento, será necessário colocar as pessoas detentoras dessa experiência e especialização em contato com outras para viabilizar a transferência do conhecimento.

O armazenamento do conhecimento deve ser feito de tal forma que sua recuperação seja fácil para todos os servidores públicos que necessitem dele.

O autor aponta algumas práticas de GC a serem consideradas para armazenar o conhecimento organizacional. São elas: i) revisão pós-ação; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) taxonomia; v) repositórios de conhecimento; vi) *blogs*; vii) ambientes virtuais corporativos.

3.5.3.4 *Compartilhar*

Para Batista (2012) o compartilhamento do conhecimento promove a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais.

O autor afirma que um componente fundamental para que haja a troca de informação é a confiança entre as pessoas. Para que alguém queira compartilhar algo com outros indivíduos é fundamental que perceba que haverá um benefício mútuo. Por isso, as organizações públicas devem promover a criação de uma cultura de compartilhamento.

O compartilhamento, isto é, o intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros da organização, pode ocorrer por meio do Método de Armazenamento ou do Método de Fluxo. (APO, 2009 *apud* BATISTA, 2012).

Batista (2012) aponta que no método de armazenamento o conhecimento é armazenado em repositórios ou base de conhecimentos e, depois, disponibilizado para todos que dele necessitem. Já no Método de Fluxo a transferência do conhecimento se dá diretamente entre as pessoas. Para o autor, essa é a forma mais eficaz de compartilhamento. Além disso, vale ressaltar a importância das ferramentas tecnológicas para ampliar o compartilhamento do conhecimento na organização.

O autor cita ainda algumas práticas de GC que devem ser consideradas para compartilhar o conhecimento nas organizações. Entre elas destacam-se: i) revisão pós-ação; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) taxonomia; v) repositórios de conhecimento; vi) *blogs*; vii) ambientes virtuais colaborativos; viii) ambientes físicos colaborativos; e ix) narrativas.

3.5.3.5 *Aplicar*

O conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio, processos finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização pública. A aplicação é a utilização e reutilização do conhecimento na

organização. É transformar o conhecimento em ação ou em decisão (APO, 2009 *apud* BATISTA, 2012).

Batista (2012) afirma que as cinco atividades do processo de GC, (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) para gerar melhorias, precisam atender a dois requisitos importantes:

- em primeiro lugar, essas atividades devem estar alinhadas ou integradas aos processos de apoio e finalísticos da organização;
- em segundo lugar, tais atividades devem ser planejadas e executadas cuidadosamente de acordo com as especificidades de cada processo e da organização. (BATISTA, 2012).

O autor aponta as seguintes práticas de GC a serem consideradas na aplicação do conhecimento: i) café do conhecimento; ii) comunidades de prática; iv) taxonomia; v) repositórios de conhecimento; vi) *blogs*; vii) ambientes virtuais colaborativos; e viii) ambientes físicos colaborativos.

3.5.4 Ciclo KDCA

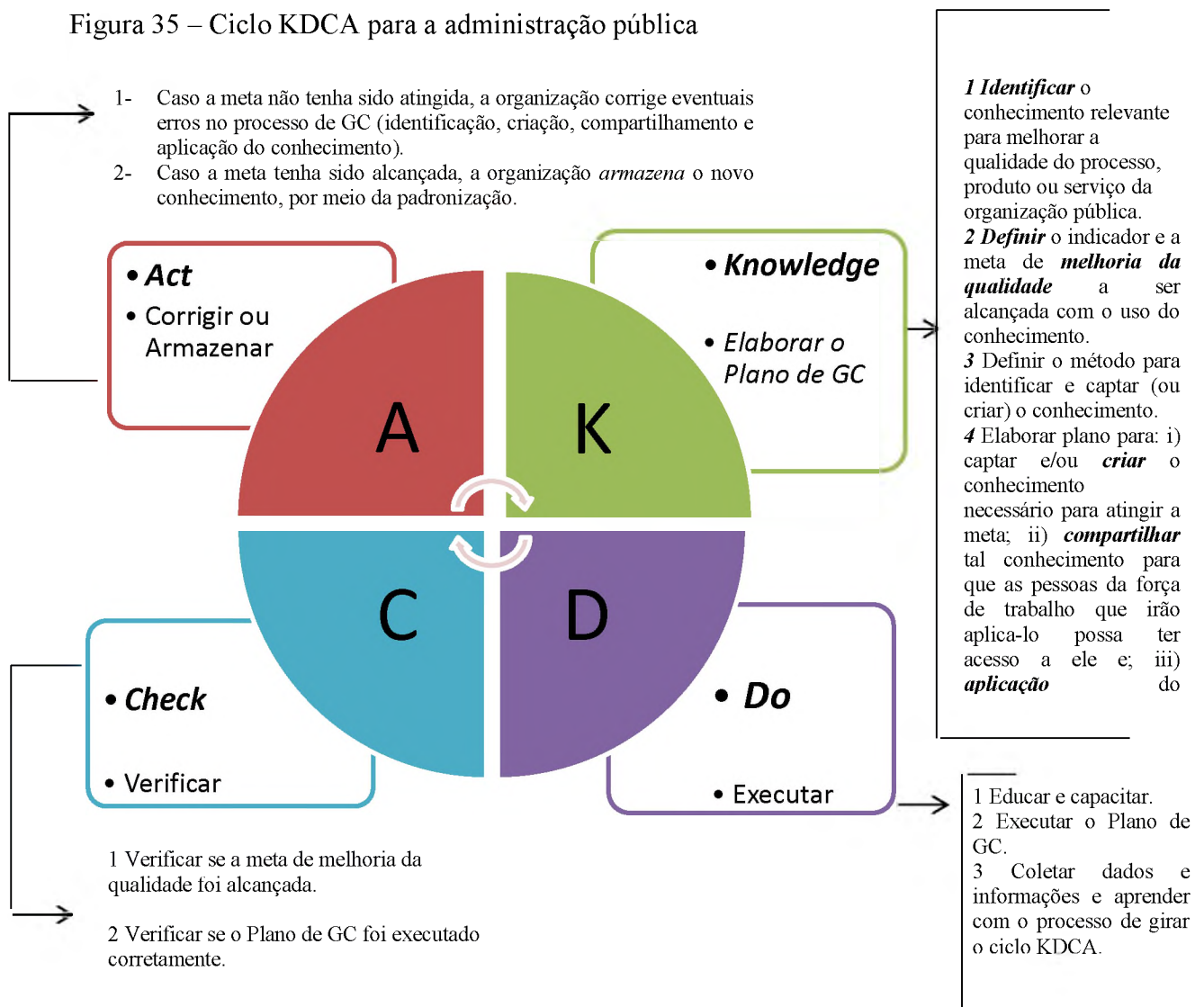
As atividades do processo de GC são executadas no Ciclo de GC chamado no Modelo de GC para a administração pública de Ciclo KDCA. Trata-se do quarto componente do modelo. Para Batista (2012), o Ciclo KDCA deve ser utilizado na gestão de processos e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro.

O Ciclo KDCA se baseia no Ciclo PDCA de controle de processos que conta com as seguintes etapas: P, de *PLAN* (planejar) quando são definidas as metas de melhoria e os métodos que permitirão atingir as metas propostas; D, de *DO* (executar) quando são executadas as atividades de educação e treinamento; e as tarefas definidas no plano (com coleta de dados); C, de *CHECK* (verificar), quando se verificam os resultados da tarefa executada; e A, de *ACTION* (atuar corretivamente) quando a organização atua corretivamente

caso as metas não tenham sido atingidas. (CAMPOS, 1992). O autor faz a substituição do P (*Plan* = planejar) pelo K (*Knowledge* = conhecimento) com o intuito de destacar o foco no conhecimento existente no Ciclo KDCA.

Não se trata de eliminar o planejamento. Ele continua a ocorrer, mas agora com foco no conhecimento. (BATISTA, 2012). O autor afirma ainda que o principal objetivo da substituição do P pelo K está relacionado com a natureza do Ciclo KDCA que, em vez de ter foco no controle de processos (como o Ciclo PDCA), destaca as atividades do Processo de GC. Segundo ele, a principal característica do Ciclo KDCA é relacionar os processos de GC com o desempenho organizacional. A figura 3 ilustra as quatro etapas de Ciclo KDCA.

Figura 35 – Ciclo KDCA para a administração pública



Fonte: Adaptado de Batista, (2012)

3.5.5 Resultados da Gestão do Conhecimento

O último componente do Modelo de GC para administração pública é resultados. Batista (2012) divide tais resultados em imediatos e finais.

Os resultados imediatos são aprendizagem e inovação e, como consequência, o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. (BATISTA, 2012).

O autor afirma que o processo de GC e o Ciclo KDCA viabilizam a aprendizagem e a inovação em todos os níveis na organização, inovação esta que pode resultar em novos produtos, serviços e processos (de apoio, finalísticos e críticos), novas tecnologias, novos projetos, novas políticas públicas, novos programas de governo, práticas inovadoras de gestão pública e novos modelos de gestão pública.

Batista (2012) desenvolveu seu ciclo de operacional de GC na administração pública com base na metodologia da empresa British Petroleum. É um modelo que descreve um ciclo de aprendizagem: aprender antes, durante e depois de um processo, projeto, programa ou política pública.

O autor afirma que indivíduos e equipes que gerenciam processos, projetos, programas e políticas públicas utilizando o processo de GC e o ciclo KDCA:

- aprendem: antes de iniciar a execução de um processo, projeto, política pública ou programa, o gestor público reúne sua equipe em um ambiente colaborativo para examinar soluções potenciais em uma fase exploratória;
- aprendem: durante a execução do projeto, do processo, da política pública e do programa, um método de aprendizagem contínua é adotado. Nesse momento, define-se o que deveria acontecer, o que aconteceu de fato, o porquê da diferença e as lições aprendidas; e
- aprendem: depois da execução do projeto, é feita uma análise retrospectiva com foco no sucesso e naquilo que poderia ter sido feito melhor. Além disso, são identificadas as lições aprendidas a serem compartilhadas.

O autor sugere que as lições desse processo de aprendizagem devam ser compartilhadas em comunidades de prática. Além disso, afirma que as lições – tanto as específicas como as genéricas – devem ser incorporadas como ativos de conhecimento nos repositórios de conhecimento ou na intranet ou no portal corporativo da organização.

O modelo desenvolvido por Batista (2012) serviu de base para o Estado de Minas Gerais desenvolver sua própria Política Estadual de Gestão do Conhecimento, que será abordada na próxima seção.

3.6 Gestão do Conhecimento no Estado de Minas Gerais

Desde 2003, quando começou a desenvolver o Choque de Gestão³, o Governo do Estado de Minas vem introduzindo práticas gerenciais a administração pública na tentativa de tornar o aparelho estatal mais eficiente e melhor preparado para atender às demandas, cada vez mais exigentes, dos cidadãos.

Vivemos atualmente em um ambiente extremamente competitivo e mutável em que a principal vantagem competitiva de organizações, sejam elas privadas ou públicas, é o conhecimento. Valendo-se dessa afirmativa, o governo do Estado de Minas Gerais, no ano de 2012, decidiu elaborar sua própria política de Gestão do Conhecimento.

A Política de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Estadual foi regulamentada pela Resolução SEPLAG n.º 55, de 27 de julho de 2012, tendo como objetivo geral:

Agregar valor aos serviços públicos, mediante a criação de uma ambiência favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento nos âmbitos interno e externo à Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. (MINAS GERAIS, 2012).

³ O Choque de Gestão foi um conjunto de propostas objetivas que permitiram a reformulação da gestão estadual, especialmente do comportamento da máquina administrativa, mediante novos valores e princípios, de forma a se obter uma nova cultura comportamental no setor público mineiro, voltada para o desenvolvimento da sociedade.
Para saber mais acesse: www.choquedegestao.mg.gov.br.

São diretrizes da Política de Gestão do Conhecimento:

I – Estruturação e democratização do acesso aos conhecimentos gerados no âmbito da Administração Pública Estadual, em consonância com a política de segurança da informação.

II – Promoção de uma cultura de aprendizado organizacional contínuo, ancorada na valorização e no aprimoramento permanente do capital intelectual.

III – Promoção de uma cultura de colaboração que preconize a horizontalidade do fluxo de informações e a estruturação de redes para o compartilhamento.

IV – Consonância com as melhores práticas de Gestão do Conhecimento disponíveis no mercado que possam orientar as iniciativas desenvolvidas na Administração Pública Estadual.

V – Adoção de métodos participativos para a concepção, acompanhamento e avaliação dos resultados das práticas de Gestão do Conhecimento.

VI – Utilização de modernas e inovadoras ferramentas e aplicações de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação como suporte à implementação das práticas de Gestão do Conhecimento.

VII – Interação com a sociedade civil, em consonância com os princípios da Gestão para a Cidadania. (MINAS GERAIS, 2012).

Entretanto, para que a Política começasse a ser implantada, foi necessária a criação do Comitê Executivo da Política de Gestão do Conhecimento, regulamentado pela Resolução SEPLAG no. 108 de 14 de dezembro de 2012, que conta com a participação de quinze⁴ Secretarias e Órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional. As atribuições do Comitê são:

⁴ Integram o Comitê: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG); Secretaria de Estado de Governo (SEGOV); Controladoria Geral do Estado (CGE); Secretaria de Estado da Fazenda (SEF); Secretaria de Estado de Educação (SEE); Secretaria de Estado de Saúde (SES); Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia (SECTS); Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDE); Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS); Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG); Secretaria de Estado de Casa Civil e de Relações Institucionais (SECCRI); Secretaria Geral da Governadoria do Estado (SGG); Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG); Fundação João Pinheiro (FJP) e Escritório de Prioridades Estratégicas.

- I - propor e aprovar o Plano Estratégico Estadual de Gestão do Conhecimento, em consonância com a estratégia de atuação do Governo do Estado de Minas Gerais;
- II - fomentar a implementação da Gestão do Conhecimento junto aos órgãos da Administração Pública Estadual e zelar pela adequada execução da mesma;
- III - estimular o compartilhamento e integração de iniciativas desenvolvidas no âmbito dos Órgãos da Administração Pública Estadual;
- IV - propor e aprovar estratégias de sensibilização e comunicação a serem desenvolvidas para a implantação e execução da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Estadual;
- V - propor e aprovar os instrumentos de monitoramento e avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento;
- VI - aprovar os Planos Estratégicos de Gestão do Conhecimento dos Órgãos da Administração Pública Estadual, garantindo o alinhamento dos mesmos com o Plano Estratégico Estadual;
- VII - monitorar os resultados do Plano Estratégico Estadual e dos Planos Estratégicos dos Órgãos da Administração Pública Estadual. (MINAS GERAIS, 2012).

O Plano Estratégico Estadual de Gestão do Conhecimento foi elaborado ao longo do ano de 2013 e contou com a cooperação técnica do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), vinculado à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, tendo em vista a utilização de metodologia especialmente desenvolvida por aquela instituição para o setor público brasileiro⁵. Tal plano está atualmente sendo disseminado e aplicado.

A iniciativa de se elaborar um plano estadual de GC assume grande relevância no momento em que o governo do Estado estabeleceu como visão de futuro: “Tornar Minas o melhor Estado para se viver”, implicando que grandes esforços deverão ser empreendidos no sentido de fomentar o aprendizado e a inovação governamental para o alcance dos desafios e transformações preconizados no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2011-2030. Neste contexto, a gestão dos ativos do conhecimento deve assumir caráter prioritário. (MINAS GERAIS, 2013).

Com relação aos Planos Estratégicos de Gestão do Conhecimento dos Órgãos da Administração Pública Estadual, apenas os pilotos da Secretaria de Estado de Educação (SEE), da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) e da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) estão prontos e sendo implementados. Os demais planos

⁵ Metodologia desenvolvida pelo pesquisador Dr. Fábio Ferreira Batista, autor do livro “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira – Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão”. Tal metodologia já foi abordada na seção anterior.

setoriais, a cargo de cada órgão ou entidade, estão em fase de elaboração ou validação, sob a Coordenação dos respectivos Comitês Setoriais.

Ao se analisar o Plano Estratégico da SEPLAG, constata-se que não existe, explicitamente, nenhuma ação de GC com relação ao Prêmio Excelência, política já consolidada e vinculada à própria Secretaria. Entretanto, acredita-se que tais ações possam vir a ser desenvolvidas no médio prazo.

O objetivo do próximo capítulo será contextualizar o Prêmio Excelência em Gestão Pública de Minas Gerais e trazer para a discussão, no curto prazo, ideias que podem ser utilizadas para transformar tal ferramenta em uma importante fonte de conhecimento para o Estado.

4 PRÊMIO EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

O Prêmio Excelência em Gestão Pública foi instituído pelo Decreto Estadual 44077, de 21 de junho de 2005, tendo surgido em um contexto de redefinição de práticas gerenciais do Estado. Ficava evidente a necessidade de se implantar um modelo gerencial de administração pública, cujo objetivo seria tornar o Estado mais eficiente, mais focado no atendimento às demandas dos cidadãos, voltado para resultados, mais flexível e valorizando cada vez mais o servidor.

Inserido na dimensão de inovação do Choque de Gestão surgiu o Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, que buscou um rompimento com o paradigma de improdutividade do setor público, principalmente no que tange a busca de novas soluções para problemas cotidianos. Por meio do Prêmio, buscou-se capturar as iniciativas dos servidores, além de gerar oportunidade para que novas ideias viessem à tona. (NEVES; VILAÇA, 2010).

O concurso é organizado pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), sob a coordenação da Superintendência Central de Política de Recursos Humanos, por intermédio da Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor (DCGDES), com a participação do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A (BDMG). É destinado aos servidores e estagiários que trabalham na administração direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual, empregados públicos em exercício nas empresas públicas subsidiadas pelo Tesouro do Estado: Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (EMATER-MG), Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG) e Rádio Inconfidência.

4.1 Formato do prêmio

O Prêmio Excelência está em sua 9ª edição em 2014 e tem como objetivos:

- a) estimular a implementação de ideias inovadoras e iniciativas de sucesso em gestão nas organizações do governo estadual, que contribuam efetivamente para a melhoria na prestação dos serviços públicos;
- b) disseminar soluções inovadoras que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas e colaborem para o avanço da capacidade do governo;

c) reconhecer, valorizar e premiar os servidores públicos e estagiários que atuam de forma criativa e proativa com a apresentação de experiências e formulação de ideias passíveis de implementação na Administração Pública Estadual. (MINAS GERAIS, 2014).

O concurso é composto por duas categorias, que delimitam o público alvo participante: a Categoria Servidor e a Categoria Estagiário. A Categoria Servidor é composta por três modalidades, conforme descrição do Edital SEPLAG/SCPRH N°. 01/2014 e apresentada no quadro seguinte:

Quadro 2 – Modalidades que compõem a Categoria Servidor do 9º Prêmio Excelência em Gestão Pública de Minas Gerais, 2014

(continua)

MODALIDADE	REQUISITOS
Ideias inovadoras implementáveis	A característica principal dessa modalidade é a apresentação de ideias de servidores ou grupo de servidores, provenientes de conhecimento próprio e/ou experiências adquiridas no exercício de sua função. As ideias desta categoria são aquelas ainda não implementadas, com ou sem auxílio técnico/financeiro externo ao órgão/à entidade (consultoria externa, convênios, parcerias com entidades não governamentais, etc.).
Experiências e iniciativas de sucesso realizadas sem auxílio técnico/ financeiro	A característica principal dessa modalidade é a apresentação de projeto implementado ou em processo de implementação, proveniente da idealização, do desenvolvimento e da implementação do projeto com esforço e conhecimento próprio do servidor ou grupo de servidores no exercício de sua função. Os projetos inscritos nesta categoria não poderão contar com suporte técnico/financeiro externo ao órgão/à entidade (consultoria externa, convênios, parcerias com entidades não governamentais, etc.), nem estar inseridos em ações de Programas Estratégicos ou item do Caderno de Gestão Integrada e Eficiente.

Quadro 2 – Modalidades que compõem a Categoria Servidor do 9º Prêmio Excelência em Gestão Pública de Minas Gerais, 2014

(conclusão)

MODALIDADE	REQUISITOS
Experiências e iniciativas de sucesso realizadas com auxílio técnico/ financeiro	A característica principal dessa modalidade é a apresentação de Projeto implementado ou em processo de implementação, desenvolvido por candidato servidor ou grupo de candidatos servidores, que receba suporte técnico/financeiro externo ao órgão/entidade (consultoria externa, convênios, parcerias com entidades não governamentais, etc.), assim como ações previstas em Programas Estratégicos ou em item do Caderno de Gestão Integrada e Eficiente.

Fonte: Edital SEPLAG/SCPRH N°. 01/2014

Já a Categoria Estagiário é composta de uma modalidade, conforme descrição do Edital SEPLAG/SCPRH N°. 01/2014 e apresentada no quadro seguinte:

Quadro 3 – Modalidade da Categoria Estagiário do 9º Prêmio Excelência em Gestão Pública de Minas Gerais, 2014.

MODALIDADE	REQUISITOS
Ideias inovadoras implementáveis.	A característica principal dessa modalidade é a apresentação de ideias de estagiários ou grupo de estagiários, provenientes de conhecimento próprio e/ou experiências adquiridas no exercício de sua função. As ideias desta categoria são aqueles AINDA NÃO IMPLEMENTADOS com ou sem auxílio técnico/financeiro EXTERNO ao órgão/à entidade (consultoria externa, convênios, parcerias com entidades não governamentais, etc.).

Fonte: Edital SEPLAG/SCPRH N°. 01/2014

Essa divisão existe para que a concorrência entre os trabalhos ocorra da forma mais justa possível. Há uma tentativa de tratar trabalhos com ajuda externa – em que provavelmente foram utilizados mais recursos financeiros, humanos e tecnológicos –

separadamente daqueles nascidos ali mesmo no ambiente da unidade, para solucionar problemas rotineiros. Trata-se também uma ideia inovadora, ainda não implementada, separadamente daquelas práticas já introduzidas nos processos de trabalho. A vantagem de se tratar tais ideias segundo esse formato é que a Comissão Julgadora as analisará como projetos ainda não lapidados, mas passível de implantação, haja vista que uma ideia inovadora é um trampolim e a sua implantação é o pulo. Ela irá iniciar a discussão de uma nova oportunidade de otimização do estilo de trabalhar. (NEVES; VILAÇA, 2010).

É importante ressaltar que a 9ª Edição do Prêmio Excelência apresentou uma modificação com relação às edições anteriores. A partir de 2014, a DCGDES contará com o apoio do Núcleo de Modernização Institucional (NCIM) da Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES) da SEPLAG. O NCIM, responsável por coordenar o Ciclo de Inovação na Gestão Pública, desenvolvido desde 2012, terá a missão de avaliar previamente os projetos inscritos na modalidade “Ideias Inovadoras Implementáveis”, segundo critérios como: redução de custos/ geração de receita; grau de abertura social; tempo de implantação; recursos humanos, financeiros e tecnológicos; e governabilidade. Cada critério possui um peso específico, que é somado ao final do processo de avaliação para se obter a nota total de cada projeto. Os projetos com maiores notas estarão classificados e serão encaminhados para avaliação da comissão julgadora do Prêmio, responsável por definir os vencedores.

Nesta modalidade, as ideias e os projetos cadastrados estiveram relacionados aos Processos Estratégicos do Governo de Minas Gerais: gestão e operação das unidades de atendimento integrado – UAI; recuperação e manutenção da malha viária pavimentada e não pavimentada; custódia e ressocialização de presos; e gestão da política hospitalar. Tais temáticas foram definidas em reuniões com representantes dos órgãos da Administração Direta, autárquica e fundacional.

4.2 Funcionamento do prêmio

No início de cada ano, a equipe da Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor (DCGDES) se reúne para avaliar a edição anterior do concurso e propor melhorias para a nova edição do mesmo. Após serem levantadas algumas sugestões, a equipe as encaminha para discussão com a Superintendência Central de Recursos Humanos, que analisa se são viáveis ou não.

Após a definição do formato do concurso, a equipe da DCGDES elabora o edital que ditará as regras de funcionamento do Prêmio. Após a elaboração do instrumento jurídico, a equipe se reúne com a Assessoria de Comunicação (ASCOM) para discutir as peças que comporão o material de divulgação do Prêmio e com os RHs dos órgãos participantes para que os mesmos possam sensibilizar suas equipes sobre a importância de se participar do concurso.

Logo que se dá a publicação do Edital e a divulgação do concurso para o público-alvo, a equipe da DCGDES aguarda a realização das inscrições por parte dos servidores e estagiários, que deve ser feita no sistema próprio do Prêmio. Além disso, parte da equipe fica disponível para prestar esclarecimentos e auxiliar qualquer pessoa que possa apresentar dúvidas com relação ao concurso ou que tenham qualquer tipo de dificuldade ao longo do processo.

Ao final do prazo de inscrições, a equipe DCGDES acessa o sistema para analisar se todas as ideias inscritas respeitam o que foi determinado pelo edital. Caso a ideia esteja de acordo com o instrumento legal, ela será classificada para a segunda etapa do processo de avaliação, que consiste em seu encaminhamento para a Comissão Julgadora do Prêmio.

Tal Comissão é formada por seis especialistas em administração pública, tanto do governo de Minas quanto de outras instituições, e é responsável por analisar os trabalhos classificados considerando critérios como inovação, relevância do tema, qualidade técnica, viabilidade de implantação, relevância dos benefícios gerados e relação custo/benefício.

Para analisar os trabalhos, a Comissão é dividida em duplas, que devem ler e depois interagir entre si para definir quais são os finalistas. Vale ressaltar que na fase de avaliação, cada dupla é responsável apenas por determinada quantidade de trabalhos, não tendo acesso a todos os que foram classificados.

Cabe ressaltar que os trabalhos das modalidades “Experiências e iniciativas de sucesso realizadas sem auxílio técnico/ financeiro” e “Experiências e iniciativas de sucesso realizadas com auxílio técnico/financeiro” classificados como finalistas receberão visitas técnicas da equipe do Prêmio. Essa visita tem como objetivo contrastar o conteúdo do

trabalho escrito com a prática organizacional e tem como resultado a elaboração de um relatório técnico que subsidiará a avaliação final da Comissão Julgadora.

A última fase consiste na escolha pela Comissão dos trabalhos que serão premiados em cada modalidade. Nesta fase, os membros tem acesso a todos os trabalhos finalistas e aos relatórios citados acima. Uma semana antes da cerimônia de premiação, todos os membros se reúnem para debater opiniões e decidir o resultado final.

Os vencedores são anunciados em uma solenidade semelhante ao Oscar, com o resultado final sendo divulgado apenas no momento da premiação. Os três primeiros lugares de cada uma das três modalidades recebem R\$ R\$8.000,00, R\$ R\$4.000,00 e R\$ 2.000,00, respectivamente. O vencedor na Categoria Estagiários, que concorre apenas na modalidade “Experiências e ideias inovadoras implementáveis”, recebe prêmio de R\$ 1.500,00 para o primeiro lugar. É importante ressaltar também que a Comissão concede menções honrosas àqueles trabalhos que, apesar de não terem sido os vencedores, constituem importantes iniciativas no campo da administração pública de Minas Gerais.

Ao se analisar os dados da tabela seguinte é possível perceber que o concurso vem ganhando importância ao longo dos anos e que a cada edição o número de participantes aumenta e, conseqüentemente, o número de boas ideias e inovações também.

Tabela 3 – Número de inscrições no Prêmio Excelência em Gestão do Estado de Minas Gerais, 2005 – 2013

Ano	Número de Trabalhos Inscritos
2005	55
2006	66
2008	86
2009	91
2010	136
2011	74
2012	83
2013	139

Fonte: SEPLAG 2014

Nota: Em 2007, não ocorreu o Prêmio Excelência.

5 METODOLOGIA

Quanto à abordagem, o presente trabalho constitui uma pesquisa qualitativa, visto que não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão da Gestão do Conhecimento.

Segundo Goldenberg (1997), os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991 *apud* GOLDENBERG, 1997, p. 27).

Quanto à natureza, o presente trabalho pode ser considerado uma pesquisa aplicada. De acordo com Gil (2007), esse tipo de pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Neste caso, o trabalho objetiva propor ferramentas de Gestão do Conhecimento a serem inseridas no concurso Prêmio Excelência em Gestão Pública Minas Gerais, visando torná-lo uma importante ferramenta no armazenamento, na criação e no compartilhamento de conhecimento.

Já com relação ao objetivo, o trabalho pode ser considerado uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2007), uma pesquisa pode ser considerada exploratória quando tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e; (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Finalmente, com relação aos procedimentos, pode-se considerar o presente trabalho como uma pesquisa bibliográfica e documental. Para Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é:

[...] feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *websites*. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (FONSECA, 2002, p.32).

Segundo o mesmo autor, a pesquisa documental:

[...] trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p.32).

A pesquisa bibliográfica teve como ênfase uma abordagem recente das teorias de Gestão do Conhecimento no âmbito de organizações privadas, em autores como Terra (2000), Nonaka e Takeuchi (1997), Rossato (2002) e Alvarenga Neto (2002 e 2005).

Já com relação à Gestão do Conhecimento em organizações públicas, foram utilizados como referência, principalmente, os trabalhos de Batista (2004, 2005 e 2012), Schlesinger et al. (2008) e de Fresneda e Gonçalves (2007).

Finalmente, para abordar a Política Estadual de Gestão do Conhecimento de Minas Gerais e o Prêmio Excelência em Gestão Pública foram consultadas as legislações estaduais que regulamentam estes dois instrumentos, os planos de GC do Estado e da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, além do edital da última edição do Prêmio.

6 ANÁLISE E PROPOSTAS

No capítulo anterior foi explicado o funcionamento de uma das práticas mais consolidadas no Estado de Minas Gerais no que diz respeito a incentivar e promover a criação e o desenvolvimento de práticas e ideias inovadoras. No entanto, tal prática ainda carece de ferramentas que a tornem uma prática efetiva que favoreça a captura, o registro e o armazenamento do conhecimento gerado pelas ideias captadas e o compartilhamento das informações relativas às mesmas. Entende-se que práticas de GC podem favorecer a retenção e a utilização destes conhecimentos. É por esse motivo que a presente seção irá apresentar sugestões de práticas que podem ser adotadas visando a melhor utilização do conhecimento gerado e disponibilizado no Prêmio Excelência em Gestão.

6.1 Propostas de modificação

Atualmente, o Prêmio Excelência conta com um sistema de informações que possui dois tipos de *login*. O primeiro diz respeito ao servidor que tem interesse em cadastrar uma ideia ou um projeto para concorrer ao Prêmio. Esse servidor deve criar um *login*, informando todos os seus dados, para daí poder cadastrar seu projeto. O segundo diz respeito à coordenação do concurso, que acessa o sistema para obter informações sobre o número de inscrições realizadas.

O que se propõe é a criação de um novo sistema de informações para o Prêmio e que o mesmo possa funcionar também como um repositório de conhecimento, ou seja, funcione como uma base de conhecimentos explícitos e como ferramenta de preservação da memória organizacional.

Euzenat citado por Schlesinger et al. (2008, p. 35) afirma que a memória organizacional é um repositório de conhecimentos e do *know-how* do conjunto de indivíduos que trabalham em uma organização, tendo por finalidade preservar o conhecimento, a fim de permitir a socialização, o uso, o reuso, a inovação e a transformação do mesmo.

A parte da memória organizacional composta pelo conhecimento explícito - *lessons learned* - significa objetivamente registrar as vivências, os erros levantados e as soluções encontradas facilitando, a externalização do conhecimento. Porém algumas

recomendações devem ser seguidas, já que não se trata de um simples relato sobre determinado caso. (SILVA, 2002).

Fica evidente que os processos de externalização, internalização e combinação do conhecimento são otimizados pela memória organizacional, sendo possível obter melhores resultados, caso sejam seguidas as recomendações citadas. (SCHLESINGER et al.,2008).

Para Teixeira Filho (2000), o papel a ser desempenhado pela TI é estratégico, colaborando na construção do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções.

Segundo Carvalho e Ferreira (2001, p. 4), “um dos principais papéis da Tecnologia da Informação em projetos de gestão do conhecimento é acelerar a transferência e a criação do conhecimento”. Silva (2002) também se refere ao papel da tecnologia na criação do conhecimento, explicando o processo da seguinte maneira:

[...] a TI é fundamental para a combinação (agrupamento) dos conhecimentos explícitos, mas não contribui significativamente com o formato tácito do conhecimento. Basicamente, o máximo que pode fazer para a troca de conhecimentos tácitos – tácito é facilitar que as pessoas sejam encontradas (contatadas) (e a partir daí podendo ocorrer a socialização). No entanto a TI pode facilitar as outras duas conversões do conhecimento, quando o formato tácito está em equilíbrio com o formato explícito. Assim sendo, pode facilitar a externalização (auxilia no registro do conhecimento) e a Internalização (agiliza o acesso ao conhecimento explícito). (SILVA, 2002, p. 54).

No novo sistema seria possível criar um terceiro tipo de login, que permitiria aos servidores acessar os conhecimentos registrados. O sistema contaria também com funções de pesquisa e com um filtro, capazes de selecionar as ideias e projetos por determinada área de conhecimento. Para que esse filtro e a pesquisa fossem efetivos, seria necessário que, ao se inscrever a ideia ou projeto no sistema do Prêmio, seu autor indicasse as palavras-chave de seu trabalho, que funcionariam como facilitadores da busca e da localização do conteúdo desejado. Entretanto, vale ressaltar que nem todas as ideias cadastradas no Prêmio seriam disponibilizadas nesse sistema. Estariam disponíveis apenas aquelas classificadas pela comissão julgadora como “melhores práticas”.

O sistema estaria disponível na intranet do Estado de Minas Gerais e funcionaria como um pequeno portal corporativo do conhecimento, possibilitando o acesso, em tempo real, dos conteúdos registrados no repositório do conhecimento. Em Carvalho e Ferreira (2001) é possível encontrar a afirmativa de que os portais corporativos são uma prática organizacional que “acelera” a espiral do conhecimento e seus atributos contribuem para a socialização, externalização e combinação do conhecimento.

Além de funcionar como um repositório do conhecimento, o sistema também funcionaria como um mapa do conhecimento. Ao ser localizada a ideia de interesse, o sistema possibilitaria ao usuário visualizar o perfil dos autores do projeto, e neste estariam contidas informações profissionais, como por exemplo, a formação, o órgão de trabalho e o e-mail institucional. Tais informações indicariam ao usuário a localização das pessoas que detêm o conhecimento desejado. Muito do conhecimento tácito não é facilmente codificado e transformado em explícito. Dessa forma, o mapa do conhecimento permite localizar quem tem o conhecimento, direcionando o contato entre as pessoas.

Para Davenport e Prusak:

[...] as informações necessárias para se criar um mapa do conhecimento normalmente já existem nas organizações, porém em forma fragmentada e não documentada. Cada funcionário tem um pedacinho do mapa na cabeça, sabe qual é o seu próprio conhecimento e aonde ir para obter respostas para as suas perguntas. Criar um mapa organizacional é uma questão de se combinar esses mini-mapas individuais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 90).

Dentro desse enfoque, o mapa do conhecimento está intimamente ligado ao processo de combinação, isto é, sistematiza o conhecimento disperso na organização e disponibiliza para a organização a informação de onde encontrá-lo. (SCHLESINGER et al., 2008).

De acordo com Davenport e Prusak (1998), o mapa aponta aonde se encontra o conhecimento, incentivando a interação entre o interessado por ele e a pessoa que o possui. Da mesma forma, aponta para a localização do conhecimento explícito (documentos, relatórios, diálogos), ao invés de manter os seus conteúdos integralmente disponíveis em repositórios.

Conforme Davenport e Prusak (1998), “o conhecimento organizacional pertence à empresa e não a um grupo restrito de pessoas”. Levando-se em consideração esse pressuposto teórico, um bom mapa do conhecimento deve servir de base para o processo de conversão do conhecimento: do individual ao coletivo. Porém, cabe ressaltar que não se trata de uma estratégia isolada, mas sim de uma parte importante no esforço da criação e Gestão do Conhecimento, exigindo que a cultura organizacional esteja conectada com esses valores e princípios. Só assim, por meio da harmonia com a cultura organizacional, é que o mapa de conhecimento trará resultados desejados e eficazes. (SCHLESINGER et al., 2008).

Outro ponto importante diz respeito à criação de fóruns e de um sistema de avaliação das ideias e projetos publicados. Cada usuário que acessasse determinado conteúdo, ao final de sua leitura, poderia publicar comentários a respeito do que foi lido e avaliar se foi útil ou não. Os fóruns funcionariam como comunidades de prática, espaços onde os colaboradores poderiam trocar informações, discutir determinado assunto e publicar suas próprias experiências.

Especificamente com relação ao autor de uma ideia ou projeto, seu login teria disponível um campo destinado à atualização do status do mesmo, com o intuito de se registrar as lições aprendidas e as dificuldades encontradas ao longo de sua implantação.

Para que fosse possível o desenvolvimento do sistema relatado acima, seria fundamental, como destacado ao longo do trabalho, o apoio da alta administração. Tanto a Diretoria Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor (DCGDES), responsável por coordenar o Prêmio, quanto a Superintendência Central de Recursos Humanos (SCPRH), a Subsecretaria de Gestão de Pessoas e a Secretaria de Planejamento teriam que apoiar a ideia e achar relevante investir tempo, recursos tecnológicos, financeiros e pessoal para transformar o sistema do Prêmio em uma ferramenta útil à Gestão do Conhecimento.

Batista (2012) já apontava que deveria partir da alta administração o esforço de implementação da GC. Para o autor, cabe à liderança apresentar e reforçar a visão e as estratégias de GC que devem estar alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização.

Além disso, seria de grande importância o papel da Assessoria de Comunicação da SEPLAG (ASCOM), que atuaria como agente modificadora da cultura organizacional com relação ao Prêmio. Desde sua instituição, em 2005, o Prêmio Excelência em gestão Pública é visto apenas como um concurso que incentiva a criação de práticas inovadoras por parte dos servidores. Entretanto, ao se desenvolver um sistema como o que foi descrito acima, é necessário que os servidores também passem a enxergar o Prêmio como uma política facilitadora do conhecimento, onde todos os anos se registram centenas de novas oportunidades, que podem vir a ser consultadas, em algum momento, pelos servidores. Dessa forma, ressalta-se aqui a importância da ASCOM, que deve ser capaz de desenvolver peças de marketing que sejam capazes de conscientizar os servidores a respeito do novo papel do Prêmio.

Outro ponto relevante diz respeito também à atuação dos setores de recursos humanos dos órgãos como agentes transformadores da cultura organizacional com relação ao Prêmio. O servidor, em seu dia-a-dia, acaba por ter um contato estreito com o setor de RH de seu órgão. Assim sendo, seria de grande relevância se esse setor sensibilizasse seus servidores sobre a importância de participar do Prêmio e de se utilizar seu sistema como uma importante ferramenta que facilita a troca e a criação de conhecimento.

A segunda proposta diz respeito à transferência do conhecimento. Segundo Batista (2012) o simples ato de tornar o conhecimento disponível, mediante sua codificação, não implica em transferência. O conhecimento tácito, quanto mais sutil e complexo, mais difícil de ser absorvido por intermédio apenas de memorandos e documentos, sejam físicos ou virtuais, embora tais mecanismos sejam úteis e práticos.

Para o autor, a efetiva transmissão e absorção ocorre basicamente via contatos pessoais, mediante conversas informais, seminários, conferências, congressos, comunidades de prática. Assim, o compartilhamento deve ser estimulado no domínio da prática e vinculado a um contexto, estando basicamente relacionado com o processo de socialização.

Neste sentido, a Gestão do Conhecimento:

[...] deve coordenar e guiar sutilmente as iniciativas de compartilhamento. Embora respeite e se utilize dos processos espontâneos, ainda muito

importantes, a gestão do conhecimento faz das iniciativas de compartilhamento algo que se pode monitorar, dirigir, estimular e orientar de maneira a atender a um determinado fim e propósito [...]. (FIGUEIREDO, 2007).

Para Batista (2012), os instrumentos que viabilizam ou estimulam a transferência do conhecimento são, além dos encontros face a face (*brainstormings*, reuniões, seminários e congressos, feiras do conhecimento), os Mapas de Conhecimento; os rodízios de pessoal; os programas de tutoria; as narrativas; as comunidades de prática; as ferramentas de *groupware* (correio eletrônico, correio de voz, grupos de discussão, *chats*, videoconferência, centrais de suporte e atendimento a clientes).

Com base nesse autor, é possível apontar que a realização de seminários e congressos para a divulgação de ideias e projetos inscritos no Prêmio contribuiria para a transferência de conhecimento. Tais eventos seriam realizados ao longo de todo o ano e contariam com a presença não só dos vencedores do concurso, mas também dos finalistas. No formato atual do Prêmio é dada grande relevância às ideias e projetos vencedores. Entretanto, o que também se propõe aqui é que ocorra a valorização dos trabalhos finalistas. O fato de não terem vencido não significa que não tenham qualidade, podendo ser utilizados como referência para alguma outra iniciativa no contexto do Estado. Os eventos forneceriam um contexto propício à troca de experiências e de conhecimentos.

Dessa forma, é possível afirmar que as propostas supracitadas possibilitariam o melhor alcance dos objetivos propostos pelo Prêmio Excelência: o estímulo à implementação de ideias inovadoras e iniciativas de sucesso e a disseminação e o registro de soluções inovadoras no âmbito da administração estadual.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a compreensão deste objeto de estudo, a Gestão do Conhecimento, buscou-se, inicialmente, entender este conceito. Em um primeiro momento foi necessário diferenciar dados, informação e conhecimento, que são os conceitos básicos para se entender a GC. Nesse sentido, merecem destaque os trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport (1998), Davenport e Prusak (1998) e Alvarenga Neto (2005).

Após a delimitação dos conceitos, julgou-se necessário explicar a teoria de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), que representou um marco no que diz respeito à GC. Em seu trabalho, os autores ressaltam a importância do conhecimento tácito dos colaboradores de uma organização e propõem uma espiral do conhecimento como forma de transformá-lo em um diferencial competitivo.

O próximo passo foi a tentativa de entender como ocorreu a transição da economia industrial para uma economia voltada para a informação e o conhecimento. A partir de autores como Stewart (1998), Lemos (1999), Castells (2000) e Alvarenga Neto (2005) foi possível identificar o advento da Internet e o surgimento de novas tecnologias como os principais responsáveis por essa transição.

Após se constatar que a informação e o conhecimento se tornaram os recursos mais valiosos dessa nova era, partiu-se para um estudo detalhado de como as organizações passaram a gerenciar tais ativos. A partir de leituras dos trabalhos de Davenport e Prusak (1998), Terra (2000), Rossato (2002), Schlesinger et al., 2008 e Alvarenga Neto foi possível entender como as organizações vem gerenciando o conhecimento de seus colaboradores. A partir da leitura dos autores supracitados foi possível conhecer o real significado do termo “Gestão do Conhecimento” além de entender quais são seus objetivos e princípios fundamentais, os fatores críticos à sua implantação e algumas práticas que podem ser adotadas para se assegurar uma gestão organizacional voltada para o conhecimento.

Em um segundo momento, buscou-se compreender como organizações públicas estão se comportando na Era da Informação e do Conhecimento. A partir da leitura de autores como Fresneda, Gonçalves (2007), Schlesinger et al., (2008) e Batista (2012) foi possível conhecer as vantagens e os benefícios que a administração pública pode ter com a

implantação de uma gestão voltada ao conhecimento. Entre eles podemos destacar a melhora em seus processos internos, que acabam, conseqüentemente, por promover a elaboração de políticas públicas mais assertivas, além de assegurar um aumento na transparência de suas ações.

Apesar dos benefícios apresentados pelos autores supracitados, o IPEA, ao analisar práticas de Gestão do Conhecimento em vinte e oito órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal Brasileiro detectou que o tema ainda é desconhecido para muitos gestores públicos e que as iniciativas existentes não passam de iniciativas isoladas dentro de órgãos específicos. Faz-se necessário, portanto, inserir o tema “Gestão do Conhecimento” nas agendas governamentais de forma a disseminar essa prática pela administração pública brasileira.

Com o intuito de melhorar os resultados obtidos pelas pesquisas do IPEA em 2004 e em 2005, Fábio Ferreira Batista, desenvolveu, em 2012, um modelo teórico especificamente voltado para as peculiaridades da administração pública brasileira. Em sua obra o autor explicita a importância da alta administração, da tecnologia, dos colaboradores e dos processos para se implantar uma política de sucesso voltada para o conhecimento.

Cientes da importância de uma administração voltada para o conhecimento e a partir do modelo proposto por Batista (2012), o Governo do Estado de Minas Gerais decidiu elaborar sua própria política de Gestão do Conhecimento. A mesma foi lançada no final de 2012, teve sua execução planejada ao longo de 2013 e está sendo implementada em órgãos piloto em 2014. Caberá a outros trabalhos a avaliação dos resultados da implantação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento em Minas Gerais.

Um dos órgãos que está conduzindo um projeto piloto de GC em Minas é a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), secretaria responsável também por conduzir o Prêmio Excelência em Gestão Pública, objeto de análise deste trabalho. Entretanto, ao se avaliar o Plano setorial dessa secretaria, não foi possível encontrar nenhuma ação de GC, no curto prazo, para ser implementada nessa política. Tal fato revela-se surpreendente visto que, ao se analisar o funcionamento desse concurso, conclui-se que o mesmo ainda não se constitui, efetivamente, como uma política que possibilita o armazenamento e o compartilhamento de conhecimento, apesar de se constituir um excelente

canal aonde ideias e projetos inovadores são inscritos. Dessa forma, é possível afirmar que a hipótese foi validada.

Conclui-se que o Prêmio poderia ser aperfeiçoado, passando a funcionar como uma importante ferramenta de promoção de GC. As propostas apresentadas na análise são fruto da leitura de autores como Terra (2000), Schlesinger et al., (2008) e Batista (2012) e tem como fundamento o aperfeiçoamento do atual sistema do concurso, tornando-o um repositório de melhores práticas e um mapa do conhecimento, além de sugerir a realização de seminários que possibilitem um contexto favorável à troca de experiências, ideias e criação de conhecimento.

Foram sugeridas aqui algumas modificações no Prêmio de maneira a instrumentaliza-lo como uma ferramenta importante de GC. Não se pretende, com isso, esgotar esta questão. Entendemos que outras sugestões não percebidas por este autor podem ser agregadas.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações**: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. 2002. 235f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação da UFMG, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte.

_____, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativos. 2005. 400f. Tese (Doutorado) - Escola de Ciência da Informação da UFMG, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte.

BATISTA, F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005 (Texto para Discussão, n. 1.095).

BATISTA, Fábio F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília, 2004. Disponível em: < http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fportal2.tcu.gov.br%2Fportal%2Fpls%2Fportal%2Fdocs%2F2056692.PDF&ei=KPyaU7TjC8uwsASa1oCYCw&usg=AFQjCNFYydhf7_PzZOBLsqMW94MVZLGakw&bvm=bv.68911936,d.cWc >. Acesso em 07 mar. 2014.

_____, Fábio F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

BONFÁ, Silvana M. Z; CASTRO, João E. E; CARVALHO, Fábio C. A. Universidade Corporativa: a gestão de competência associada à competitividade das organizações. In: CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2002.

CAMPOS, V. F. **TQC**: Controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

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

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede** – vol.1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

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

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS, Cláudia Augusto. **Portal corporativo:** conceitos e características. Ci. Inf., v. 30, n. 1, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Post-capitalist society.** New York, NY: HarperCollins, 1993.

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

FERREIRA, Ana C.; FERREIRA, Mara C. A contribuição da educação corporativa na implantação de um modelo de gestão do conhecimento: o caso do sistema DTCOM DIRECT TO COMPANY S/A. In: Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal.** Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2007. 83 p.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches *et al.* **Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizational knowledge assessment (oka).** In: II Congresso Consad de Gestão Pública - Painel 20. 2009, Brasília. Disponível em: http://www.seplag.rs.gov.br/upload/Painel_20_Paulo_Fresneda_formatado.pdf. Acesso em: 04 abril 2014.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

KROGH, Geog V.; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LASTRES, Helena M. M. & ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEMOS, Cristina. Inovação na Era do Conhecimento. In: LASTRES e ALBAGLI (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 157-179.

MACEDO, Ricardo B. Universidades corporativas: proposição de um modelo conceitual. In: Workshop de inteligência competitiva e gestão do conhecimento. **Anais...** São Paulo, 2002. CD-Rom.

MEISTER, C. Jeanne. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. Resolução nº 55 SEPLAG, de 27 de Julho de 2012. Dispõe sobre a instituição da Política de Gestão do Conhecimento, no âmbito da Administração Direta e Indireta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. – **Diário Oficial** de Minas Gerais, Diário do Executivo - 28/07/2012. Disponível em: < <http://www.planejamento.mg.gov.br/legislacao/resolucoes/category/12-2012?download=1661:resolucao-n-55-de-27-de-julho-de-2012&start=40>>. acesso em 05 maio 2014.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Decreto nº 44077**, de 21 de julho de 2005. Cria o Prêmio Excelência. [Minas Gerais, 2005]. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=Dec&num=44077&comp=&ano=2005>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Edital SEPLAG/SCPRH Nº. 01/2014**. Regulamenta o 9º Prêmio de Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais. - Minas Gerais. Disponível em: < http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/gestao_pessoas_politicas_desenvolvimento/Pr%C3%AAmio_Excel%C3%AAnca_2014/Edital_SEPLAG-SCPRH_N_%C2%BA_01__2014_v_imprensa.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2014.

_____. Secretaria de Planejamento e Gestão. Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental. **Política estadual de gestão do conhecimento**. Disponível em: <

<http://www.planejamento.mg.gov.br/publicacoes/planos-e-politicas-organizacionais/946-politica-estadual-de-gestao-do-conhecimento> >. Acesso em: 05 maio 2014.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Resolução nº . 108 SEPLAG, de 14 de Dezembro de 2012. Dispõe sobre a criação do Comitê Executivo da Política de Gestão para o Conhecimento, no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional.. – **Diário Oficial** de Minas Gerais, Diário do Executivo - 15/12/2012. Disponível em:<<http://www.planejamento.mg.gov.br/legislacao/resolucoes/category/12-2012?download=1662:resolucao-n-108-de-14-de-dezembro-de-2012&start=60>>. acesso em 05 maio 2014.

MURRAY, Philip C. **New language for new leverage**: the terminology of knowledge management (KM). 1996. Disponível em: <http://www.ktic.com/topic6/13_TERM0.HTM>. Acesso em: 05 mar. 2014.

NEVES, Fernanda de Siqueira; VILAÇA, Thaíse Amaranta. **Prêmio excelência em gestão pública em Minas Gerais**: Valorização das ideias como incentivo à modernização da gestão. 2010. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_14/inovacaoe_compartilhamento_de_boas_praticas_na_gestao_publica_caminhos_para_o_comprometimento_dos_pares_e_a_valorizacao_das_ideias.pdf>. Acesso em: 02 junho. 2011.

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

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1967.

ROSSATO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

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

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros, et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Futura/Zumble, 1998.

SILVA, Sergio L. **Proposição de um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**. 2002. 245f. Tese (Doutorado)

Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18135/tde-26092003-163308/pt-br.php>>. Acesso em: 10 abril. 2014.

SOUSA, Alcyr M. et al. A gestão de pessoas alinhada com a gestão do conhecimento. In: SANTOS, Antonio Raimundo *et al* (Org). **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SPENDOLINI, M.J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1992.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

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

_____, José C. C. **Comunidades de prática**: conceitos, resultados e métodos. 2003. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>> Acesso em: 01 maio. 2014.

_____, José C. C. **Gestão do conhecimento e comunicação empresarial**. 29 ago. 2010. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/>>. Acesso em: 01 maio 2014.

TERRA, José C. C.; GORDON, Cindy. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio, 2002.

XAVIER, A. C. da R.; AMARAL SOBRINHO, J. **Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola, aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz**. 2. ed. Brasília: Programa FUNDESCOLA, 1999. 197 p.

WENGER, Etienne. **Communities of practice**: learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

ZILBER, Silvia N. **Fatores críticos para o desenho e implantação de *e-business* por empresas tradicionais.** 2002. 426f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.theses.usp.br%2Ftheses%2Fdisponiveis%2F12%2F12139%2Ftde-18062003-100825%2Fpublico%2FTeseFinal.pdf&ei=0_-aU_SGA9HQsQSBIC4DQ&usg=AFQjCNGUOpsnOmpkBw5NbSx-SKRtM4AMQQ&bvm=bv.68911936,d.cWc>. Acesso em: 11 abril. 2014.