



ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO DE PESSOAS
com ênfase em Gestão por Competências



Elizabeth Matos Ribeiro
Oscar Chassagnes Izquierdo

ADMG93

Gestão do Conhecimento e Governança no Setor Público

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E
GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS
COM ÊNFASE EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

GESTÃO DO CONHECIMENTO E
GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Elizabeth Matos Ribeiro, Oscar Chassagnes Izquierdo

Salvador, 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor: João Carlos Salles Pires da Silva

Vice-Reitor: Paulo César Miguez de Oliveira

Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

Pró-Reitor: Penildon Silva Filho

Escola de Administração

Diretor: Prof. Dr. Horacio Nelson

Hastenreiter Filho

Superintendência de Educação a

Distância -SEAD

Superintendente: Márcia Tereza

Rebouças Rangel

Coordenação de Tecnologias Educacionais

CTE-SEAD

Haenz Gutierrez Quintana

Coordenação Administrativa

CAD-SEAD

Sofia Souza

Coordenação de Design Educacional

CDE-SEAD

Lanara Souza

Especialização em Gestão de Pessoas

Coordenador:

Prof. Elizabeth Matos Ribeiro

Produção de Material Didático

Coordenação de Tecnologias Educacionais

CTE-SEAD

Núcleo de Estudos de Linguagens &

Tecnologias - NELT/UFBA

Coordenação

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto gráfico

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Capa: Prof. Alessandro Faria

Foto de capa: Free Images

Equipe de Revisão:

Edivalda Araujo

Julio Neves Pereira

Márcio Matos

Equipe de Design

Supervisão: Prof. Alessandro Faria

Editoração / Ilustração

Antonio Felix

Design de Interfaces

Raíssa Bontempo

Equipe Audiovisual

Direção:

Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Produção:

Leticia Moreira de Oliveira

Câmera / Iluminação

Maria Christina Souza

Edição:

Salette Madalena Souza

Jeferson Alan Ferreira

Imagens de cobertura:

Maria Christina Souza

Animação e videografismos:

Filipe Caldas

Rafael Caldas

Trilha Sonora:

Pedro Queiroz Barreto

UAB -UFBA



Esta obra está sob licença Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0: esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária Reitor Macedo Costa | SIBI - UFBA

R484 Ribeiro, Elizabeth Matos.

Gestão do conhecimento e governança no setor público / Elizabeth Matos Ribeiro, Oscar Chassagnes Izquierdo. - 1 edição - 1a reimpressão. Salvador: UFBA, 2017.

PDF – epub: - (Coleção Gestão de pessoas com ênfase em Gestão de Competências) – E-Livro. P.104

Incluem anexos e atividades

Este módulo tem por objetivo apresentar conteúdos que possibilitem avançar nos estudos e debates sobre a realidade, avanços e obstáculos da implantação das ferramentas de gestão do conhecimento e governança no setor público com ênfase nas instituições de ensino superior no Brasil.

ISBN 978-85-8292-067-1

1. Administração pública. 2. Gestão do conhecimento. 3. Aprendizagem organizacional – Estratégia. 4. Governança. 5. Governança no Setor Público. I. Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP). II. Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT). II. Superintendência de Ensino à Distância (SEAD). IV. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. V. Título. VIII. Série.

CDD - 350
CDU - 37:658

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA	07
MINICURRÍCULO DOS AUTORES	10
UNIDADE TEMÁTICA 1	
A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO BASE PARA A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	13
1.1 – Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Organizacional	13
1.1.1 – Conhecimento organizacional: mecanismos e processos de criação	21
1.2 – Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual das Organizações	27
UNIDADE TEMÁTICA 2	
GESTÃO DO CONHECIMENTO, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA	39
2.1 – Uma Aproximação ao Conceito de Estratégia	39
2.2 – Ciclos e Etapas da Gestão do Conhecimento	45
2.3 – Aprendizagem Organizacional e Processo de Inovação	54
UNIDADE TEMÁTICA 3	
GESTÃO DO CONHECIMENTO E GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO	57
3.1 – Características da Gestão do Conhecimento no Setor Público	58
3.2 – Técnicas e Ferramentas para a Gestão do Conhecimento no Setor Público	67
3.2.1. – Técnicas para a Gestão do Conhecimento no Setor Público	67
3.3 – Governança no Setor Público	75
3.4 – Sistematizando Saberes e Práticas em Gestão do Conhecimento e Governança no Setor Público	81

3.4.1 – Metodologias para Avaliação da Capacidade de Gestão do Conhecimento no Setor Público	81
3.4.2 – Metodologias para Avaliação da Capacidade de Governança no Setor Público	87
REFERÊNCIAS	93



Ilustração: Antonio Felix

APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA

“O conhecimento é a nova base da riqueza. Nunca o havia sido. No passado, quando os capitalistas falavam de sua riqueza se referiam às fábricas, equipes e recursos naturais que possuíam. No futuro, quando os capitalistas falem de sua riqueza estarão referindo-se ao controle que possuem sobre o conhecimento... Contudo, a possessão do conhecimento é um conceito difícil de assumir. Os seres humanos que possuem conhecimento não podem ser convertidos em escravos. De fato, um tema central em uma economia baseada no conhecimento é como exatamente se controla (se possui?), o conhecimento”. (THUROW, 2000, p. 20)

Prezado(a) aluno(a),

Seja bem vindo(a) à disciplina Gestão do Conhecimento e Governança no Setor Público!

Esta disciplina compõe o Eixo de Aprendizagem I do *Curso de Especialização em Gestão de Pessoas com ênfase em Gestão por Competências*, intitulado Tendências e Desafios da Administração Pública Contemporânea.

É com grande satisfação que o convidamos a percorrer juntos os conteúdos que serão desenvolvidos e que tem grande importância para o nosso cotidiano tanto na qualidade de servidores públicos como na condição de cidadãos ativos, comprometidos com a qualidade da produção de um trabalho socialmente significativo e relevante das organizações públicas.

Como você sabe o conhecimento se tornou, nos dias atuais, um recurso estratégico para o bom desempenho das organizações, sejam públicas, privadas ou da sociedade civil, fazendo-se necessário o estudo e o aprofundamento dos mecanismos e processos eficazes para sua criação, intercâmbio e disseminação nas instituições, assim como para sua

transferência entre elas e o ambiente externo. Corresponde à Gestão do Conhecimento desenhar e administrar as estratégias baseadas na criação e utilização desse conhecimento.

Ainda que seja um tema novo, já existem muitas práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento nas organizações brasileiras. Entretanto, a Gestão do Conhecimento tem sido pouco utilizada no âmbito das organizações brasileiras, especialmente as públicas. Por essa razão, considera-se que esta disciplina ganha relevância na formação de servidores públicos ou outros profissionais interessados em atuar nesse setor, pois possibilitará que estudem e debatam sobre a realidade, avanços e obstáculos da implantação das ferramentas de gestão do conhecimento.

Nesse sentido, esperamos oportunizar que você conheça tenha a oportunidade possibilidade de conhecer as possibilidades formas e condições para transformar as práticas e cultura organizacional na qual está inserido ou pretenda se inserir, visando se preparar para qualificar os processos de trabalho da administração pública para que estas organizações possam se preparar para alcançar níveis satisfatórios de efetividade na prestação de serviços e bens públicos para a sociedade.

O objetivo desse esforço é, portanto, contribuir para o desenvolvimento de uma forma de pensamento inovador no setor público, compatível com um perfil de servidor questionador, crítico e também racional frente aos desafios institucionais, profissionais e organizacionais com os quais irá se deparar para contribuir com o processo de modernização da administração pública, com ênfase na gestão de pessoas.

O objetivo principal desta disciplina é, portanto, oferecer bases para uma contextualização sobre as principais transformações que fundamentam a sociedade contemporânea de modo a possibilitar que você reconheça os desafios e perspectivas que as organizações públicas têm a enfrentar, tomando como base os fundamentos e princípios da chamada *sociedade* ou *economia baseada no conhecimento*.

Com tal foco, esta disciplina, dividida para fins didáticos em três Unidades Temáticas, constitui-se em um espaço importante para reflexões relativas aos temas gestão do conhecimento e governança no setor público, tomando por base os pressupostos que emergem da Gestão de Pessoas com ênfase na concepção de Gestão por Competências no setor público.

Unidade Temática 1 – A Gestão do Conhecimento como base para a Estratégia de Desenvolvimento Organizacional

- Apresentar o conceito de Gestão do Conhecimento e seus objetivos com ênfase na abordagem sobre estratégia de desenvolvimento organizacional.
- Apresentar e discutir o fluxo do conhecimento com base no modelo SECI de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi.
- Apresentar a relação entre conhecimento e capital intelectual das organizações, destacando seus principais componentes: capital humano, capital intelectual e capital dos clientes (cidadãos).

Unidade Temática 2 - Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e Estratégia.

- Explicar a relação entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e estratégia.
- Apresentar o ciclo da Gestão do Conhecimento e suas etapas, assim como as técnicas e ferramentas para a Gestão do Conhecimento na Administração Pública.
- Destacar as diferentes fases na evolução dos sistemas de gestão do conhecimento.
- Discutir a aprendizagem organizacional como motor do processo de inovação nas organizações.

Unidade Temática 3 – Gestão do Conhecimento e Governança no Setor Público.

- Destacar as características da gestão do conhecimento na Administração Pública.
- Apresentar experiências de Gestão do Conhecimento na Administração Pública brasileira.
- Discutir a relação entre Gestão do Conhecimento e Governança no setor público.
- Fundamentar bases para a aplicação da Gestão do Conhecimento e Governança no setor público.

No material disponibilizado você também encontrará orientações sobre as reflexões e atividades a serem realizadas na perspectiva da autoconstrução do processo de aprendizagem, na modalidade à distância. Nessa modalidade de ensino, a organização dos momentos de estudos e o compromisso com as leituras e atividades propostas são fundamentais para o sucesso e alcance dos objetivos da sua formação.

Finalizamos este primeiro contato desejando que este material didático permita uma leitura agradável, contribuindo para o seu processo de qualificação profissional e cidadã.

Bom estudo!

Elizabeth Matos Ribeiro
Oscar Chassagnes Izquierdo

Minicurrículo dos autores

ELIZABETH MATOS RIBEIRO é graduada em História pela Universidade Federal da Bahia e Doutora em Ciência Política e Administração pela Universidade de Santiago de Compostela/Espanha. Integro o quadro docente da Universidade Federal da Bahia e estou vinculada à Escola de Administração na qual desenvolvo atividades de ensino, pesquisa e extensão nas áreas de: Administração Política, Administração Pública, Políticas Públicas, Planejamento Governamental e Urbano, Gestão de Redes de Inovação e Gestão do Conhecimento. Tenho livros e artigos publicados em revistas nacionais e internacionais nas áreas mencionadas. Atuo como consultora em instituições públicas e sociais na área de planejamento e gestão pública e desenvolvimento territorial e gestão de projetos em governança.

OSCAR CHASSAGNES IZQUIERDO é Bacharel e Licenciado em Economia Política pela Universidade Estatal de Belarus (1983) e Mestre em Análise e Gestão da Inovação Tecnológica pela Universidade de Santiago de Compostela (2000). Tenho experiência como docente, pesquisador e consultor nas áreas de: Ciência, Tecnologia e Sociedade com ênfase em Inovação, Gestão do Conhecimento e Avaliação da Interação Universidade-Empresa, Gestão de Projetos e Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas.

Atualmente sou consultor em Gestão de Projetos junto ao Grupo de Defesa e Promoção Médio Ambiental (GERMEN), da Fundação Escola Politécnica da Bahia (FEP), da UP2 Educação e Desenvolvimento Profissional, da Multi Injet Indústria e Comércio de Plásticos Ltda e pesquisador do Programa de Estudos Aplicados em Administração Política-PROAP da UFBA.

UNIDADE TEMÁTICA 1 - A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO BASE PARA A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Nesta primeira Unidade serão introduzidos alguns conceitos e conteúdos que vão permitir que você entenda a Gestão do Conhecimento (GC)¹ e sua importância para o desenvolvimento das Organizações.² Mas esse texto foi elaborado também para permitir que desenvolva competências para analisar o processo de criação do conhecimento nas organizações, assim como para que você se qualifique para reconhecer a importância da aprendizagem organizacional para o êxito do processo de inovação no campo da gestão pública. Será dada ênfase, ainda, a discussão sobre a relação entre a gestão do conhecimento e o capital intelectual das organizações, destacando seus componentes. E, por último, será dada oportunidade para que você estude sobre a evolução dos Sistemas de Gestão do Conhecimento nas organizações contemporâneas para que possa dimensionar os desafios e as perspectivas que as organizações públicas têm a enfrentar para implantar essa prática de gestão inovadora.

1.1 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Na segunda metade da década de 1990, como consequência do desenvolvimento alcançado pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (a revolução das chamadas TICs),

1 De origem do idioma inglês esse termo expressa *Management Knowledge*.

2 A palavra organização refere-se neste texto a qualquer tipo de organização humana, podendo ser uma empresa pública, privada ou social. Como é conhecido a GC começou a ser utilizada como ferramenta para a gestão, inicialmente, pelas firmas privadas, posteriormente seu uso se estendeu às empresas públicas, instituições de governo, universidades, abrangendo, desse modo, a um amplo universo de organizações.

ampliou-se notavelmente a dotação do conhecimento existente nas organizações privadas. Esse crescimento ocorreu basicamente por duas razões principais, a saber:

I. Em primeiro lugar, devido à melhora no acesso às informações e da introdução da gestão dos fluxos de informação e de conhecimento.

- Enquanto o primeiro processo se traduz numa notável redução das barreiras para uma maior difusão destes dois recursos;
- O segundo reflete um incremento do conhecimento explícito.

II. Em segundo lugar, observa-se um excepcional progresso nas possibilidades de acesso e difusão dos elementos que incidem no conhecimento tácito, fundamentalmente, nos requerimentos formativos e de experiências práticas.

Adicionalmente, vão surgindo, progressivamente, novas técnicas de monitoramento e medição, que irão permitir uma melhor visualização do conhecimento presente nas corporações, denominado de **Conhecimento Organizacional ou Corporativo**.



Sabendo um pouco mais

Geralmente os estudiosos afirmam que em uma organização estão presentes dois tipos de conhecimentos:

- O conhecimento individual; e
Definido como um “conjunto de saberes de uma pessoa que a levam a fazer ou responder aos requerimentos pessoais ou do contexto” (PELUFO; CATALAN, 2002, p. 22).
- O conhecimento organizacional ou corporativo.
Definido como “o modo em que os recursos da empresa (ou organização) são manipulados e transformados para desempenhar uma atividade produtiva que permita a criação de valor”. (PIZARRO MORENO; REAL FERNANDEZ; SOUZA GINEL, 2000).

Em outras palavras, o conhecimento corporativo representa o conjunto de elementos informacionais que podem gerar a forma de fazer as coisas pelos integrantes de um entorno organizacional de acordo com os objetivos concretos de sua atividade.

Com esses avanços se observa que as empresas passam a ser mais conscientes do valor estratégico da informação e do conhecimento que possuem. Em consequência, não vão se limitar a utilizá-los apenas como meio de produção, mas também como um produto em si mesmo dotado de um alto valor estratégico.

Tudo isto reforçou a determinação das empresas a administrar adequadamente processos que incentivassem a criação, o uso e a difusão do conhecimento que possuíam. O objetivo era, por tanto, proporcionar o desenvolvimento de maior ‘valor agregado’ e realizar, desse modo, a gestão de uma maneira ordenada e sistemática permitindo, assim, o surgimento da GC.

A GC vai, assim, se afirmando conjuntamente com a difusão e consolidação do novo paradigma técnico-econômico e responde às necessidades do setor empresarial de inovar nas práticas administrativas quando os padrões tradicionais de gestão se revelavam incapazes para administrar, com eficácia, o conhecimento tácito presente nas organizações, assim como para estimular e agilizar sua transformação em conhecimento explícito. Todo isto pressupõe o risco de perder o principal fator diferenciador que promove a sinergia para lograr a inovação e a competitividade.

Como disciplina emergente a conceituação de GC é, ainda, muito recente, emergindo apenas na segunda metade dos anos de 1990, o que justifica a manifestação de múltiplas e diferentes definições, conforme você pode acompanhar a seguir.



Conceito

Gestão do Conhecimento – Definições

Assim, Nonaka e Takeuchi (1999 apud Farán Buitrago & Garzón Castrillón, 2006, p.8) entendem a Gestão do Conhecimento como:

“[...] um sistema facilitador da busca, codificação, sistematização e difusão das experiências individuais e coletivas do talento humano da organização, para convertê-las em conhecimento globalizado, de comum entendimento e útil na realização de todas as atividades da mesma, na medida em que permita gerar vantagens sustentáveis e competitivas em um entorno dinâmico”.

3 Foi somente nos anos de 1990 que se começou a tratar a GC como uma estratégia organizacional. (ver HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999)

Eduardo Bueno (1998, p. 17), acadêmico espanhol, define Gestão do Conhecimento como:

“[...] a função que planeja, coordena e controla os fluxos do conhecimento que se produzem na organização em relação com suas atividades e com seu entorno com o fim de criar certas competências essenciais”.

Por sua vez, Edvinsson e Malone (1999, p. 144) definem a Gestão do Conhecimento como:

“[...] a identificação de categorias de conhecimento necessário para apoiar a estratégia empresarial global, representa um intento sistemático e organizado de utilizar o conhecimento dentro de uma organização para melhorar seus resultados”.

Para o Seaton Moore e Bresó Bolinches (2001, p. 2) as definições podem se agrupar em duas abordagens:

As que destacam sua contribuição aos processos de aprendizagem e desenvolvimento organizacional; e

As que destacam sua importância em função de seu potencial para a geração de recursos econômicos.

A primeira (organizacional) estabelece que o único recurso realmente competitivo das empresas é o conhecimento e considera que sua principal tarefa deve ser a sistematização dos processos, mediante os quais seus empregados adquirem e geram os conhecimentos necessários para responder aos desafios presentes, assim como para se antecipar aos potenciais desafios futuros e se adaptar para poder enfrentar as oportunidades ou as ameaças que resultem da adequada interpretação das forças que definem seus possíveis cenários de atuação.

A segunda (econômica) define GC como o processo mediante o qual as organizações geram riquezas, a partir de seus ativos intelectuais ou de conhecimentos ou da habilidade, para criar e reter maior valor, com base nas capacidades essenciais da organização.

“[...] a identificação de categorias de conhecimento necessário para apoiar a estratégia empresarial global, representa um intento sistemático e organizado de utilizar o conhecimento dentro de uma organização para melhorar seus resultados”.

Para estes autores as duas abordagens são complementares e destacam o papel da organização no processo de Gestão do Conhecimento.



Reflexão

Para ajuda-lo(a) a refletir sobre esse aspecto sugerimos que pense sobre a seguinte pergunta:

Quais os OBJETIVOS da Gestão do Conhecimento nas Organizações?

Conforme destacam Peluffo e Catalão (2002), os objetivos da GC procuram fortalecer os espaços para que os agentes obtenham melhor desempenho. Dentre estas metas podem ser citados os seguintes:

- Colocar em funcionamento os meios necessários para obter a informação e o conhecimento que precisam os profissionais, assim como a organização, no momento oportuno, por meio de ferramentas para a análise da informação e fortalecimento da capacidade e, assim, dar respostas às ideias que se obtêm, a partir dessa informação e do conhecimento tácito que estes possuem;
- Administrar o conhecimento organizacional e a aprendizagem organizacional visando fortalecer a organização, mediante a implantação de estratégias de médio e longo prazos;
- Construir marcos mais eficientes de gestão, a partir da construção de ações estratégicas futuras, cujo suporte será o conhecimento estratégico que proporcionará maior eficácia e segurança ao processo de gestão;
- Criar uma base tecnológica adequada ao contexto e espaço onde ela vai ser aplicada e pela qual circule o conhecimento, aproveitando as experiências mais bem-sucedidas e as formas em que foram superadas ou solucionadas as falhas mais frequentes. Isto permite solucionar com maior velocidade os problemas, além de adaptar-se com mais flexibilidade.



Sabendo um pouco mais

Outros objetivos da Gestão do Conhecimento que tem sido destacados são os seguintes:

- Implantar estratégias orientadas ao conhecimento;

- Promover a melhora contínua dos processos, procedimentos e métodos do negócio, enfatizando na geração e utilização do conhecimento;
- Monitorar e avaliar os ganhos obtidos mediante a aplicação do conhecimento;
- Reduzir os tempos no desenvolvimento de novos produtos, melhorando os que já existem e otimizando o tempo de solução dos problemas.
- Reduzir os custos associados à repetição de falhas e duplicidade de esforços.
- Potencializar as habilidades, competências e conhecimento das pessoas que integram a organização;
- Formular uma estratégia de alcance organizacional para o desenvolvimento, aquisição e aplicação do conhecimento;
- Criar uma cultura de autoaprendizagem e de socialização do conhecimento.



Resumo

Resumindo o conteúdo até aqui abordado:

- A Gestão do Conhecimento é uma ferramenta importante para a estratégia organizacional. Fundamenta-se em uma cultura que prioriza a criação, a captação, a disseminação e a utilização do conhecimento presente na empresa para criar novo(s) conhecimento(s) ou melhorar o(s) já existente(s). Tem seu foco no desenvolvimento da aprendizagem organizacional e, através deste, no incremento do conhecimento organizacional. Tendo alcançado estes dois resultados a organização terá criado as bases sustentáveis para a melhoria contínua do desempenho organizacional.
- Como cultura da organização, a Gestão do Conhecimento tem que procurar as ferramentas motivacionais que fomentem e recompensem o interesse dos indivíduos por tornar explícito seu conhecimento tácito e compartilhar o conhecimento que possuem.

- Como ferramenta estratégica da organização a GC não pode ser vista como um projeto a desenvolver e sim como um processo de apoio à gestão empresarial. Por isso, gerenciar conhecimento é um processo longo e trabalhoso de mudanças, com resultados a alcançar no médio e longo prazo.



Reflexão

Agora que você já conhece sobre o conceito de GC e sua relação com o desenvolvimento organizacional o convidamos para avançar na resposta a seguinte pergunta:

O que é, então, aprendizagem organizacional?

A aprendizagem organizacional tem duas dimensões: a dimensão individual e a dimensão organizacional, conforme será descrito a seguir:

- A Dimensão Individual – considera que a aprendizagem é um processo de modificação qualitativa que acontece no interior do indivíduo e cujo objetivo é melhorar o desempenho de quem aprende. Por meio desse processo individual se produz a apropriação do conhecimento (tácito ou explícito) de outros membros da organização que irá possibilitar o crescimento do stock (estoque) de conhecimento individual. Este vai depender da capacidade de absorção de cada indivíduo⁴ (capacidade de aprender). Para a organização o importante é que esse conhecimento (tácito) faça-se visível (explícito) e possa ser assim transferido para outros membros do grupo, o que significaria a valorização desse conhecimento. Já sua eficácia só pode ser medida de acordo à ação (desempenho) que cada indivíduo ou coletivo vão ser capazes de executar com a ajuda desse conhecimento.
- Dimensão Organizacional – considera que a aprendizagem sai dos marcos do indivíduo e se estende ao grupo e a toda a instituição. O grupo é capaz de aprender intercambiando (trocando) experiências, ou seja, assimilando as habilidades e conhecimentos dos outros. A criação do conhecimento novo não é consequência só da atividade individual, mas também da atividade do grupo, assim

⁴ Descrito como a habilidade do indivíduo ou da organização de reconhecer o valor do novo, assimilar a informação externa e aplicá-la com determinados fins a uma situação determinada. Os sistemas de inovação estão fortemente condicionados por esta capacidade e a forma em que está organizado o conhecimento.

como defendem que esse esforço poderá avançar para alcançar a participação de outros departamentos da instituição comprometidos com a solução de um mesmo problema. Significa aplicar como coletivo (organizacional) os seguintes aspectos: conhecimentos, crenças, valores e atitudes que acrescentam a conservação e o desenvolvimento da organização.

Com base nessas definições, podemos afirmar que constituem conhecimento da organização seus ativos intangíveis a exemplo dos seguintes:

Competência dos gerentes; experiência e conhecimento da empresa com base no conjunto dos seus trabalhadores; sistemas administrativos; patentes; softwares desenvolvidos; relações com os clientes atuais e potenciais; conhecimento sobre suas preferências; relações com fornecedores; conhecimento de seus pontos fortes e fracos; marcas registradas; imagem da empresa junto ao público e à mídia; pesquisas em desenvolvimento; assim como os manuais, dentre outros conhecimentos gerados no ambiente organizacional.



Sabendo um pouco mais

Saiba mais sobre os conceitos acima abordados lendo o texto:

CARTONI, Daniela M. Gestão do conhecimento como ferramenta de estratégia organizacional. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 10, n. 12, 2006. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/69/67>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

Sabe-se, ainda, que a aprendizagem organizacional deve ser administrada pela Gestão do Conhecimento em conjunto com o conhecimento organizacional.



Reflexão

Ao reconhecer essa afirmação o convidamos a refletir sobre as seguintes perguntas:

Como se produz, então, essa aprendizagem?

Como se cria o Conhecimento Organizacional?

1.1.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: MECANISMOS E PROCESSOS DE CRIAÇÃO: ANÁLISE DO MODELO SECI DE IKUJIRO NONAKA E HIROTAKA TAKEUCHI

A criação do Conhecimento Organizacional (CO) é um processo complexo que ocorre na organização e se origina nos indivíduos que nela trabalham. Para que este processo se desenvolva em condições ótimas a organização deve propiciar os contextos adequados para a criação do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (2008), acadêmicos japoneses e reconhecidos investigadores na área de Gestão do Conhecimento, conforme já destacado anteriormente, a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como:

“... um processo que amplifica, ‘organizacionalmente’, o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo tem lugar dentro da ‘comunidade de interação’ em expansão, que cruza os níveis e os limites intra e interorganizacionais.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 57)

Os citados autores partem do pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e chamam a essa interação de “conversão do conhecimento”. Para eles, conhecimento tácito e explícito não são entes separados, mas entidades que se complementam mutuamente. O processo de conversão do conhecimento é visto, portanto, como um processo social construído por e entre indivíduos, e não um processo fruto da sua redução a único indivíduo.

Baseando-se nesses pressupostos iniciais os autores referenciados vão desenvolver um modelo teórico (sem que isso signifique que dão menor importância à prática) onde expõem como se gera esse conhecimento na organização, destacando quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, conforme mostra a Figura 1 a seguir.

FIGURA 1: Quatro modos de conversão do conhecimento.

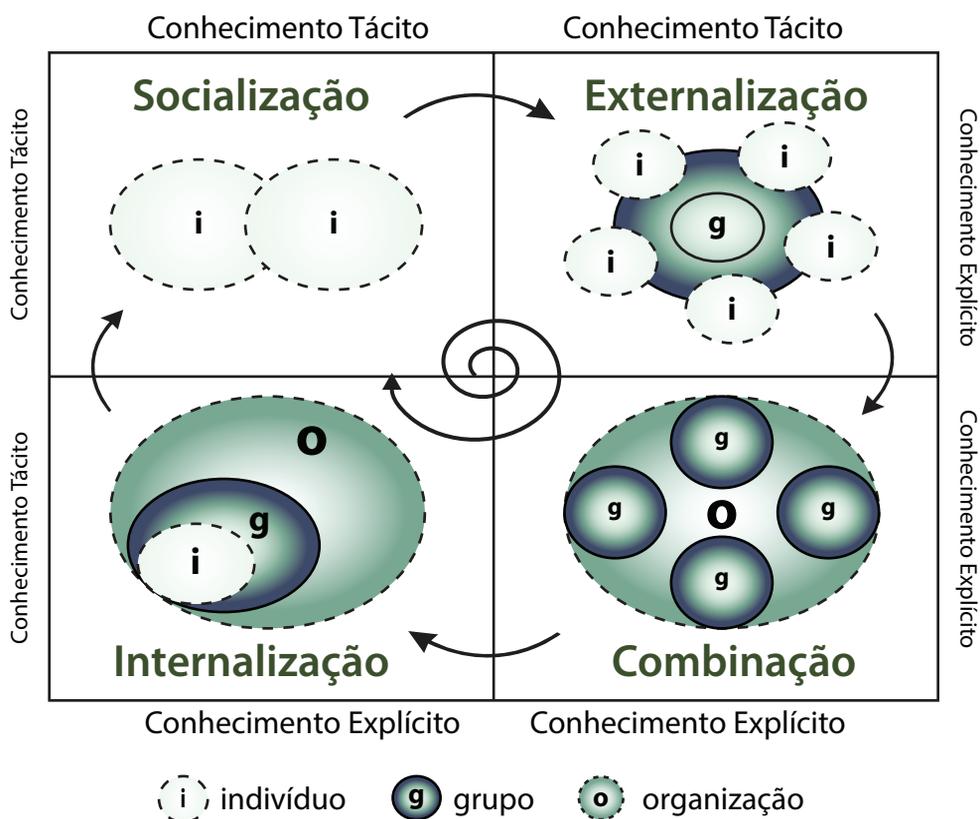


Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 60).

A primeira abordagem ou modo, como você pode observar na figura, vai ocorrer a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito (é isso mesmo), chamado pelos referidos autores de **SOCIALIZAÇÃO**. No segundo, sucede a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado de **EXTERNALIZAÇÃO**. Já no terceiro modo, destacam a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, classificado de **COMBINAÇÃO**. E, por último, definem que no quarto modo acontece a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, designado de **INTERNALIZAÇÃO**. As iniciais dos quatro modos dão nome ao modelo conhecido como **Modelo SECI** de criação do conhecimento.

Agora analisaremos com um pouco mais de detalhe o que acontece, segundo descrito pelos autores, em cada um dos modos de conversão do conhecimento com base na Figura 2.

FIGURA 2: Modelo SECI de Criação do Conhecimento.



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 96).

Como mostra a figura, a socialização constitui basicamente a transmissão imediata do conhecimento tácito de um indivíduo para outro indivíduo. É considerado, portanto, como um processo de compartilhamento de experiências como ocorre na prática durante a convivência do aprendiz com o mestre, quando o primeiro é capaz de adquirir

conhecimentos do segundo sem usar a linguagem, aprendendo mais da observação, da imitação e da prática do que de qualquer outro esforço intelectual. No entorno das **empresas**, este processo acontece normalmente durante o treinamento no trabalho.

A externalização é percebida como uma ação mais formal e consciente de articulação do conhecimento tácito para conceitos explícitos, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A redação é visto como um bom exemplo de um ato de conversão do conhecimento tácito em conhecimento articulável. Como durante a externalização se produzem falhas (classificadas como discrepâncias) entre as imagens (oferecidas pela dimensão tácita do conhecimento individual do emissor) e as expressões com as quais aquelas tentam codificar (dadas pela dimensão explícita do emissor), para ser repassadas para os outros (receptores). É por meio desse processo, aparentemente complexo, mas no fundo muito simples, que se promove a reflexão e interação entre os indivíduos no sentido de “normalizar” o conhecimento, dentro, pois, de um padrão comum de modelo mental entre **O EMISSOR** e o **RECEPTOR**.



Comentário

Sobre esse ponto é importante que você saiba que esse esforço possibilitará o início de um processo de criação de **CONCEITOS**, **HIPÓTESES**, **MODELOS** que é desencadeado pelo diálogo e a reflexão coletiva.

Um evento bem comum deste processo no ambiente corporativo é a elaboração de um ‘estudo de caso’ dentro de um padrão corporativo de distribuição, implicando uma passagem de um conhecimento tácito (o fato de ter vivenciado a experiência) para um conhecimento explícito (a experiência normalizada dentro de um modelo mental particular, entendida e compartilhada por todos e que é simples de ser transmitida). Com base nessa compreensão, observa-se que, uma vez “normalizado”, este conhecimento pode ser facilmente arquivado (integrar a memória de “boas práticas”) para ser replicado dentro da organização utilizando a ajuda das tecnologias de comunicação.

Por sua vez, a combinação é definida por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 65) como “um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”. Deste modo, concluem que o processo envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito. Nessa ação os indivíduos (que podem representar dois departamentos de uma mesma empresa) trocam e combinam o conhecimento por meio de diferentes mídias (documentos, videoconferências, conversas telefônicas, etc.). Como resultado das ações

de: separação, adição, combinação e classificação do conhecimento explícito intercambiado (trocado) se produz uma “reconfiguração” da informação existente que pode levar a um novo conhecimento. Pode ser citado como um exemplo desse processo o fato de que em uma mesma empresa a confrontação de dois relatórios (um do departamento de logística e outro do departamento de vendas) gera uma fácil interação de sínteses de opiniões que podem ocasionar um novo conhecimento acerca de quais mudanças são necessárias para uma expansão no mercado.



Sabendo um pouco mais

O processo de combinação (ou o exercício de reflexão), assim como o novo conhecimento resultante dessa interação podem ser replicados, rápida e ilimitadamente, dentro da organização com a ajuda das tecnologias de comunicação.

Os métodos utilizados para uma educação na área de *Master in Business Administration* (MBA) são exemplos de processos de combinação.

Por último, os autores destacam que a internalização é um processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, entendido como a apropriação do conhecimento explícito por um indivíduo e seu enquadramento (sua compreensão) dentro dos modelos mentais particulares deste indivíduo.

E dizer como resultado dos processos já estudados (socialização, externalização e combinação) “as experiências recebidas são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico” (NONAKA; TAKEUCHI 2008, p. 67) gerando um conhecimento mais valioso.

Em síntese, pode-se afirmar que quando esses modelos mentais, esses novos conhecimentos, experiências são compartilhados pela maioria dos membros da organização, o conhecimento tácito torna-se parte da cultura organizacional.

Esta sucessão de modos de conversão do conhecimento não pode ser um ato isolado e único, mas representa uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito na organização. Como já foi mencionado é função da Gestão do Conhecimento criar as condições para que o processo de criação do conhecimento organizacional ocorra interruptamente. Como Nonaka e Takeuchi explicam, a interação entre o conhecimento

tácito e explícito ocorre pelas transferências entre os diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidas por vários desencadeadores (ver Figura 3).

FIGURA 3: Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69).

Como pode ser observado na Figura 3, o modo de socialização se inicia com a construção de um campo de interação que facilita compartilhar as experiências e modelos mentais dos indivíduos. Seguidamente o modo de externalização é desencadeado pelo diálogo ou reflexão coletiva entre os membros do grupo o que ajuda a articularem o conhecimento tácito oculto que há em cada um deles. O modo de combinação é desencadeado pela comunicação que se estabelece entre a “rede” do conhecimento criado (durante a externalização) e outras seções da organização, o que gera um novo o melhorado conhecimento (que se materializam em serviços, produtos ou novas rotinas organizativas). Por último, o “aprender fazendo” desencadeia o modo de internalização.

Dessa forma, a organização consegue a mobilização do conhecimento tácito gerado e acumulado no nível individual. O conhecimento tácito mobilizado e amplificado, por meio dos quatro modos de conversão do conhecimento já citados anteriormente, se torna acessível para outros níveis da organização. A interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, que se torna maior à medida que sobe nos níveis organizativos é, portanto, o que Nonaka e Takeuchi chamaram de **ESPIRAL DO CONHECIMENTO**, conforme se pode ver na Figura 3 apresentada acima.

Com base no desenho da espiral, a criação do conhecimento organizacional é compreendida como um processo em espiral (em expansão), que se inicia no nível individual da organização e vai subindo a través das comunidades expandidas de interação,

atravessando os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 70) Essa espiral do conhecimento cresce todo o tempo quando mais rondas se realizam no modelo.



Curiosidade

Sobre o conceito de “Espiral”

“Uma espiral é uma curva plana que dá voltas em torno de um ponto e que, em cada uma dessas voltas, se afasta cada vez mais desse ponto. A espiral, noutros termos, é a linha curva que se cria num ponto e que se vai afastando progressivamente do centro à medida que vai girando em volta do mesmo”.

“As espirais tiveram importância no simbolismo de diversas culturas. O homem pré-histórico costumava desenhar espirais nas suas pinturas rupestres, o que leva a crer que representava o ciclo do nascimento, da morte e do renascimento. O sol também era representado como uma espiral (já que nasce todas as manhãs, morre ao entardecer e renasce no dia seguinte)”.

“Entende-se por espiral [...] a sucessão crescente ou indefinida de acontecimentos. Neste caso, a noção continua associada, de alguma forma, ao cíclico ou àquilo que parece não ter fim.

“Expressões como “A sociedade entrou numa espiral de violência sem limite” indicam que uma comunidade vive no meio de conflitos violentos que se sucedem uns atrás dos outros”.

Extraído de <http://conceito.de/espiral#ixzz4nDwuRddb>. Acesso em 18 jul. 2017.

Você pode observar que o modelo SECI tem uma enorme importância na concepção da Gestão do Conhecimento, pois permite entender a natureza dinâmica da criação do conhecimento nas organizações e se preparar para fazer a gestão deste processo com eficácia. Devemos entendê-lo, então, como um processo social cujos padrões de conhecimento vão se passando de um ou mais indivíduos para o grupo no qual estão inseridos e destes grupos ocorre a transferência para a organização. O modelo de Nonaka e Takeuchi mostra que a Gestão do Conhecimento aponta para algo bem mais complexo do que

parece, envolvendo, por tanto, o indivíduo, seus modelos mentais e sua forma de interagir com outros para gerar ações coletivas.



Sabendo um pouco mais

Conheça mais sobre o Modelo SECI e a Espiral do Conhecimento lendo o texto:

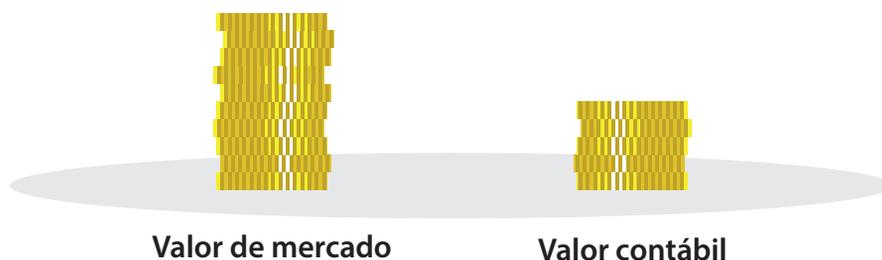
NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: Gestão do conhecimento, Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-70.(cap. 3)

É importante que você observe na leitura às cinco condições necessárias no nível organizacional para promover a Espiral do Conhecimento (citado as p. 71-81, do referido texto).

1.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL DAS ORGANIZAÇÕES

O valor do conhecimento que se gera e se dissemina em uma organização revela-se nos resultados econômicos que ela consegue. Esse conhecimento se materializa, portanto, em ativos que estão presentes na empresa ainda que não tenham reflexos concretos registrados nos livros contábeis ainda que representem valor agregado.

FIGURA 4: Diferença entre Valor de Mercado e Valor Contábil das organizações



Fonte: Elaboração Própria. Ilustração: Antonio Felix.

Conforme demonstrado na Figura 4 e de acordo com o Índice Mundial da *Morgan Stanley*, o valor médio das empresas nas bolsas de valores do mundo é duas vezes o seu valor contábil e nos Estados Unidos o valor de mercado de uma empresa varia normalmente entre

duas a nove vezes o seu valor contábil. (EDVINSSON; MALONE, 1998) Para Batocchio e Biagio (1999 apud LIRIO, 2011) a diferença entre o valor determinado pelo mercado de ações e o valor contábil está vinculada à capacidade inovadora da empresa. Ou seja, os ativos materializados em *know-how*, segredos de fabricação, marca, carteira de clientes, conhecimento de fornecedores, cultura e competência organizacional, competências dos empregados, motivação, comprometimento dos funcionários, tecnologia da informação, entre outros, constituem o que os estudos classificam como os ativos intangíveis da organização.⁵

Os ativos intangíveis⁶ (também chamados de recursos intangíveis ou bens intangíveis) se diferenciam substancialmente dos ativos tangíveis – os classificados como ativos fixos (maquinaria, equipamento edificações), matérias primas, trabalho em andamento, estoques, capital financeiro, debêntures,⁷ ações, etc. Uma boa analogia para você comparar os dois conceitos é a metáfora do iceberg onde se considera que a parte visível ou palpável corresponderia aos ativos tangíveis e a parte oculta aos ativos intangíveis, conforme mostra a Figura 5.

FIGURA 5: Ativos Tangíveis e Ativos Intangíveis. Analogia do Iceberg



Fonte: Adaptado de Morales (2012). Ilustração: Antonio Felix.

- 5 Algumas publicações identificam o termo contábil *goodwill* com o capital intangível das organizações. O *goodwill* é um termo que passou a entrar no léxico do mundo dos negócios com a alteração do modelo contabilístico, em 2010. Preferimos não usar este termo, ainda polêmico e com muitos significados, e utilizar o amplamente difundido de ativos intangíveis.
- 6 Diferente das normas internacionais, nas normas brasileiras não existe item que trate especificamente de ativos intangíveis, e nem um grupo no balanço patrimonial que identifique de forma separada este ativo.
- 7 Debênture é um título de dívida, de médio e longo prazo, que confere a seu detentor um direito de crédito contra a empresa emissora. Quem investe em debêntures se torna credor dessas empresas. No Brasil, as debêntures constituem uma das formas mais antigas de captação de recursos por meio de títulos.

A maior parte dos autores coincide em identificar diretamente os ativos intangíveis com o conceito de **capital intelectual**. Entretanto, atendendo ao entendimento contábil existem pesquisadores⁸ que estabelecem uma diferença entre os dois conceitos. Para o que importa desenvolver nesta atividade coincidiremos com a opinião de Edvinsson e Malone e identificaremos os ativos intangíveis com o capital intelectual.

“O Capital Intelectual é um capital não-financeiro, e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil”. (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 39)

Resulta complicado atribuir uma procedência única ao conceito de Capital Intelectual. Para Thomas Stewart (2002 apud ANDRAIDE FREIRE, 2005), a expressão capital intelectual surgiu em 1958 em uma conversa entre dois analistas financeiros que se referiam a avaliação de ações de empresas de pequeno porte. Harrison e Sullivan (2000, p. 33-34) nos oferecem uma breve história do Capital Intelectual que se inicia no ano de 1980 com a publicação do texto do japonês Hiroyuki Itami intitulado *Mobilizing Invisible Assets*, destacando o ano de 1990 como o momento em que o conceito foi forjado na publicação de Karl Erik Sveiby cujo título é “*Knowledge Management*”.

É da autoria também de Stewart a primeira publicação empregando o termo Capital Intelectual, publicado na revista *Fortune*, em 1994, com o título *Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital*. Neste texto o autor vai abordar as primeiras experiências realizadas por algumas empresas para mensurar o Capital Intelectual, entre elas a sueca *Skandia AFS*, organização pioneira na divulgação de um relatório sobre seu Capital Intelectual. A partir da década de 1990, a discussão sobre Capital Intelectual ganha corpo, passando a ser tema de numerosos estudos e pesquisas, desenvolvidas especialmente na Suécia, Canadá, Estados Unidos e Austrália.



Conceito

Entre as muitas definições de Capital Intelectual podem ser destacadas algumas:

Thomas Stewart (1998, p. 13) define o Capital Intelectual como:

“[...] a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os

8 Para uma análise sobre estas diferenças ler RODRÍGUEZ ANTÓN, José Miguel. El capital intelectual como diferencia entre los activos y los pasivos intangibles. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y la Tecnología, Conocimiento y Creatividad*. n. 28, Marzo, 2005. Também Bontis (1998 apud LIMA; CARMONA, 2011) faz uma distinção entre capital intelectual e ativos intangíveis. Para esse autor, o capital intelectual não inclui ativos de propriedade intelectual, marcas registradas, patentes e vários outros direitos passíveis de registros na contabilidade.

quais empresários e contabilistas estão familiarizados como propriedades, fábricas, equipamentos, dinheiro, constitui-se a matéria intelectual, sendo o conhecimento, informações, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza”.

Já Antunes e Martins (2002, p. 47) entendem esse conceito como:

“...um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas”.

Edvinsson e Malone (1998, p. 40) expressam que:

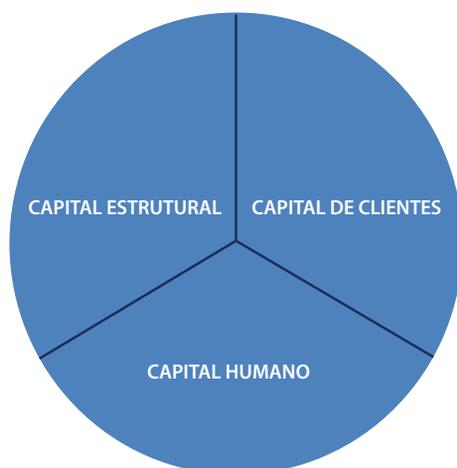
“O Capital Intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionem à empresa uma vantagem competitiva no mercado”.

Já o projeto *Intelect de Euroforum* (1998 apud SANCHEZ; MELIÁN; HORMIGA, 2007) o define como

“o conjunto de ativos de uma empresa em que pese não estar refletidos nos estados financeiros tradicionais, geram ou vão gerar valor, no futuro, para a mesma.”

Com relação à estrutura do capital intelectual, são diversas as contribuições trazidas por diferentes autores (Edvinsson; Malone, 1998; Stewart, 1998; Bontis, 1998; Sveiby, 1997; Ordóñez do Pablos, 2003). Ao analisar os citados estudos, é possível identificar certo consenso em dividir o capital intelectual em três componentes articulados entre si, conforme mostra a Figura 6:

FIGURA 6: Estrutura do capital intelectual



Fonte: Elaboração própria.

As três partes são descritas da seguinte forma:

- **Capital Humano** – Constitui o capital humano o conhecimento acumulado (denominado de *know how*), as habilidades, as destrezas, os valores e experiências dos recursos humanos que trabalham na organização, as qualidades que lhes permitem gerar riquezas para a empresa, seja em nível individual, em sua interação com grupos e em outros relacionamentos internos ou externos ligados à organização. Também entram nessa classificação os valores identificados e compartilhados pelas pessoas e que constituem a cultura e filosofia da empresa.

Entretanto o capital humano apresenta suas peculiaridades, assim descritas: está materializado na corporeidade das pessoas e como tal está disponível para a empresa apenas enquanto o indivíduo forme parte da equipe (já que a pessoa não é propriedade da empresa), no momento em que se afasta da organização leva com ele parte relevante às qualidades e competências que desenvolveu.

Por esta razão, já que o capital humano é o ativo mais importante que dispõe a empresa para promover a inovação e, conseqüentemente, alcançar a vantagem competitiva, a principal estratégia da organização com relação a este recurso humano será investir em treinamentos, formação profissional continuada, assim como deve integrar técnicas motivacionais para atrair, reter, desenvolver e aproveitar ao máximo o talento humano de que dispõe. Deve, portanto, adotar políticas eficazes no sentido de preservar esse valioso patrimônio mediante o estabelecimento de estímulos que permitam que o conhecimento tácito presente no capital humano se materialize em recursos intelectuais⁹ que passem a formar parte do patrimônio da empresa e possam ser juridicamente protegidos por meio do direito da propriedade intelectual.¹⁰

Lopo Martínez (1999) ilustra este processo em um gráfico, conforme mostrado na Figura 7, onde apresenta o processo de conversão do capital humano em ativos intelectuais e em propriedade intelectual, mostrando que a fonte principal na geração dos ativos intelectuais é o capital humano.

9 Os ativos intelectuais (*intellectual assets*) são a representação de certo tipo de conhecimentos que a companhia possui em direito de propriedade e que pode ser comercializado. Estes produtos representam as fontes das inovações através das quais as empresas podem operar no mercado.

10 Neste caso a propriedade intelectual se refere a um ativo intelectual que passou a ser juridicamente protegido, inclui a patente, direitos de autor, marcas, segredos comerciais, assim como outros tipos de propriedades intelectuais.

FIGURA 7: Processo de conversão do capital humano em ativos intelectuais e propriedade intelectual da organização



Fonte: LOPO MARTINEZ (apud RIBERO; DA SILVA, 2009, p. 4)

Pelas razões destacadas acima a codificação e medição de muitos de seus componentes são altamente complexas e difíceis. E, apesar de ser considerado o elemento mais importante, o capital humano por si só não pode criar riquezas, necessita dos outros elementos que compõem o capital intelectual, conforme serão descritos a seguir:

- **Capital Estrutural** – é o que auxilia o capital humano a desenvolver sua atividade e gerar valor, também chamado de capital organizacional. Pode-se inferir a ele tudo aquilo que é gerado pelos trabalhadores, mas que não levam para a casa quando deixam a organização.

Refere-se, portanto, ao conhecimento contido na empresa/organização, como os seguintes: bancos de dados, sistemas de informação, sistemas de controle, redes de intranets, procedimentos, processos, patentes, marcas registradas (ou não), fórmulas, ferramentas, metodologias, segredos industriais, melhores práticas, estruturas, além das rotinas e procedimentos organizacionais. Também inclui a cultura organizacional, a imagem e a política da organização. Esta infraestrutura é a que serve de base para o capital humano em seu processo de criação de valor e riqueza para a organização.

Este componente do capital intelectual já vem incorporado na empresa e, em grande parte, pode ser copiado e desmembrado. Sobre uma parte dele a organização tem direitos legais de propriedade, como também sobre as tecnologias, as publicações, a documentação de processos, as patentes, as licenças de direitos autorais, entre outros.

Em síntese, o capital estrutural é gerado pelas pessoas que trabalham na organização, supõe a transformação do conhecimento dos indivíduos em um ativo da empresa por meio da melhoria contínua, do compartilhamento da criatividade e da experiência, como é o caso de um empregado do setor de marketing que desenvolve um método de se relacionar com os clientes, de modo mais eficiente

e é estimulado pela organização a documentar seu método, de forma que outros funcionários do setor possam utilizá-lo. A diferença do capital humano é que seus elementos são mais suscetíveis de serem codificados e medidos.

- Capital do cliente – também chamado capital relacional se fundamenta no reconhecimento de que a organização não constitui um sistema isolado, mas que obrigatoriamente tem que relacionar-se com o exterior. Desta maneira, as relações que geram valor para a organização neste âmbito são consideradas objetos do capital do cliente. De forma sintética ele pode ser considerado como o conhecimento materializado nessas relações da organização com a estrutura externa.

Este elemento do capital intelectual abrange o nível de relacionamento com clientes (fidelização, retenção e satisfação do cliente) e relacionamento com a cadeia de valor (fornecedores), também inclui a penetração, amplitude, cobertura, conquista e manutenção de mercado, assim como também a imagem de mercado. Necessariamente deve incluir outras relações (frequentemente ignoradas) que mantém a organização com outros sujeitos da sociedade que não são diretamente seus clientes ou fornecedores, mas que contribuem à imagem social da empresa e sua penetração positiva na subjetividade de potenciais clientes ou fornecedores e que estão vinculadas a suas ações de compromisso social (doações, patrocínios, colaboração em projetos sociais, etc.).

Segundo Stewart (1998, p. 138),

“O capital do cliente é muito semelhante ao capital humano: não se podem possuir os clientes do mesmo modo como não se podem possuir pessoas. Mas da mesma forma como uma organização pode investir em funcionários não apenas para aumentar seu valor como indivíduos, mas também para criar ativos de conhecimento para a empresa como um todo, a empresa e seus clientes podem aumentar o capital intelectual que é sua propriedade em conjunto e em particular”.

A definição do citado autor, permite considerar que a organização deve instrumentar estratégias orientadas a conquistar a fidelidade dos clientes o que vai assegurar vendas garantidas e, por consequência, economia nos custos que suporia a busca de novos clientes. Da mesma forma, a definição de estratégias para assegurar fornecedores fiáveis e estáveis, ajudaria a aumentar os esforços relacionados com o just-in-time, garantiria a qualidade (uma vez que já se tem conhecimento dos insumos) e possibilitaria reforçar a velocidade para atingir as metas de comercialização e com elas os objetivos da entidade.



Sabendo um pouco mais

“Just in time” é um **sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora certa.** *Just in time* é um termo inglês, que significa literalmente “na hora certa” ou “momento certo”.

<https://www.significados.com.br/just-in-time/> Acesso em 18 jul. 2017

Conforme destaca Sveiby (1998, pág. 140),

Os clientes oferecem treinamento aos funcionários; eles podem ser usados como referências; conversam uns com os outros e, com isso, fazem a propaganda e a imagem de uma organização, além de incentivar o desenvolvimento da competência com suas exigências. Além disso, eles exigem soluções de ponta melhorando a estrutura interna da empresa.

Alguns dos elementos do capital de clientes podem ser protegidos legalmente, mensurados e capitalizados como recursos da organização. Em outros estas ações resultam ser mais complicadas.

Cabe ressaltar que estas três dimensões não são compartimentos estanques, nos quais cada dimensão se acha isolada do resto. Isoladamente nenhuma das dimensões agrega valor às organizações, pois só é possível gerar conhecimento por meio da integração das três dimensões (capital humano, capital estrutura e capital do cliente). Por mais significativas ou relevantes que sejam duas delas, se uma for frágil, a organização perde forças na busca por valores corporativos. Por isso, qualquer estratégia que tenha como fim desenvolver o capital intelectual da organização deve considerar as relações existentes entre as distintas formas de capital intelectual.

Sendo o capital intelectual a principal fonte de riqueza das organizações, é lógico reconhecer que a direção das mesmas confira uma atenção especial a uma gestão eficaz. Assim, a Gestão do Conhecimento é compreendida como um conjunto de processos e sistemas que permitem que o capital intelectual de uma organização aumente de forma significativa, mediante a gestão de suas capacidades para a solução de problemas. Nesse sentido, é fundamental reconhecer que a responsabilidade da Gestão do Conhecimento é identificar, mapear, medir, renovar, incrementar e gerenciar estes ativos intelectuais.

Antunes e Martins (2002) relacionam um conjunto de fatores que geram o capital intelectual e que afirmam devem ser considerados na Gestão do Conhecimento, são eles:

- **Conhecimento do funcionário, isto é, do que representa seu trabalho para o objetivo global da organização;**
- **Funcionário se sentir tratado como um ativo valioso;**
- **Esforço da administração para alocar a pessoa certa na função certa, considerando suas habilidades;**
- **Existência de oportunidades para o desenvolvimento profissional e pessoal;**
- **Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D);**
- **Identificação do know-how gerado pela P&D;**
- **Identificação dos clientes recorrentes;**
- **Existência de uma estratégia proativa para tratar a propriedade intelectual;**
- **Mensuração do valor da marca;**
- **Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em canais de distribuição;**
- **Sinergia entre os programas de treinamento e os objetivos corporativos;**
- **Existência de uma infraestrutura adequada para ajudar os funcionários a desempenhar um bom trabalho;**
- **Valorização das opiniões dos funcionários sobre os aspectos de trabalho;**
- **Participação dos funcionários na elaboração dos objetivos traçados;**
- **Encorajamento dos funcionários para inovar; e**
- **Valorização da cultura organizacional.**

Devido a suas particularidades os ativos intangíveis caracterizam-se como investimentos de difícil avaliação, constituindo-se, assim, um desafio atribuir-lhes valores monetários. Na atualidade, um dos problemas mais importantes que estão trabalhando diversos acadêmicos, consultores e empresários é a criação de **modelos que consigam medir, administrar, criar, multiplicar e controlar este capital intangível.**



Sabendo um pouco mais

Para conhecer mais sobre o Capital Intelectual e sua estrutura leia o artigo:

- RIBEIRO, Douglas; DA SILVA, Denilson. Capital Intelectual: Conhecimento, habilidades e competências que geram receitas. Seminários em Administração (SEMEAD), 7. 2009, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: PPGA/FEA/USP, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/400.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2014.

Preste atenção aos diferentes modelos ou metodologias para a mensuração do capital intelectual lendo o artigo anterior ou avance na leitura do artigo indicado a seguir

- ANDRADE FREIRE, Jurandy. *Capital intelectual: um estudo comparativo entre as diversas metodologias de mensuração encontradas na literatura*. 2005. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/artigos/capital-intelectual--um-estudo-comparativo-entre-as-diversas-metodologias-de-mensuracao-encontradas->>. Acesso em: 15 abr. 2014.

Parabéns!

Você conseguiu concluir os estudos da Unidade Temática 1 e está preparado para avançar nas matérias subsequentes sobre os conceitos de gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e estratégia.

Para sistematizar o processo de aprendizagem sobre o conteúdo até aqui abordado, sugerimos que faça o exercício indicado a seguir.



Atividade

ATIVIDADE 1

Ao estudar os temas que integram esta primeira unidade desta disciplina você observou que mesmo sendo considerado um **ativo intangível**, o **capital intelectual** de uma organização pode ser mensurado

(medido). Muitos estudos sobre o tema afirmam que a mensuração do Capital Intelectual gera informações úteis para os gestores, pois possibilita uma detalhada verificação da competência dos profissionais geradores de novos serviços ou processos, proporcionando, desse modo, auxílio para a tomada de decisões a respeito de diversos temas que conformam a gestão de uma organização (clientes, pessoal, tecnologia e investimentos, entre outros).

Com base nessas considerações preliminares, faça uma pesquisa com base nos textos indicados no material didático ou buscando em outros textos e identifique alguns modelos que considere mais interessantes que se proponham a **medir, administrar, criar, multiplicar e/ou controlar o capital intangível** de uma dada organização (pode escolher qualquer organização que considere relevante para seu aprendizado nesse momento do curso).

Sugerimos que elabore um quadro contendo os seguintes aspectos da avaliação do capital intelectual da organização selecionada:

I. Estrutura Interna;

e

II. Competências das Pessoas.

UNIDADE TEMÁTICA 2 - GESTÃO DO CONHECIMENTO, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA

Nesta segunda Unidade serão introduzidos os conceitos e conteúdos de estratégia que vai permitir que você entenda melhor o processo de Gestão do Conhecimento e de Aprendizagem Organizacional. Para cumprir esse objetivo, será abordado, inicialmente, a definição dos ciclos e etapas da Gestão do Conhecimento, convidando você a reconhecer que além de existirem diversas definições correspondentes aos distintos modelos de Gestão do Conhecimento, são muitos também os pontos de vista sobre suas etapas - também chamadas de fases ou processos de conhecimento -, que integram o chamado ciclo da Gestão do Conhecimento. Por último, serão abordados os instrumentos que conduzem os processos de Aprendizagem Organizacional e de Inovação decorrentes do investimento em políticas de Gestão do Conhecimento nas organizações.

2.1 UMA APROXIMAÇÃO AO CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Para os objetivos desta unidade temática, entende-se por **estratégia** a ação resultante das informações que levam à criatividade, originalidade e inovação permitindo, pois, a uma organização diferenciar-se dos seus competidores, obtendo vantagem competitiva no mercado, justamente, por ser exclusiva na realização de um dado processo, por oferecer um produto ou serviço singular ou por explorar um segmento específico de mercado.

As estratégias levam, por sua vez, às ações estratégicas, concebidas como a atitude pragmática de uma organização para tornar a estratégia tangível e mensurável. A ação estratégica pode ser traduzida, neste caso, como a criação, implementação, desenvolvimento ou ampliação de um serviço, produto, processo ou sistema, que possibilite à organização diferenciar-se dos seus concorrentes.

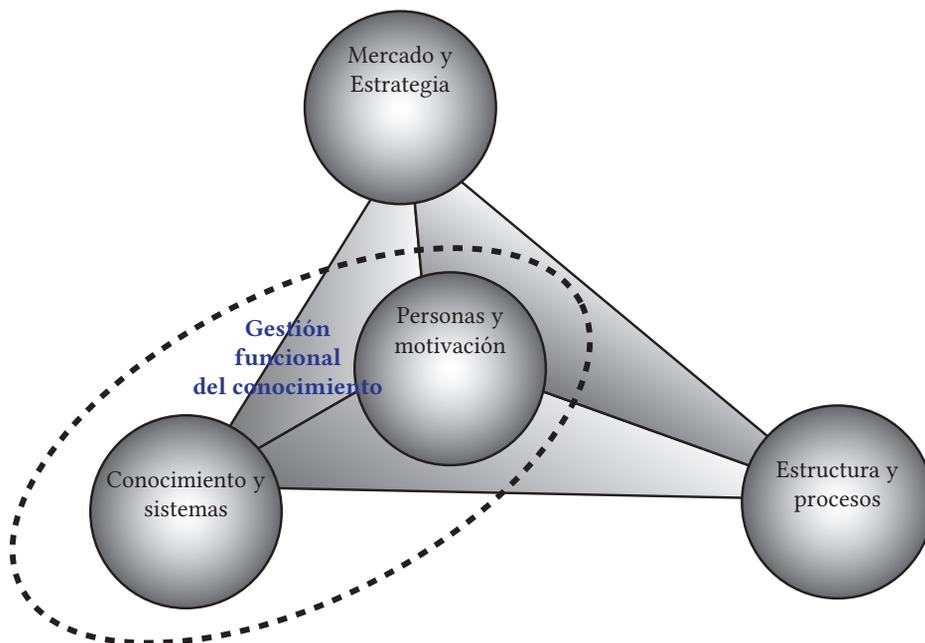
A aprendizagem organizacional, como processo, incrementa a capacidade estratégica da organização para responder, de forma realista, às mudanças que acontecem na demanda de seus produtos e/ou serviços. Esse recurso vai desempenhar, portanto, um importante papel no reforço da capacidade para promover as mudanças necessárias, isto é, para a antecipação dos problemas.

A necessidade de administrar o conhecimento organizacional e a aprendizagem organizacional surge como mecanismo-chave para fortalecer a organização, partindo do desenvolvimento e implantação de seus planos estratégicos de médio e longo prazo. Neste sentido, você pode deduzir que a Gestão do Conhecimento vai além da gestão funcional das informações e transforma-se em **gestão estratégica do conhecimento**.

Conforme destacam Tissen, Andriessen e Lekanne (2000 apud BAÑEGIL PALACIOS; SANGUINO GALVÁN, 2003) a gestão do conhecimento se divide em:

- **Gestão Funcional do Conhecimento:** as empresas, conscientes da necessidade de distribuir informações na organização, empregam uma série de técnicas de gestão funcional do conhecimento com a preocupação principal de conectar as pessoas com o sistema que utiliza para a distribuição e transferência de conhecimento. Os citados autores ilustram esse conceito da seguinte forma, conforme demonstra a Figura 8.

FIGURA 8: Gestão funcional do conhecimento.



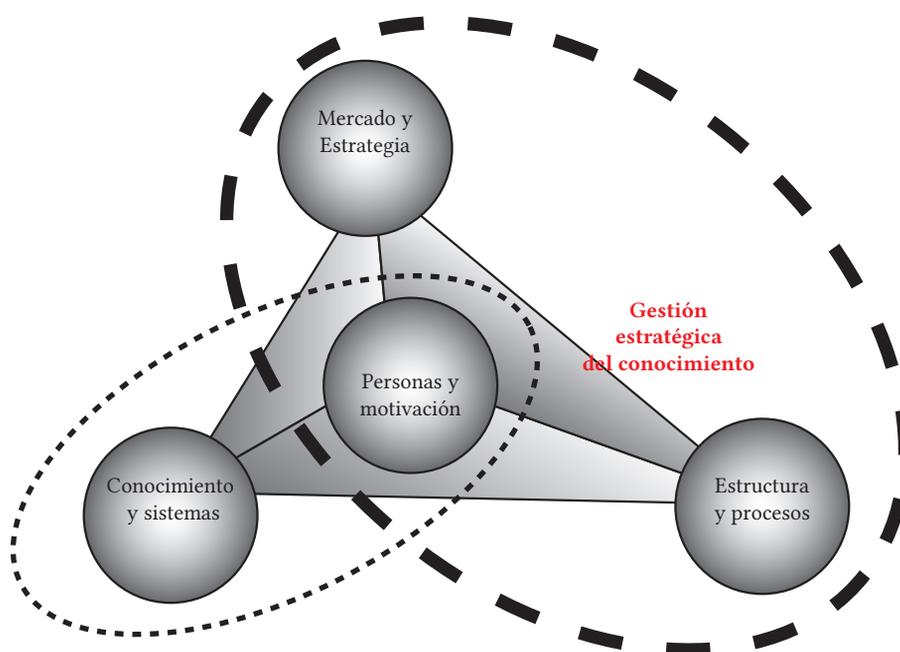
Fonte: Tissen, Andriessen e Lekanne (2000 apud BAÑEGIL PALACIOS; SANGUINO GALVÁN, 2003, p. 8)

Gestão Estratégica do Conhecimento: estabelece um equilíbrio ao vincular a criação do conhecimento de uma empresa com sua estratégia empresarial, observando o

impacto das TICs e a necessidade de desenhar a estrutura da organização em consonância com essa estratégia. Os citados autores ilustram esse conceito da seguinte forma, conforme demonstrado na Figura 8.

Em síntese, podemos deduzir que a Gestão Estratégica do Conhecimento vale-se da aprendizagem organizacional para alcançar os objetivos estratégicos da empresa, conforme mostra a Figura 9.

FIGURA 9: Gestão estratégica do conhecimento.



Fonte: Tissen, Andriessen e Lekanne (2000 apud BAÑEGIL PALACIOS; SANGUINO GALVÁN, 2003, p.6)

A Gestão Estratégica do Conhecimento se relaciona com a gestão de todo o conhecimento e processos da organização.



Sabendo um pouco mais

Gestão estratégica do conhecimento. O caso da empresa União Cuba Petróleo (CUPET).

[Os conteúdos para a ilustração do caso foram tomados de RIVERO, Soleidy; GONZÁLEZ, Gipsia, 2004, p. 35-39]

Parte 1

CUPET é a empresa petroleira estatal que controla todo o relacionado com a atividade petroleira em Cuba (extração, comercialização do petróleo e seus derivados). É um aglomerado de mais de 30 empresas (empresas de prospecção, exploração e produção; refinarias; comercializadoras; produtora de gás liquidificado e de gás manufacturado; produtora de lubrificantes, etc. e ocupada mais de 2 mil empregados).

Nos inícios dos anos 2000, a CUPET cria um grupo de Gestão do Conhecimento com os objetivos de desenvolver um sistema capaz de satisfazer as necessidades de informação e conhecimentos de gerentes, funcionários e especialistas da indústria petroleira cubana, assim como para contribuir para a tomada de decisões, a inovação tecnológica e a gestão empresarial da organização.

A implementação do Sistema transitou por diferentes etapas:

1. Realização de diagnóstico nas empresas da União em todo o país para avaliar o estado da gestão da informação e da gestão do conhecimento nas diferentes empresas da União. Foram detectados graves problemas nas organizações diagnosticadas: poucas delas com unidades de Informação Científico Técnica; nenhuma com bases de dados digitalizadas de seus recursos de conhecimento (bibliográficos, manuais técnicos, normas, etc.); inexistência de catálogo coletivo; ausência de serviços de empréstimos e intercâmbio entre as empresas; as unidades não tinham acesso em linha às fontes de informação, assim como escassa aplicação da inteligência empresarial e a gestão do conhecimento;
2. Desenvolvimento e aplicação das ferramentas, técnicas e métodos de gestão da informação e do conhecimento.

Foi criada a Direção Integrada de Projetos com a finalidade de constituir em dois anos um Grupo de GC para toda a organização com a função básica de fazer a Gestão do Conhecimento (Gestão da Informação e Gestão dos Recursos Humanos) por meio do desenvolvimento da Inteligência Empresarial e da Gestão da Informação. Suas tarefas fundamentais eram: elaboração de planejamento para o monitoramento da informação, realização de relatórios, estabelecimento de serviços e ferramentas de intercâmbio para melhorar a comunicação, assim como também a transferência do conhecimento dentro da empresa. Dentre suas obrigações cabe destacar a de determinar

a utilidade do conhecimento criado para a tomada de decisões nos diferentes níveis da gestão em correspondência com o planejamento estratégico da instituição.

O Grupo constituído aplica um Plano Diretor (em duas fases) para a aquisição das fontes de informação: na primeira realiza o estudo preliminar das necessidades e seleção das fontes priorizando o formato eletrônico; na segunda executa a aquisição das fontes. Através desta via a organização conseguiu evitar as duplicidades nos pedidos, conveniar melhores preços, assim como disponibilizar as fontes para todos.

3. Desenvolvimento e modernização das ferramentas para atualizar a Gestão do Conhecimento.

Foi criada a Unidade Empresarial de Base (UEB) para a Gestão do Conhecimento, dentro das empresas da União. Com as seguintes funções:

- Gestão de Informação: Seleção e aquisição das fontes de informação, desenvolvimento de serviços informativos e disseminação da informação coletada (em boletins e publicações eletrônicas). Seu objetivo era proporcionar a informação necessária à pessoa indicada.

Parte 2

- Inteligência Empresarial: Monitoramento, assim como análise e estudos de inteligência. Por meio desta função se realiza a vigilância tecnológica e o monitoramento do mercado. Seu objetivo era dar seguimento as novas linhas de pesquisa, patentes, estado das empresas líderes no setor, possíveis competidores, surgimento de novas tecnologias, assim como dos avances na melhora da oferta.

- Gestão do Conhecimento: Criação da memória coletiva, assim como do intercâmbio de conhecimento. Seu objetivo era conectar as pessoas da organização, criar novas formas de trabalho apoiadas no intercâmbio e disseminação da informação e do conhecimento.

Resultados:

- Foi estabelecido um sistema de Gestão da Informação que incluiu todas as unidades das empresas que pertencem à União. Estabeleceu-se, desenvolveu-se e atualizou-se a Intranet corporativa como ferramenta fundamental para a Gestão da Informação e do

Conhecimento. Foi fundada uma “normateca” digitalizada conectada na Intranet com mais de cinco mil documentos (disposições legais, regulamentares e administrativa, normas técnicas, etc.). Implantou-se um sistema de procedimentos com mais de 500 documentos (a partir da codificação dos conhecimentos dos trabalhadores).

- Aconteceu, assim, o desenvolvimento da infraestrutura e dos procedimentos vinculados com a obtenção de informação de fontes externas, assim como das fontes internas. Com relação a estas últimas se destacam os “perfis de empresas”, produto todo negociador que viaje ao estrangeiro tem que fornecer à empresa e que junto com a base de dados “Informe de Viagens” relacionam os dados sobre os contatos, as fontes de informação adquiridas, as novas experiências adquiridas, os cursos disponíveis, assim como os eventos, direções de internet interessantes e, possíveis negociadores para ser utilizada pelos diferentes departamentos das empresas da União.
- Destaca-se a relação direta entre a Gestão do Conhecimento e a Estratégia, o qual facilita a tomada de decisões da gerência. Para isso a Unidade Empresarial de Base está subordinada diretamente à gerência, participa na elaboração e conformação da estratégia mediante a análise do entorno (informação sobre clientes, competidores, fornecedores, e avanços tecnológicos).
- Relacionado com o anterior foram desenvolvidas ações ligadas à Gestão Estratégica: Elaboração de boletins informativos, de muita importância na tomada de decisões e na formulação da própria estratégia. Foi formado o grupo de trabalho encarregado pelo estudo e análise do entorno (preços do petróleo e derivados, comportamento do mercado petrolero, estudos de inteligência tecnológica, tratamentos do óleo cru pesado, análise sobre as técnicas de perfuração, estudos sobre mesclas com o cru nacional, experiências no uso do gás acompanhante, etc.) insumo este que influi diretamente nas decisões estratégicas da gerência e eleva a eficácia na toma de decisões.
- Por último, já que a Gestão do Conhecimento se fundamenta na disseminação e intercâmbio de conhecimentos, se implementou uma Intranet corporativa, que permite a publicação da informação ou conhecimento relevante para a organização e o acesso a um amplo grupo de recursos de informação, listas de discussão, canais de difusão e intercâmbio cujo objetivo fundamental é propiciar a interação e a aprendizagem.

2.2 CICLOS E ETAPAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como acontece em relação às definições e modelos de Gestão do Conhecimento, também são muitos os pontos de vista sobre suas etapas - também chamadas de fases ou processos de conhecimento - que integram o denominado **ciclo da Gestão do Conhecimento**. Existe uma grande quantidade de entendimentos e definições sobre este tema, como podem observar no Quadro 1.

QUADRO 1: Diferentes propostas sobre as etapas do Ciclo da Gestão do Conhecimento.

Autores	Processo de conhecimento
Alavi e Leidner (2001)	Criar, armazenar e recuperar, transferir, aplicar
Becerra-Fernandez <i>et al.</i> (2004)	Descobrir, capturar, compartilhar, aplicar
Bukowitz e Williams (2003)	Adquirir, usar, aprender, contribuir, acessar, construir e suportar, redirecionar
Davenport e Prusak (1998)	Gerar, codificar, transferir
Hoffman (2001)	Criar, armazenar, distribuir, aplicar
Jashapara (2004)	Organizar, capturar, avaliar, compartilhar, estocar e atualizar
Maier (2004)	Descobrir, publicar, colaborar, aprender
Meyer e Zack (1996)	Adquirir, refinar, estocar e recuperar, distribuir, atualizar
Nickols (1999)	Adquirir, organizar, especializar, estocar e acessar, recuperar, distribuir, conservar, disponibilizar
Rao (2005)	Criar, codificar, recuperar, aplicar, distribuir, validar, localizar, personalizar
Wig (1993)	Criar, procurar, compilar, transformar, disseminar
Wong e Aspinwall (2004)	Adquirir, organizar, compartilhar, aplicar

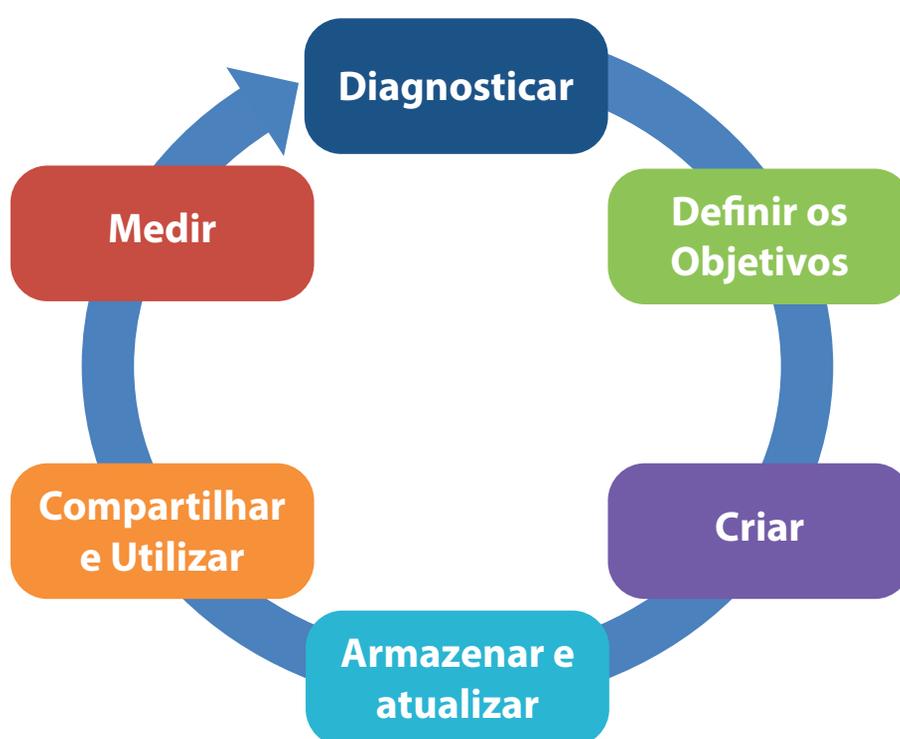
Fonte: Dalkir (apud BRÜNING, 2012, p. 3).

A informação nas organizações tem que atravessar as diferentes fases do ciclo de GC¹¹ antes de converter-se em um ativo de valor. Esse é precisamente o objetivo do ciclo **ativar a maior parte possível do conhecimento para convertê-lo em valor para a organização**.

11 Como acontece com outros conceitos, o Ciclo da Gestão do Conhecimento é uma abstração da realidade objetiva que permite explicar, com maior facilidade, o processo que se quer expor. Formalmente constitui uma sucessão de fases que acontecem, sucessivamente para retornar à fase de partida. Na prática podem estar acontecendo vários ciclos em paralelo referentes a diferentes parcelas do conhecimento ou ter avanços e retrocessos dentro de um ciclo onde se produzam “saltos” que rompem temporalmente a rotina das fases.

Entre as múltiplas propostas existentes avaliou-se como importante para os objetivos deste curso, a apresentada por Batista (2012), Agune et al (2014), assim como as feitas por Pelufo e Catalan (2002). A descrição feita por estas últimas autoras incluem uma etapa final que chamam de medição, o que parece muito acertado, pois permite avaliar a eficácia de todo o processo de GC. Aqui será utilizada como exemplo a análise proposta por Pelufo e Catalan como base para a exposição do ciclo de GC, conforme indicado na Figura 10, assim como também serão tomados elementos de outras duas propostas citadas pelos autores acima citados.

FIGURA 10 Ciclo da Gestão do Conhecimento.



Fonte: Elaboração própria com base na proposta de Pelufo e Catalan (2002).

• **Primeira Etapa – Diagnosticar**

O diagnóstico, auditoria ou identificação é o processo através do qual a organização faz um levantamento do conhecimento de que dispõe e do conhecimento que necessita para a concretização dos seus objetivos estratégicos. Os objetivos essenciais deste levantamento são:

- identificar os tipos de conhecimento que se consideram importantes para a concretização da estratégia organizacional e;
- identificar as lacunas existentes na organização.

Resulta de grande importância saber, portanto, as áreas de conhecimento nas quais a organização se destaca, analisando que novos produtos e/ou serviços podem ser criados, colocando, desse modo, em prática esse conhecimento e estimulando a geração de novos saberes.

Considera-se impropriedade realizar um levantamento detalhado do conhecimento existente na organização já que resulta impossível documentar todo o conhecimento existente (as próprias pessoas às vezes não sabem o conhecimento que possuem, assim como todo o conhecimento não se pode codificar), além do tempo e recursos que seriam necessários para realizar este processo. Merece destacar, pois, os citados autores afirmam que o esforço empreendido não compensaria, pois os resultados alcançados rapidamente perderiam sua vigência como consequência dos novos conhecimentos que vão aparecendo como produto da aprendizagem contínua que acontece nas organizações.

O tipo de diagnóstico a ser aplicado dependerá, portanto, do grau de maturidade alcançado pela GC na instituição, assim como pelas práticas já instaladas (por exemplo: gestão por competências, uso da intranet e outras ferramentas).

Entre os tipos de diagnóstico que podem ser executados podem ser citados os seguintes:

- Mapa de Conhecimento
- Diagnóstico de Práticas Habituais e
- Avaliação das Capacidades Dinâmicas da organização (estes serão melhor estudados na subseção dedicada as ferramentas para a GC).

• Segunda etapa¹² – Definir os objetivos

Definem-se como objetivos do conhecimento aqueles que proporcionam uma direção a GC em relação à criação dos conhecimentos e das competências chaves para o desenvolvimento das estratégias da organização. Todas as iniciativas associadas à GC expõem certos objetivos aos gestores e certos prazos para o seu cumprimento. A literatura menciona três tipos de objetivos dos conhecimentos necessários:

(a) **objetivos de conhecimento normativo** – estão orientados à tomada de consciência do valor do conhecimento pela organização;

12 Considera-se mais adequado que esta etapa ou processo estivesse no início do ciclo, antecedendo à etapa de diagnóstico. O ponto de partida da GC é o estabelecimento do alinhamento entre os direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas, com a visão, missão e estratégia da GC para assegurar, assim, sua utilização como ferramenta para alcançar os resultados organizacionais. Este é o conteúdo principal desta etapa.

(b) **objetivos estratégicos do conhecimento** – que definem os conhecimentos-chaves para a organização e as necessidades de conhecimentos novos; e

(c) **objetivos de conhecimento operativo** – se relacionam com a implementação da Gestão do Conhecimento, transformando os dois objetivos anteriores em metas concretas.

Neste sentido, a GC assume basicamente o papel de organizar o “saber” corporativo existente para criar, assim, novas formas de compartilhar conhecimento tácito, para investigar e criar conhecimentos novos, para gerar novas formas de compartilhar conhecimento explícito e para que o conhecimento assuma o papel de ferramenta para a tomada de decisões.

Os resultados da etapa inicial (diagnóstico) vão orientar as iniciativas e proporcionar uma perspectiva de viabilidade dos objetivos e expectativas que foram expostas na visão da organização.

• Terceira etapa – Criar (produzir) o conhecimento organizacional

A organização elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão deste (através da explicitação e compartilhamento do conhecimento tácito existente) e a criação de novo conhecimento. A criação¹³ (produção) do conhecimento é o processo pelo qual a organização aumenta sua base de conhecimento e pode ser alcançado pelas seguintes ações:

• Formação, recrutamento, inovação e outsourcing.

- A formação acontece em praticamente todas as organizações. Através de ações internas ou externas, seja em sala de aula ou através de *mentoring*¹⁴ com formadores internos ou convidados. O processo de formação permite aumentar ou consolidar o conhecimento da organização por intermédio de colaboradores individuais.

- O recrutamento é também um processo bastante generalizado. Utiliza-se para aumentar a força de trabalho, mas também para potencializar a base de conhecimento e de contatos da organização. Assim, uma organização que pretenda melhorar o seu serviço pode se beneficiar, em grande medida, de

13 Cria-se conhecimento e através do trabalho regular da própria organização, por meio dos mecanismos de aprendizagem permanentes, mas este processo não forma parte desta análise.

14 *Mentoring* é o nome em inglês do processo de transposição de conhecimento, realizado com a ajuda de um mentor – profissional que irá estimular o desenvolvimento de um profissional em início de carreira, cargo ou novo em uma determinada organização. O mentor normalmente é alguém que está na mesma empresa e área que o profissional e em um cargo superior. É uma espécie de espelho em que o funcionário visualiza seu crescimento.

uma pessoa com experiência nesse serviço em outras instituições. Essa pessoa trará um conjunto de vivências relevantes; ou seja, um processo semelhante, mas um contexto distinto que permitirá, assim, refletir sobre outras formas de execução desse serviço.

- A inovação é causa e consequência da geração de conhecimento. Se por um lado é necessário aplicar o conhecimento para inovar, a própria inovação é um gerador de conhecimento organizacional. Aprende-se com o processo de inovar, com o raciocínio usado para filtrar ideias durante o processo de inovação, com o processo de implementação das ideias geradas, etc.
- O *outsourcing*¹⁵, como o recrutamento, pode ser usado para suprir falhas de mão-de-obra, mas é também usado para suprimir falhas numa determinada área de conhecimento. Neste caso, é fundamental garantir que o conhecimento aplicado pela entidade externa seja identificado e flua para dentro da organização.

A criação do conhecimento pode ocorrer em três níveis: individual, equipe e organizacional. O papel da GC nesse processo é prover o contexto apropriado para facilitar as atividades das equipes e a criação e acumulação de conhecimento tanto ao nível individual, grupal, como organizacional.

• **Quarta etapa – Armazenar e atualizar**

O armazenamento tem como objetivo salvaguardar o conhecimento existente na organização e se caracteriza pela conservação dos conhecimentos previamente codificados, localizando-os em repositórios dos quais os usuários podem acessar facilmente o conhecimento pertinente no momento em que o necessitem.

No entanto, nem sempre é possível armazenar o conhecimento. Conforme você estudou na Unidade Temática anterior, considerando que nem todo o conhecimento é explícito, nem pode ser explicitado, o armazenamento de conhecimento deve prever, em alguns casos, a necessidade de colocar as pessoas detentoras dessa experiência e especialização em contato com outras para viabilizar a transferência do conhecimento (tácito-tácito), a fim de garantir a permanência desse conhecimento crítico na organização.

15 *Outsourcing* é o uso estratégico de recursos externos para a realização de atividades tradicionalmente realizadas pelos recursos e equipes internos. Geralmente envolve serviços que necessitam de equipamentos, know-how e mão-de-obra especializada. Frequentemente se utiliza o termo terceirização como sinônimo desse conceito.

Para o armazenamento é necessário a participação de especialistas de conteúdos que assegurem a qualidade e pertinência dos mesmos em relação com as necessidades e a linguagem do usuário, assim como da segurança do sistema.

Esta fase requer a realização coordenada e sistemática das seguintes práticas: codificação, catalogação, depuração e limpeza e segurança:

- A **codificação** é a representação do conhecimento de modo que possa ser acessado e distribuído e se posiciona como enlace entre a fase de produção e a fase de armazenagem, quando o produtor de conhecimento decidiu compartilhar o que sabe ou o que criou. A forma de representação tem a ver com a utilização da linguagem mais apropriada para quem utilizará o conhecimento codificado posteriormente. O resultado deste processo se chama, de forma genérica de conteúdo.
- Os conteúdos são depositados em contêineres (denominados também de Bancos de Conhecimentos, Bancos de Competências, Bancos de Projetos, Bancos de Dados, etc.), que são repositórios ou estruturas específicas, conforme os tipos e formatos em que se encontram codificados tais conteúdos. O conjunto de contêineres forma o que se denomina Memória Organizacional.
- Os conteúdos codificados devem ser adequadamente **catalogados** por especialistas. A definição dos critérios de catalogação é uma das primeiras tarefas que deve consolidar quem assumirá a responsabilidade pela gestão de conteúdos.
- A **depuração** de conteúdos é uma das funções mais importantes da fase de armazenagem e atualização. Representa a única alternativa para que o conhecimento codificado não perca a vigência e sirva aos propósitos de todos os integrantes da organização no momento em que estes o requerem.
- Do mesmo modo, a **limpeza de conteúdos** permite a liberação de espaço que redundava em uma maior eficiência nos processos de atualização de conteúdos e melhores tempos de resposta frente aos requerimentos dos usuários. Esta função é realizada pelos Administradores da Memória Organizacional.

Uma das funções mais relevantes dos encarregados dos Bancos de Conhecimento é prover todos os **mecanismos de segurança** necessários para evitar que os conteúdos sejam danificados, casual ou intencionalmente. Para isto, devem contar com facilidades que lhes permitam estabelecer controles de acesso, filtros ou outros procedimentos que são necessários, ainda que possam resultar pouco amistosos no contexto de uma comunidade de usuários.

O conhecimento deve ser continuamente **validado** para garantir a sua qualidade. O atributo do conhecimento envolve três aspectos fundamentais: relevância, correção e atualidade, conforme descritos a seguir:

- A relevância está relacionada à adequação do conhecimento com a estratégia e atividade organizacional. Conhecimento irrelevante encobre e dificulta o acesso ao conhecimento relevante, reduzindo, assim, a eficiência da operação.
- A correção diz respeito à veracidade e até completude do conhecimento. Conhecimento incorreto reduz a credibilidade dos colaboradores no conhecimento disponível e pode levar a organização a erros desnecessários, assim como más tomadas de decisão.
- A atualidade está relacionada com a relevância e se associa a garantia de que o conhecimento acessível é o mais atual, o mais recente. Se pensarmos no conhecimento documentado, queremos que se um colaborador precisar de um relatório de algum projeto encontre a versão final e não uma versão intermediária.

• **Quinta etapa – Compartilhar e utilizar**

O compartilhamento (ou “troca”) é o processo de intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros da organização que promove a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais.

Depende da confiança entre as pessoas, assim como dos incentivos que usa a organização para promover a cultura de compartilhamento. Para que alguém queira compartilhar algo com outra pessoa é fundamental que perceba que haverá um benefício mútuo.

O compartilhamento pode ocorrer por meio do Método de armazenamento ou do Método de fluxo. No primeiro, o conhecimento é armazenado em repositórios ou base de conhecimentos e, depois, disponibilizado para todos que dele necessitem. No Método de fluxo a transferência do conhecimento se dá diretamente entre as pessoas. Essa é a forma mais eficaz de compartilhamento, pois esta relacionada à criação de espaços de conversação e intercâmbio adequados para que se produza a circulação do conhecimento tácito e explícito da organização. Em conjunto com os espaços de aprendizagem, estes ambientes são propícios para que os conhecimentos possam fluir de maneira ininterrupta, de forma que se obtenha o objetivo da distribuição e o uso de tal conhecimento.

Os usuários podem participar de uma maneira passiva ou ativa desse processo. Entretanto, se estimula a interação para aperfeiçoar os serviços que são entregues. Em ambientes de participação mais ativos geram-se redes de colaboração que tendem a dar respostas mais rápidas aos problemas comuns.

As ferramentas tecnológicas são importantes para ampliar o compartilhamento de conhecimento na organização, assim, as tecnologias de internet são um bom canal de comunicação para a distribuição de conteúdos. Combinando software de navegação, motores de busca e bancos de conteúdos de todo o mundo, permitem chegar com qualquer dado, informação ou conhecimento a qualquer lugar. As intranets, por sua vez, proporcionam meios ideais para compartilhar informação que é dinâmica e altamente relacionada através de hiperligações.

Os espaços virtuais de conversação mais conhecidos são os chat, foros, as videoconferências, as reuniões virtuais ou os blogs. Na maioria destes casos, dispõe-se de salas nas quais cada usuário pode participar. Isto permite que se produza um diálogo entre os participantes de cada sala, permitindo, assim, uma transferência de conhecimento tácito similar àquele que se dá nos espaços de conversação reais.

No entanto, a utilização é o processo que justifica a existência de todas as etapas da GC. A utilização e reutilização do conhecimento na organização é transformar o conhecimento em ação ou em decisão. Não tem sentido gerar conhecimento e armazená-lo se não for usado pela organização para a concretização da sua estratégia.

O conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio, processos finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização pública.

- **Sexta etapa – Medir (mesurar)**

É um processo que está presente periodicamente e seu objetivo é determinar, em cada um dos ciclos em que se produz a tendência nos indicadores que se selecionaram, para visualizar de que forma a GC está produzindo impactos nos resultados esperados da organização.

Os indicadores devem apontar a medir a eficiência e efetividade que se obtém nos processos principais e que estão presentes na definição da GC, isto é: criar, compartilhar e utilizar conhecimento. Neste sentido, os indicadores permitirão conhecer os seguintes aspectos:

- a. **Que capacidade de geração de conhecimento desenvolveu a organização, a partir da instalação das práticas do GC?**
- b. **Como estão sendo compartilhados os conhecimentos tácitos e explícitos existentes? e**
- c. **Qual é a taxa de utilização do conhecimento que está disponível na organização?**

Em torno destas perguntas se constroem os indicadores específicos que se aplicarão em cada caso particular. Os instrumentos de medição permitirão ao gestor “observar” a evolução destes indicadores e tomar as ações corretivas que sejam necessárias para obter os objetivos propostos.

A missão da medição consiste, portanto, em avaliar periodicamente o valor das iniciativas associadas às práticas do GC em relação a sua contribuição ao desenvolvimento organizacional, constatando, na prática, os resultados associados às variáveis que se estabeleceram nos critérios de desempenho.

Na maior parte dos projetos associados à medição do capital intelectual, os participantes começam definindo os indicadores que serão utilizados na medição e os critérios de desempenho esperados para estes indicadores. Posteriormente, determina-se a fonte de informação, a partir da qual se obterá o feedback necessário para os processos de medição e, em último caso, define-se e constroem-se as ferramentas tecnológicas que apoiarão cada etapa.



Sabendo um pouco mais

Para conhecer uma proposta interessante sobre o ciclo da GC no Setor Público e suas etapas recomendamos ler:

BATISTA, Fábio. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira*. IPEA, Rio de Janeiro, 2012. 130p. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Brasileira.%20Livro.pdf>>. Acesso em: ago. 2014.

2.3. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E PROCESSO DE INOVAÇÃO

A apropriação do conhecimento se dá por meio da aprendizagem, por isso a capacidade de aumentar o estoque de conhecimento vai depender, em parte, da capacidade que tenha a pessoa ou a organização para aprender. Você pode concluir que o conhecimento, em sua constante renovação, é o principal recurso da inovação.

Quando se analisa o processo de criação do conhecimento na organização e possível observar como a aprendizagem organizacional gera um intercâmbio de conhecimentos, experiências entre os membros do grupo e entre estes com outros membros de diferentes departamentos da organização. Nesse contexto, as novas informações recebidas se transformam em novo conhecimento tácito e por meio dele em novas ideias que geram um novo conhecimento que poderá ser compartilhado novamente com a organização em um processo dinâmico.

Essas novas ideias, surgidas seja no nível individual ou grupal, sobre novos ou melhorados produtos, serviços ou processos, são as que produzem as invenções que introduzidas na esfera econômica (mercado), geram a inovação.

A inovação se produz, pois, quando acontece a primeira introdução comercial de uma invenção. Claro que neste caso estamos nos referindo à forma mais conhecida em que se produz uma inovação de produto; mas a inovação, que não é só de produto pode ocorrer dentro dos limites da própria organização se o novo ou melhorado conhecimento vai ser um insumo para seus próprios processos¹⁶. Mas, em geral, o objetivo da organização é rentabilizar o novo conhecimento.

O *Manual do Oslo*¹⁷ previne estas situações diferentes e define a inovação como: (incompleto ver original):

(...) a implementação de um produto, bem ou serviço, seja novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método

16 Novos processos, métodos de marketing e métodos organizacionais são implementados quando eles são efetivamente utilizados nas operações das empresas (OCDE, 1997, p.56).

17 Considerado o “Guia para o recolhimento e interpretação de dados sobre inovação”. Esse manual foi editado conjuntamente pela OCDE e a EUROSTAT. É tido como a principal fonte internacional de diretrizes para a análise e recopilação de dados estatísticos em matéria de inovação tecnológica, também fonte básica para a realização de estudos relacionados com o conjunto de atividades que propiciem a inovação tecnológica, a transferência de tecnologia ou para o estudo do papel que desempenham as universidades no sistema de inovação, seus alcances, os tipos de inovação, etc. Sua última edição foi em 2005. Como o Manual do Oslo não toma em consideração algumas das características básicas do processo de inovação nos países em desenvolvimento, assim como as particularidades das atividades científicas e tecnológicas nesses países, apareceu a necessidade de um manual que contemplasse essas carências. Surgiu o Manual de Bogotá que é o Manual de referência elaborado pelo RICYT e a OEA para a Normalização de Indicadores de Inovação Tecnológica na América Latina e o Caribe. Está inspirado no *Manual do Oslo*.

organizacional nas práticas de negócios na organização do local de trabalho ou nas relações externas é o que se chama de Inovação. (OECD, 1997, p. 56)

Mais uma etapa da sua formação nesta disciplina foi concluída. Agora que você já tem domínio não apenas dos conceitos, mas também já conhece as fases da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional orientamos que faça o exercício indicado a seguir para que possa iniciar os estudos sobre os conteúdos da última Unidade Temática que o aproximará de abordagens muito importantes sobre **Gestão do Conhecimento e Governança no Setor Público**.



Atividade

ATIVIDADE 2

Leia o exemplo destacado por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 42) que ilustra como se produz a inovação durante o processo de aprendizagem organizacional.

Eles relatam que, em 1985, o departamento de desenvolvimento de produtos da empresa Matsuhita Electric Company trabalhava na criação de um novo produto, uma máquina doméstica para fazer pão, mas que tinham problemas para mecanizar o processo de sovar massa corretamente. Como consequência disso, a crosta de pão ficava excessivamente cozida enquanto o miolo, não. As reiteradas tentativas dos empregados para encontrar a causa do problema não produziram resultados significativos, até que Tanaka, a responsável chefe pelo desenvolvimento do software, propôs uma solução criativa: procurar o chefe dos padeiros do hotel que tinha a reputação de fazer o melhor pão da cidade e reunir um grupo de trabalhadores da empresa para treinar com ele – como aprendizes –, e estudar sua técnica de sovar.

No processo de aprendizagem, ela observou que o padeiro tinha uma maneira diferente de esticar a massa; ele não estava apenas esticando a massa, mas também “torcendo-a”, o que acabou sendo o segredo para fazer um pão saboroso.

Depois de um ano de tentativas e erros, trabalhando junto com os engenheiros do projeto, Tanaka apresentou as especificações do produto, incluindo a adição de partes especiais no interior da máquina, que reproduziram com sucesso a técnica do chefe dos padeiros para sovar a massa.

Assim, ela e a equipe da Matsuhita socializaram o conhecimento tácito do mestre-padeiro através da observação, da imitação e da prática. Posteriormente, traduziram esses segredos em conhecimento explícito (modo de externalização), que foi comunicado para membros da equipe e para outros grupos da organização, logo aconteceu a combinação quando a equipe padronizou esse conhecimento agrupando-o em um manual de procedimentos e incorporando-o em um novo produto. **Aconteceu, assim, a invenção que não tardaria em converter-se em inovação.**

O método da Matsuhita de sovar a massa, incorporado na máquina doméstica de fazer pão, se converteu, pois, em um produto que em seu primeiro ano estabeleceu um recorde de vendas para um novo equipamento de cozinha. A aprendizagem tinha gerado a inovação exitosa.

Com base na leitura do exemplo:

Identifique outros casos práticos na organização onde você atua ou em outra que você conheça e descreva como as etapas apontadas pelos autores aconteceram (SOLUÇÃO CRIATIVA, PROCESSO DE APRENDIZAGEM, SOCIALIZAÇÃO, COMBINAÇÃO, INVENÇÃO E INOVAÇÃO).

UNIDADE TEMÁTICA 3 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Como você estudou na unidade anterior, a utilização da Gestão do Conhecimento como ferramenta estratégica para melhorar a gestão das organizações é um tema e prática auxiliar da administração muito recente. No setor público só vai ganhar destaque após ter alcançado grande difusão no setor privado e surgem primeiramente como iniciativas isoladas para somente mais tarde ganhar maior difusão na administração pública.

Nesta unidade será dada relevância, portanto, a análise do processo de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento e Governança no Setor Público, que tem como principais objetivos para sua formação ajudá-lo a: (a) identificar as ferramentas e instrumentos desenvolvidos para implantação desses conceitos e ferramentas nas organizações públicas; e (b) avaliar as particularidades do uso da GC e da Governança na Administração Pública, especialmente no Brasil.

Nesse sentido, como você já estudou nas Unidades Temáticas anteriores sobre o conceito de GC, aqui será dada relevância a apresentação de uma breve revisão sobre a evolução histórica do conceito de Governança para, em seguida, discutir as relações entre os dois conceitos e prática (CG e Governança). Com base nessas reflexões conceituais iniciais serão apresentadas, posteriormente, algumas experiências de governança em organizações públicas brasileiras. E, finalmente, você será desafiado a refletir sobre esses conteúdos de modo a se preparar para avançar nos estudos sobre os conceitos, institucionalidades e instrumentos que fundamentam a Administração Pública brasileira na atualidade, com ênfase nas influências sobre a gestão de pessoas.

3.1. CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Como qualquer organização, a administração pública está obrigada a desenvolver um moderno sistema de gestão do conhecimento com o objetivo de modernizar suas práticas institucionais, organizacionais e administrativas para garantir o alcance da finalidade social do Estado junto à sociedade. Esse esforço reproduz o ciclo normal da CG em qualquer organização, conforme já apresentado nas unidades anteriores, ou seja, por meio da retenção, disseminação, compartilhamento e criação de novos conhecimentos. Segundo destacado por Barros e colaboradores (2008), as organizações contemporâneas deveriam encaminhar a GC a alcançar os seguintes **objetivos**:

- **Encontrar a maneira mais adequada para responder aos novos desafios relacionados à necessidade de alcançar o desenvolvimento econômico e social da sociedade;**
- **Possibilitar que os atores sociais (cidadãos e organizações da sociedade civil) atuem como parceiros do Estado na elaboração e implementação de políticas públicas;**
- **Contribuir para que a população seja inserida socialmente, reduzindo as desigualdades e melhorando a qualidade de vida por meio de construção;**
- **Conservar e ampliar o capital social e o capital intelectual das organizações; e**
- **Possibilitar a educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes de conhecimentos teóricos, técnicos e práticos, mediante o desenvolvimento das organizações em todas as áreas do conhecimento.**

Segundo pesquisa desenvolvida pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA¹⁸) sobre Gestão do Conhecimento na Administração Pública Brasileira, algumas iniciativas de práticas de GC começaram a ser adotadas, a partir dos anos de 1990, ainda que de forma isolada, em instituições públicas brasileiras. Entre algumas dessas práticas o instituto menciona as seguintes atividades: fóruns de discussão, sistemas de gestão por conteúdo, comunidades de práticas, sistema de gestão por competências, etc. (BATISTA et al., 2005, p.15).

Porém, em alguns casos, o desinteresse e, em outros, a lentidão na introdução da concepção e práticas da Gestão do Conhecimento no setor público têm dificultado,

18 Fundação pública federal vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, criada em 1967, tem como principais atividades o desenvolvimento de pesquisa que fornecem conhecimentos e suportes técnico e institucional às ações governamentais do governo para orientar a formulação, reformulação e avaliação de políticas e programas governamentais.

consequentemente, a emergência de concepções e técnicas para sua implementação eficiente. Essas dificuldades, que estão vinculadas à cultura organizacional, explica o fato de que algumas organizações públicas empresas pioneiras tenham optado por práticas que já tinham sido comprovadas em organizações privadas. Entretanto, a opção pela reprodução de modelos corporativos tem sido intensamente questionada por vários estudiosos e especialistas que consideram que as diferenças entre as duas realidades (da administração privada e pública) fundamentam também profundas distinções nas práticas de CG aplicadas ao setor público.

Convergindo com essa visão crítica, Snowden (apud BATISTA, 2014) ressalta que no setor público os sistemas de valores são diferentes o que implica considerar que os sistemas de avaliação também devem ser diferenciados. Nesse sentido, o autor vai afirmar que não faz sentido ao setor público reproduzir as chamadas ‘boas práticas’ de GC do setor privado.

Na mesma direção, Cong e Pandya (apud BATISTA, 2012) defendem que é necessário conceber um modelo específico de GC para as organizações públicas afirmando que as grandes diferenças entre os setores público e privado alteram radicalmente a implementação dessa estratégia nos dois tipos de organizações (públicas e privadas).

Reforçando os mesmos argumentos, Abdullah, Date e Woodford (apud BATISTA, 2012) afirmam que os diferentes contextos organizacionais justificam a construção de modelos específicos de GC para a Administração Pública, contrariando, portanto, o esforço que tem sido utilizado de adoção (acríticas) de modelos oriundos do setor privado.



Sabendo um pouco mais

Para conhecer mais sobre experiências de adaptação de metodologias de GC no setor público brasileiro, assim como sobre as opiniões de especialistas que ressaltam a necessidade de um modelo específico de GC para as organizações públicas sugerimos que você aprofunde sua leitura sobre os estudos produzidos pelo IPEA (http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1231&Itemid=68):

- **Decreto-Lei N° 200, de 25/02/1967**

http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/decreto-lei_200.pdf

- **Lei N° 8.029, de 12/04/1990**

http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/lei_8029.pdf

- **Decreto N° 1.993, de 02/09/1996**

http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/decreto_1993.pdf

- **Decreto N° 3.260, de 24/11/1999**

<http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/decreto%203260.pdf>

- **Decreto N° 4.745, de 16/06/2003**

http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/decreto_4745.pdf

- **Decreto N° 7.142, de 29/03/2010 - Estatuto do Ipea**

http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/presi/100329_decreto7142_estatuto_ipea.pdf

O livro de Fábio Batista, intitulado *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira*. Rio de Janeiro: IPEA, 2012, apresenta essa evolução de forma detalhada.



Reflexão

Agora que você já sabe que existem diferenças relevantes entre as concepções e práticas de GC nas organizações privadas e públicas, o convidamos a refletir sobre as diferenças apontadas entre os dois setores.

Para fazer esse exercício reflexivo considere algumas experiências que tenha vivenciado na organização onde atua, em outra que já tenha trabalhado ou simplesmente busque informações sobre experiências internacionais e nacionais sobre a prática de GC no setor público.

As diferenças entre as finalidades das organizações públicas e privadas têm sido amplamente tratadas por diversos estudos no campo da Administração e você pode, se tiver interesse, aprofundar seus conhecimentos com base em uma extensa bibliografia que trata sobre o tema. No Quadro 3 destaca-se algumas das ideias defendidas sobre essa questão.

Quadro 3 Principais Diferenças entre as Organizações do Setor Público e as Organizações do Setor Privado.

CRITÉRIOS PARA DIFERENCIAÇÃO	ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO	ORGANIZAÇÕES DO SETOR PRIVADO
OBJETIVO OU FINALIDADE	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento econômico e social sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente e eficaz.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
PROPRIEDADE SOBRE O PATRIMÔNIO	O patrimônio é público	O patrimônio é privado.
RECURSOS	Financiadas com recursos públicos, oriundo de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com os recursos dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços.
FATOR CONDUTOR	Supremacia do interesse público. A Administração Pública é obrigada a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
ORIENTAÇÃO	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: <ul style="list-style-type: none"> • garantia de transparência de ações e atos; e • institucionalização de canais de participação social. 	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
TRATAMENTO DOS CLIENTES	Não podem fazer discriminação de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.

TRATAMENTO DOS CLIENTES	impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	
DESTINATÁRIOS	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os “clientes” atuais e os potenciais.
PARTES INTERESSADAS	Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados com as Políticas Públicas, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Inclui principalmente acionistas e clientes.
RELAÇÕES EMPREGO/ TRABALHO	Para ingresso em um cargo público é imprescindível que o indivíduo passe por um concurso, seja nomeado e tome posse para está apto ao pleno exercício de atender ao público.	Para o ingresso no setor privado basta passar por um processo seletivo específico e esperar que os gestores optem pela contratação ou não de determinado profissional.
REGULADORES DA AÇÃO	Agem em função de sistemas mais rígidos de planejamento governamental, que se orientam por princípios previstos na Constituição e por sistemas de elaboração de política pública.	Pautam sua ação pelo planejamento e gestão estratégica.
PODER DE REGULAÇÃO	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.

REGIME JURÍDICO	Direito Público	Direito Privado
LEI	Só pode fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Pode fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Fonte: Elaboração própria, a partir de Brasil (apud BATISTA,¹⁹ 2014) e Saravia (2010).

As diferenças destacadas no Quadro acima servem como fundamento para os defensores da criação de modelos específicos de GC adaptados aos objetivos e finalidades do setor público. Batista (2010, p.11-13) resume bem essa visão ao identificar alguns dos principais atributos que a GC no setor público deve conter para dar conta das especificidades próprias das organizações públicas:

- Incluir as partes interessadas da Administração Pública, em especial os ‘Cidadão-Usuários’ e a Sociedade – prática que, segundo destaca o autor, não se observa nos modelos existentes;
- Contemplar a dimensão ‘Resultados da GC’ para assegurar que as iniciativas em GC tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência da utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento;
- Relacionar os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação, mas com o entendimento de que a inovação nas organizações públicas está voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população;
- Assegurar uma relação de causa e efeito entre as práticas de gestão do conhecimento e o desempenho organizacional para que, desta forma, seja possível avaliar seu impacto sobre a melhoria de processos, produtos e serviços prestados à população;
- Ser simples;
- Ser prático;

¹⁹ Em Batista (2014) a fonte aparece citada como *Instrumento para a avaliação da gestão pública* – ciclo 2010, p. 10 -11, mas o link indicado não está mais disponível para acesso. Por esta razão, consideramos que a fonte deve aparecer como citada nas referências (BRASIL, 2010, p. 11-20).

- Ser relevante e útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e também da Administração Pública direta e indireta;
- Ter linguagem e conteúdo adequados à Administração Pública;
- Contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da GC;
- Ter uma abordagem híbrida, isto é, uma combinação das abordagens prescritiva e descritiva de GC;
- Ser acompanhado de um manual de implementação com orientações sobre como:
 - a) avaliar a GC com base em critérios (fatores críticos de sucesso ou viabilizadores);
 - b) identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na avaliação da GC;
 - c) identificar as lacunas de conhecimento;
 - d) definir a visão e a estratégia de GC;
 - e) medir os resultados da estratégia; e
 - f) elaborar, implementar e acompanhar o plano estratégico de GC que contemple ferramentas e tecnologias de GC.

Outros estudiosos, a exemplo de Barros (2008), alertam sobre os perigos que as características e preservação da cultura do 'tradicional modelo de gestão burocrática' (agravado pela permanência dos vícios advindos do chamado patrimonialismo)²⁰ representam para o desenvolvimento de sistemas de GC na Administração Pública, especialmente a brasileira. Nesse sentido, vão apontar três **principais problemas** a serem enfrentados, particularmente pela Administração Pública brasileira:

I. Historicamente, as organizações públicas se caracterizaram por serem sistemas fechados voltados para si e com uma forte ênfase no controle.

- Azevedo (2002) caracteriza as organizações públicas como espaços onde os regulamentos e as regras assumem um papel relevante como mecanismos de gestão o que, em certa medida, as priva de agilidade, criatividade e autonomia para resolver os problemas cotidianos. Tudo isso gera, como assinala o citado

20 Que orientou os padrões clássicos de modernização administrativa, entre os anos de 1930 a 1980, e que, ainda, exerce forte influência nos modelos e práticas da Administração Pública nacional até os dias atuais.

autor (p. 3), “feudos” do conhecimento,²¹ dificultando o compartilhamento entre funcionários e departamentos.

- O fato de a estrutura organizacional do setor público ser fortemente hierarquizada implica que o conhecimento tende a ficar concentrado em uma ou poucas pessoas que se consideram ‘especialistas’ e utilizam o conhecimento como forma de poder. E, como destacado por Davenport e Prusak (1998), a GC eficaz só poderá correr com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional no setor público.

- Pode-se deduzir, portanto, que o processo de transformação da cultura organizacional do setor público, além de ser mais complexo é mais lento, especialmente no que diz respeito aos processos de modernização e inovação.

II. Existe uma forte tendência na Administração Pública de querer achar a solução para o lento fluxo das informações no uso intensivo das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), mas sem promover, entretanto, modificações significativas na cultura organizacional.

- A cultura organizacional (conforme você estudará na disciplina Análise da Cultura e Comportamento Organizacional), é responsável por criar, consolidar, mudar valores e crenças que não estimulam o intercâmbio e a proteção do conhecimento nesse tipo de organização.

III. É característica da administração pública brasileira, conforme ressaltam Carvalho e Barros (2003), a despreocupação de seus dirigentes em preservar a memória organizacional.

- Segundo o autor, não existe interesse por parte dos novos gestores com a preservação dos conhecimentos e informações deixados por seus antecessores, gerando desse modo ‘retrabalho’, perda de tempo, de dinheiro público e de conhecimento.

- Em alguns momentos, a destruição deliberada do legado dos gestores anteriores (através de documentários, obras, informações, conhecimento e competências profissionais e organizacionais) tem se convertido em uma norma e não é uma exceção.

21 Os feudos (‘silos’) de conhecimento são espaços “fechados” dentro da organização onde a informação e/ou conhecimento ficam retidos obstaculizando-se o bom fluxo entre os indivíduos, grupos e departamentos, assim como o desenvolvimento da cultura de colaboração e inovação dentro da organização. As causas deste fenômeno estão, principalmente, nas estruturas organizacionais inadequadas, assim como na cultura organizacional imperante, onde predominam os funcionários que se resistem à ideia de compartilhar seu conhecimento por medo de se tornarem dispensáveis.

IV. Uma característica das organizações burocráticas tem sido expressa como a perda de foco no cliente (usuário ou cidadão) a quem deveriam servir.

- Em muitos casos, este fenômeno é condicionado pela dependência que têm esses usuários das organizações públicas de serviços para as quais não têm alternativas, ou seja, ficam aprisionados, convertendo-se em meros usuários.

V. Muitas organizações públicas insistem em oferecer serviços padronizados que não estabelecem diferenciação entre as necessidades dos usuários (cidadãos).

- São oferecidos bens e serviços públicos para servir a todos, independentemente das suas particularidades, se não individual por perfil de beneficiários dos bens e serviços públicos.
- Existem gestores que consideram eficiente este mecanismo que tem sido denominado de padronização ou focalização de políticas públicas



Reflexão

Com base nos estudos da disciplina Administração Pública Contemporânea e as Singularidades Brasileira, reflita sobre a seguinte pergunta:

Em que medida o princípio da “eficiência” é compatível com a qualidade e eficácia na prestação dos serviços públicos?

VI. Produz-se um enorme desperdício de conhecimento, quando um número significativo de servidores da Administração Pública tem conhecimentos que excedem as necessidades de seus cargos.

- Barros (2003 apud Pereira, 1998) destaca que no Brasil somente 34% dos servidores ocupam cargos cujas atribuições exigem formação superior.

VII. Observa-se que muitas organizações públicas não assumem a formação profissional continuada de seus funcionários como uma prioridade estratégica para a GC de modo a possibilitar o alcance de níveis satisfatórios de eficiência, eficácia e efetividade das ações do poder público.

3.2 TÉCNICAS E FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Na Unidade anterior foram abordadas as diferentes fases que integram o ciclo da Gestão do Conhecimento. Agora você vai conhecer algumas²² técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas para alcançar os objetivos em cada uma dessas etapas, buscando reconhecer como é possível aplicá-las nas organizações públicas. Mas antes de identificá-las é preciso que você reconheça como estabelecer as diferenças entre o que se define por técnicas e ferramentas.

TÉCNICAS	FERRAMENTAS
São maneiras de se enfrentar desafios e realizar atividades	São o suporte tecnológico que permite a implantação da técnica.
MÉTODOS	INSTRUMENTOS

Fonte: Adaptado de FIA (2009).

3.2.1. TÉCNICAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

I. Identificação e montagem de redes de pessoas

Uma rede de pessoas consiste na troca de informações e conhecimentos entre os funcionários da organização, sendo esta troca feita, espontaneamente, através de pequenos estímulos fornecidos pela instituição. (DA COSTA, 2012) Para montar rede de pessoas a organização precisa seguir os seguintes passos:

1º PASSO – Ter conhecimento de que hierarquia consolidada e herdada da administração clássica tem fortes limitações para lidar com a complexidade dos desafios e oportunidades contemporâneos.

2º PASSO – Perceber que essa estrutura no contexto da Administração Pública não pode ser dissolvida apenas com medidas legais ou ações isoladas. Por isso é

²² É considerável a quantidade de técnicas e ferramentas para a Gestão do Conhecimento que podem ser encontradas na literatura e cada dia aparecem outras novas. Por problemas de espaço podemos mencionar só algumas delas, mas podem ampliar esse conhecimento buscando informação sobre as fontes para que possa consultar e aprofundar esta temática.

conveniente fazer uma transição entre a hierarquia clássica e uma configuração mais flexível, o que possibilita a montagem de redes. (FIA, 2009, p. 67)

Após esta primeira etapa, conforme destacado pelo autor, a organização inicia o processo de estruturação da rede de pessoas. Para isso é necessário identificar habilidades, qualidades, qualificações e aspectos pessoais de cada um dos membros da organização. Dessa forma, as pessoas começam a identificar interesses comuns com os pares e surge um estímulo extra para trocar informação e conhecimento.

II. Montagem de páginas amarelas

As páginas amarelas são um ambiente virtual (montado em intranet ou internet) e que têm como objetivo ajudar as pessoas a encontrar outros colegas da mesma organização que possuam o conhecimento e/ou a(s) experiência(s) que necessitam para a realização de uma tarefa ou projeto específico. É uma espécie de diretório pessoal que inclui informações sobre os conhecimentos, habilidades, experiência e interesses dos integrantes da organização.

Seu uso é, particularmente, favorável em organizações muito grandes ou que têm suas instalações espalhadas por locais diferentes, o que representa um obstáculo para que as pessoas que trabalham na mesma empresa conheçam bem uns aos outros. Ao “eliminar as distâncias” ajuda às pessoas a se comunicar melhor e ter, assim, acesso ao conhecimento tácito dos outros colegas.

Uma das características mais destacadas deste método está na possibilidade de estabelecer múltiplas conversas curtas entre os profissionais, de modo a possibilitar que peçam um conselho ou orientação a outros colegas na direção certa.

Sua montagem revela-se recomendável quando as redes de pessoas começam a se tornar mais fortes, o que condiciona a necessidade de criar uma estrutura que facilite a localização, acesso e troca de conhecimento entre esses profissionais. (FIA, 2009)

III. Montagem de comunidades de prática

Nesta etapa inicia-se a montagem da rede de pessoas, formada por diferentes níveis hierárquicos, geograficamente dispersos, composta por profissões diferentes, mas que têm atividades em comum ou um problema para resolver em uma área específica de competência e que estão dispostos a trabalhar em conjunto durante um determinado tempo para aprender, desenvolver e compartilhar esse conhecimento.

Estas comunidades permitem aos profissionais esclarecer suas dúvidas, de forma mais rápida e dinâmica, além de agilizar os processos de decisão. O objetivo desta comunidade é contribuir com a produção e socialização de informações e convertê-las em conhecimento. A contribuição de todos permite aproveitar o conhecimento do grupo.

A base de uma comunidade de prática são os coordenadores. Nesse sentido, uma ou duas pessoas serão definidos para assumir o papel de animadores, organizadores da informação e dos eventos e/ou atividades que se realizem no âmbito da Comunidade. São os verdadeiros impulsionadores da Rede. Porém, é preciso que os coordenadores consigam criar o que são chamados de “núcleos” ou grupos pequenos que devem participar ativamente e que poderiam ser os **peritos** ou os interessados em obter a informação e convertê-la em conhecimento. Por último, um terceiro grupo, que se divide em dois, conformam os **membros** da comunidade e serão classificados como **ativos**. Os que entram para compartilhar, de vez em quando das ações da Rede fazem parte da geração de conhecimento; e os **periféricos**, são aqueles que utilizam as conclusões da comunidade para seu desenvolvimento tendo uma participação mais **passiva**. (ASENJO, 2012)

Um exemplo destas comunidades no setor público são as comunidades de compras, onde grupos separados, física e hierarquicamente, mas tendo como finalidade comum a aquisição de produtos ou serviços, partilham suas experiências e problemas com relação às formas mais adequadas para licitar certos produtos, elaborar pareceres jurídicos, recomendando algumas ações, assim como, trocando cadernos de preços, etc. (FIA, 2009)



Curiosidades

- No ano de 1991, a empresa Xerox tinha 25.000 reparadores de fotocopiadoras. Depois de uma análise feita na organização, puderam comprovar que os reparadores de fotocopiadoras não utilizavam os manuais de procedimentos, porém, passavam de um a outro a informação, reuniam-se, compartilhavam a experiência de sua prática profissional, assim como os truques de funcionamento e reparação, tornando-se, assim, a primeira Comunidade de Práticas em um âmbito não virtual (ASENJO, 2012).

• Um exemplo de utilização de comunidades de prática no Governo do Estado de São Paulo foi encontrado na Polícia Militar. Geralmente quando uma nova arma é adquirida os fabricantes fornecem cursos e palestras sobre a sua utilização. No caso da Polícia, uma vez adquiridas as armas, os próprios policiais começaram a trocar informações sobre o seu uso por meio da rede NósGov PM. O resultado desse intercâmbio de conhecimento foi considerado pela própria polícia muito mais rico do que qualquer manual ou palestra ministrada por um fornecedor. (FIA, 2009)

IV Divulgação de práticas relevantes

A técnica tem como finalidade compartilhar organizacionalmente as melhores formas de realizar determinada tarefa, de modo que possam ser otimizados os processos, gerar mais produtividade, conhecimento e melhorar os resultados para a organização. (FIA, 2009) Frequentemente, esse processo começa com práticas comuns como a elaboração coletiva de manuais de instrução ou definição de diretrizes.

Após concluir as etapas destacadas acima, o próximo passo consiste em identificar e compartilhar as boas práticas. A maioria dos bons programas de prática combinam dois elementos chave: **conhecimento explícito**, a exemplo da criação de um bom banco de dados de boas práticas (conectando as pessoas com as informações) e métodos para compartilhar; e **conhecimento tácito**, a exemplo das comunidades de prática que possibilita conectar as pessoas umas com as outras. (FIA, 2009)

V. Registro de Lições aprendidas

Esta técnica tem como objetivo mostrar os pontos positivos de cada projeto, os problemas encontrados e suas soluções, assim como alertar sobre possíveis riscos que possam estar presentes em projetos semelhantes conduzidos no futuro. Normalmente, o registro de lições aprendidas é feito ao término do projeto. (FIA, 2009)

A finalidade do registro é, portanto, fazer com que a organização aprenda com os seus erros e acertos com base nas experiências passadas, por meio da difusão dessas informações. As lições aprendidas contribuem também para a maior utilização de boas práticas organizacionais, além da diminuição da ocorrência de erros e de possibilitar a criação de um ambiente propício para a inovação.

O relato de experiências é, geralmente, conduzido por coordenadores ou líderes, de modo que as experiências exitosas possam ser replicadas e os problemas comuns

sejam evitados. A aplicação dessa técnica deve deixar claro que o objetivo não é avaliar o andamento do projeto, mas sim obter o relato espontâneo das experiências coletivas. (FIA, 2009)

A análise de uma série de lições aprendidas em uma sequência de projetos pode render ideias para melhorar o gerenciamento de projetos em uma organização. As lições aprendidas podem ser desenhadas por níveis na instituição: primeiramente, em nível individual, em nível de equipe (quando as lições individuais podem ser consolidadas em lições aprendidas da equipe) para, finalmente, ser levada à organização inteira quando as lições aprendidas de várias equipes possam ser consolidadas.

VI. Utilização de *brainstorming*

O *brainstorming* ou tempestade de ideias é uma técnica desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo que tem ampla utilização na gestão de equipes em diversas organizações. Seu objetivo é gerar e analisar conceitos criativos e levantar ideias promissoras que sirvam para o aprimoramento ou o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Trata-se de uma forma coletiva de geração de novas ideias por meio da contribuição e participação em grupo, onde a ideia proposta por um indivíduo é, continuamente, aperfeiçoada pela troca livre dentro do grupo.

Esta técnica é especialmente usada no início de uma reunião ou atividade, a fim de obter uma avaliação das experiências ou ideias disponíveis para o que vai ser construído. Sua utilização é muito útil para resolver problemas que contribuam com inovações de produto, melhora dos padrões de comunicação, aperfeiçoamento de atendimentos ao consumidor, programação de projetos, orçamentos, etc. (FIA, 2009).

VII. Utilização do *storytelling*

O *storytelling* ou arte de contar (narrar) histórias é uma das técnicas mais antigas para se passar o conhecimento nos âmbitos familiar, social, etc. Na esfera da Gestão do Conhecimento verificou-se que pode ser utilizada pelas organizações para transformar relatos insípidos ou excessivamente técnicos, constantes nos relatórios, em uma atraente maneira de se aprender. (FIA, 2009)

O objetivo é motivar e engajar aos colaboradores de uma organização por meio de um apelo para o lado sentimental e histórico das atividades realizadas. A aplicação da técnica tem como benefícios: a preservação da história da instituição, a criação de uma cultura organizacional, o reforço de valores, a geração de ideias, a valorização de colaboradores e a disseminação do conhecimento. (FIA, 2009)

Como toda ‘boa história’ essa técnica deve utilizar todos os atributos de uma estrutura de narração tradicional como, por exemplo: mote, definição de tempo, lugar, tipo de narrador, introdução, desenvolvimento e conclusão. Caso não utilizassem esses recursos se tornaria um relatório formal. Pode ser feita em materiais impressos, áudio, vídeo, peças de marketing, notícias ou por ferramentas de web 2.0. (FIA, 2009). Tem sido destacado que guardamos uma informação mais facilmente quando ela está envelopada nesse tipo de estrutura. O segredo está, portanto, em atribuir significados emocionais a elementos técnicos por meio de um contexto.

VIII. Realização de entrevistas de saída

É uma técnica relativamente rápida e barata que tem como objetivo a retenção do conhecimento nas organizações. Neste caso, os conhecimentos (saber fazer, contatos, informações) dos funcionários que estão saindo da instituição, por aposentadoria ou outras causas, permitem registrar sua colaboração. Esta técnica só pode ser implementada com sucesso em organizações nas quais a cultura de colaboração e compartilhamento do conhecimento esteja suficientemente amadurecida, de modo a mostrar que esse evento não é casual ou episódico. (FIA, 2009) Se realizadas corretamente produzem ganho para a organização e para o colaborador que está de saída. Para a organização o ganho está no conhecimento que obtém, para o colaborador está no reconhecimento da importância que ele tem para a organização e a possibilidade de deixar sua marca na instituição.

IX. Mapas de Conhecimento

O objetivo principal desta técnica é obter uma visão global sobre as fontes de conhecimento disponíveis na organização e ajudar as pessoas a encontrar rapidamente as fontes apropriadas do conhecimento que estão necessitando para seu trabalho, o que confere eficácia e eficiência aos processos. De posse da informação sobre a fonte do conhecimento, os funcionários não precisam perder tempo começando da ‘estaca zero’, como descrito no senso comum, algo que alguém já fez antes ou conhece melhor, o que reduz erros e presunções, agiliza a solução de problemas e evita o retrabalho.

Além de todos os benefícios já mencionados, esta técnica garante outros benefícios para a instituição, a exemplo da construção do mapa que requer um levantamento²³ do conhecimento existente na organização, o que fornece informações suficientes para uma avaliação do estoque de conhecimento que se dispõe, revelando, assim,

23 Como foi comentado na explicação da primeira etapa do ciclo (diagnosticar) resulta improcedente (impossível, excessivamente caro e demorado), assim, realizar um mapeamento detalhado do conhecimento existente na organização implica concentrar o levantamento no conhecimento relevante para a organização, aquele que já foi identificado como estratégico.

pontos fortes a serem explorados e pontos de carência a serem melhorados (mostrando necessidades de treinamento, por exemplo). Também ajuda a entender que conhecimento essencial está em risco de ser perdido e precisa ser reutilizado ou assegurado; assim como ajuda na organização das atividades de pesquisa, revelando os fluxos e as inter-relações de conhecimento.

A função do mapa não é conter o conhecimento, deve ser visto como um guia que aponte as fontes e repositórios onde encontrar cada tipo de conhecimento existente na organização, dentre documentos, pessoas e bancos de dados. O mapa pode ser disponibilizado na intranet ou internet e consultado por todos os membros da instituição, permitindo atualizações e alterações frequentes. Nas organizações intensivas em conhecimento (OIC), a localização das competências é uma das tarefas mais importantes.

X. Adoção de *coaching*

Coaching é uma técnica cujo objetivo é o aprimoramento do desenvolvimento profissional e melhora do desempenho. Ao utilizar essa metodologia as pessoas mais experientes da organização atuam como instrutores (treinadores) internos de indivíduos com menos experiência em determinadas atividades. O *coach* (que pode ser identificado como tutor, treinador ou multiplicador) precisa não só ter um alto grau de conhecimento do assunto, como também ser uma liderança forte e possuir atributos didáticos. A técnica pode ser aplicada tanto entre colegas de uma mesma organização quanto na relação entre fornecedor e cliente.

Entre os benefícios que o *coaching* reporta à organização merecem ser destacados os seguintes: desenvolvimento das habilidades e conhecimentos dos *coachees* (clientes), a melhora do entendimento da organização e de sua cultura organizacional.

XI. Repositórios de Conhecimento

São técnicas que permitem a codificação, armazenamento, arquivamento eficaz e recuperação do conhecimento da organização, além de também ajudar a focar a atenção em outros aspectos importantes no processo de Gestão de Conhecimento como: qualidade, quantidade, acessibilidade e representação do conhecimento a ser armazenado. Entre as técnicas utilizadas para armazenar o conhecimento têm sido mais citadas as seguintes: os armazéns de dados, os armazéns de conhecimento, os *data marts* e os sistemas de gestão de conteúdo e documentos. Entre as técnicas para organizar o conhecimento: mapas de tópicos, mapas de competências e vocabulários controlados.

O Quadro 4 apresentado a seguir o ajudará a fazer uma síntese da metodologia elaborada pela FIA.

Quadro 4 Técnicas para a Gestão do Conhecimento e Etapas do Ciclo de GC.

Técnicas	Etapas do Ciclo de Gestão do Conhecimento					
	Diagnosticar	Definir Objetivos	Criar	Armazenar e atualizar	Compartilhar e utilizar	Medir
Redes de pessoas			X		X	
Páginas amarelas	X		X			
Comunidades de prática	X		X	X	X	
Divulgação de práticas relevantes			X		X	
Registro de Lições aprendidas			X		X	
<i>Brainstorming</i>		X	X			
<i>Storytelling</i>					X	
Entrevistas de Saída				X	X	
Mapas de Conhecimento	X					
<i>Coaching</i>		X	X			
Repositórios de Conhecimento			X	X	X	

Fonte: Elaboração própria com base em FIA (2009)



Sabendo um pouco mais

• **Para conhecer novas técnicas e ferramentas da Gestão do Conhecimento e ver sua aplicação em casos concretos, recomendamos que leia os seguintes documentos:**

FIA. Primeira Etapa do Programa de Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público. Anexo VII - Apostila de Técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento e Inovação. Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/iGovExplica/primeira-etapa-do-programa-de-gesto-do-conhecimento-e-inovao-no-setor-pblico-fia-dez-2009>>. Acesso em: ago. 2014.

• **Sites e blog dedicados a explicar as técnicas e ferramentas da Gestão do Conhecimento.**

• <<http://www.netcoach.eu.com/index.php?id=190&L=3>> [Site brasileiro com muitas das técnicas e como se faz para utilizá-las].

• <<http://ferramentasdeinovacao.blogspot.com.br/2009/12/gestao-de-boas-praticas.html>> [Blog brasileiro, do Governo de São Paulo, com as técnicas e ferramentas]

3.3 GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Conforme você estudou na disciplina Administração Pública Contemporânea e as Singularidades Brasileiras, o desafio do Paradigma Gerencialista e da Reforma do Estado é integrar uma nova agenda no âmbito das técnicas da Administração Pública e da sociedade evidenciada não apenas nos novos princípios que irão redefinir os papéis e funções do poder público na economia, como também vai ressaltar a necessidade e urgência de se introduzir práticas de gestão mais democráticas. Nesse contexto, emerge os temas da GC e Governança que, conforme já destacado anteriormente, estão traduzidos em uma abundante literatura, mas ainda são raros os estudos que estabelecem uma articulação entre esses dois conceitos.

Como já foi tratado na sessão anterior, vamos nesse espaço dar prioridade a apresentar as abordagens sobre governança no setor público. Como mostra a literatura, o conceito de Governança surge para dar conta dos complexos padrões de gestão de organizações corporativas (privadas), especialmente a partir das mudanças advindas do novo padrão de participação social nas empresas (acionistas) e que vai, progressivamente, ganhando destaque também no âmbito da gestão pública. A transposição desse conceito para as organizações governamentais vem, portanto, reforçar a própria concepção do Estado liberal que sustenta o movimento formal e ideológico da Administração Gerencial, a partir dos anos de 1980. Em síntese, reconhece-se que à medida que a concepção (neo)liberal do Estado ganha força e amplitude global, o conceito de governança, governabilidade e outras definições correlatas recebem destaque e passam a incorporar, progressivamente, não apenas o discurso político e acadêmico como também avançam como base teórica e ideológica para a reconfiguração da legislação que irá guiar as práticas da Administração Pública na contemporaneidade.

Com base nessa breve síntese histórica, fica mais fácil para você entender porque a atual discussão sobre o conceito e papel do Estado tem se voltado para os requisitos políticos, sociais, organizacionais e gerenciais, com vistas a torná-lo mais eficaz e eficiente, capaz, portanto, de enfrentar os desafios para superar os dilemas que se apresentam na atualidade nas relações entre Estado-Sociedade. Nesse sentido, é fundamental entender que o conceito de governança incorpora, portanto, todas essas preocupações, ainda que não haja um consenso na literatura corrente sobre o tema, especialmente considerando as práticas na Administração Pública brasileira.

Segundo Santos (1997), a necessidade de os servidores e cidadãos conhecer sobre o significado e importância de governança surgiram em um momento histórico novo onde a interação de fatores relevantes em relação a aspectos incluídos na agenda da democracia,

assim como nas bases da gestão do capitalismo e do movimento da globalização que passaram a exigir dos governos um grande esforço para buscar conceber e implementar modelos de administração política (gestão e gerência) inovadores que minimizassem os impactos sobre o Estado e corroborassem com a implantação de políticas públicas comprometidas com a harmonização das relações complexas entre interesses público e privado, ou seja, entre governo e sociedade.

Com o objetivo de introduzir o tema no debate e nas práticas da Administração Pública brasileira, a partir dos anos de 1995, Bresser Pereira (2001, p. 8) define governança como

“[...] um processo dinâmico pelo qual se dá o desenvolvimento político e através do qual a sociedade civil, o estado e o governo organizam e gerem a vida pública.”

Outros autores vão ampliar esse conceito apontando que governança esta relacionada também ao **aumento da capacidade de ação do Estado**; isto é, representa a **expansão das competências do poder público** para formular e implementar políticas públicas com o objetivo de alcançar metas coletivas concretas e efetivas. (ARAÚJO, 2002)

É importante ressaltar, também, as contribuições e influências decisivas exercidas pelas agências multilaterais (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento-BID, FMI, Sistema ONU, entre outros organismos) sobre o conceito de Governança, tendo em vista serem dispositivos internacionais que representam os interesses as nações desenvolvida, fundamentais não apenas para a concepção e consolidação do novo conceito liberal de Estado, mas, essencialmente, como entes responsáveis por conceber e difundir novas metodologias de gestão e governança para o setor público, especialmente para os Estados em desenvolvimento e subdesenvolvidos. Nesse esforço, cabe citar o conceito do Banco Mundial que define em diversos documentos oficiais (guias, indicadores, relatórios, etc.) orientadores dos seus Programas de cooperação multilateral governança como sendo

“[...] a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país, visando ao desenvolvimento”.

Acrescentando, ainda, que governança representa

“[...] as tradições e as instituições, mediante as quais a autoridade é exercida em um país” (2001)

Com base nesses conceitos mais ampliado, o Banco Mundial vai destacar as principais características que classifica como práticas de “boa governança” para assegurar o que define como capacidade de desenvolvimento sustentável do setor público:

I. Participação.

II. Estado de direito.

- III. Transparência.
- IV. Responsabilidade.
- V. Orientação por consenso.
- VI. Equidade e inclusividade.
- VII. Efetividade e eficiência.
- VIII. Prestação de contas.

Com base nesse conceito mais alargado difundido e, em certa medida, imposto pelo Banco Mundial, Santos (1997), afirma que as práticas de governança estão relacionadas ao modo com o qual os governos articulam e coordenam suas ações em cooperação com os diversos atores sociais e políticos, materializadas em sua forma de organização institucional, organizacional e administrativa. Com base na definição apresentada pela referida autora você pode deduzir que

Uma “boa governança” é requisito essencial para o desenvolvimento sustentável, o crescimento econômico, a equidade social e a garantia dos direitos humanos. (SANTOS, 1997, p. 340-341)

Mas o conceito e práticas de governança não tem sentido sem a compreensão da definição de outro conceito central que é o de governabilidade que foi definido por diversos autores da seguinte forma:

- **Governabilidade reflete a dimensão estatal do exercício do poder e está relacionada às “condições sistêmicas e institucionais sob as quais se dá o exercício do poder, tais como as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os Poderes, o sistema de intermediação de interesses” (Santos, 1997, p. 342).**
- **Governabilidade envolve três dimensões fundamentais:**
 - (1) **capacidade do governo para identificar problemas críticos e formular políticas adequadas ao seu enfrentamento;**
 - (2) **capacidade governamental de mobilizar os meios e recursos necessários à execução dessas políticas, bem como à sua implementação; e**
 - (3) **capacidade de liderança do Estado. Para DINIZ (1995, p. 394).**



Sabendo um pouco mais

- **Para conhecer mais sobre os conceitos de Governança e Governabilidade, recomendamos que você leia os seguintes textos:**

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. *Governança, governabilidade e accountability: qualidade na administração pública*. Disponível em: <https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/128358/mod_resource/content/1/governanca_governabilidade_accountability_qualidade_na_adm_publica.pdf>, Acesso em: 21 set. 2014.

FERNANDEZ, Claudio Roberto e colaboradores. *A governança e a governabilidade na atual gestão pública brasileira*. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12469> Disponível em http://www.muz.ifsuldeminas.edu.br/attachments/877_5%20_%20A%20governanca%20e%20a%20governabilidade%20na%20atual%20gestao%20publica%20brasileira.pdf>, Acesso em: 21 set. 2014.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília: Publix, 2010. 253 p. (Coleção Publix Conhecimento).

- **Veja também vídeo dedicado ao conceito de Governança e Governabilidade:**

Aula Grátis de Governança e Governabilidade com o Professor Leandro Ferro. <<https://www.youtube.com/watch?v=-ghxJWIOX80>>.

A partir dessa breve síntese sobre os conceitos de governança e governabilidade você pode observar a existência de entendimentos complementares e, em alguns casos, distintos entre as abordagens defendidas por diferentes autores. Apesar dessa multiplicidade conceitual é possível considerar que são conceitos e instrumentos novos que trazem em sua essência a intenção clara de colocar em discussão e introduzir novas práticas administrativas comprometidas em **transformar a capacidade do Estado e do governo de conduzir processos inovadores de formulação, execução e avaliação de políticas públicas**.

Essa inovação passa pela integração de instrumentos e mecanismos administrativos dirigidos para proporcionar maior harmonia nas relações econômicas e sociais privilegiando, assim, o fortalecimento das ações governamentais por meio da melhoria contínua dos níveis de eficácia, eficiência e efetividade das políticas públicas e da garantia da transparência dos processos voltados para o bem-estar social.

Você pode concluir, pois, que tanto os processos de formulação como os de implementação de políticas públicas são elementos constitutivos fundamentais da **capacidade governativa do Estado contemporâneo (Governança)**. O que sugere considerar que a formulação bem-sucedida de políticas públicas depende:

- **Da capacidade de o governo mobilizar apoios para implementar as políticas de sua preferência, mediante a formação de coalizões que garanta a sustentação do Programa e projetos governamentais; e**
- **Da capacidade de o governo construir o que se denomina de “arenas” de negociação que impeçam a paralisia do processo decisório.**

Conforme destacado por Santos (1997), o êxito do processo de implementação de ações governamentais vai exigir para além das coalizões de apoio ao governo, ou seja, vai demandar também capacidade financeira e capacidade técnica (instrumental e operacional) do poder público, o que ampara a relevância do tema **Responsabilização da Administração Pública e de Seus Agentes** que você já estudou na disciplina *Administração Pública Contemporânea e as Singularidades Brasileiras*. Implantar um sistema de governança ideal impõe, portanto, um nível amplo de integração e comprometimento dos servidores e cidadãos em todas as etapas da produção pública.

Entretanto, é importante observar que quando se aborda aspectos vinculados a coalizões de apoio às políticas governamentais se está falando de aspectos complementares, porém distintos dos elementos que integram o chamado ciclo de políticas públicas que, segundo o conceito defendido pela escola denominada de *Análise Racional de Políticas Públicas-ARPP*, integra os seguintes momentos articulados: **formulação, implementação e avaliação das ações públicas**. Estas fases são conformadas segundo a natureza (ou conteúdo) do próprio processo decisório vinculado, portanto, à construção da agenda governamental.

Para Santos, essa definição mais geral da capacidade governativa ou de governança integra:

- **As características operacionais do Estado** – observando o grau de eficiência da ‘máquina’ administrativa, as novas formas de gestão pública, medindo, assim, a existência e funcionamento dos mecanismos de regulação e controle; e
- **A dimensão político-institucional** – avaliando desde as características das coalizões de sustentação do governo, do processo decisório, das formas de representação de interesses, das relações entre Executivo-Legislativo, do sistema partidário e eleitoral, passando também pela análise das relações entre os três níveis de governo (União, estados e municípios), incorporando também os padrões que

fundamentam as relações entre interesse público e interesse privado, até observar a atuação do Judiciário.

Como você pode observar, a Governança do setor público reflete aspectos complexos e, portanto, subjetivos que envolvem tanto as relações inter e intragovernamentais, como incorpora as relações entre Estado-Sociedade. Esta última característica reflete, portanto, a construção da capacidade governativa em sistemas sociopolíticos democráticos, caracterizado pelos mecanismos e formas que assumem as instâncias políticas intrincadas na interação Estado-sociedade, medidas pelos aspectos destacados acima e dando especial atenção para o nível de mudanças sociais e participação política dos grupos sociais afetados, direta e indiretamente, pelas ações governamentais.

Em síntese, os gestores públicos e os cidadãos devem entender a governança do setor público em todos os momentos do processo administrativo envolvendo todas as etapas desde o processo de concepção que fundamenta e orienta um dado padrão de gestão, passando pelas etapas de planejamento, implementação, controle e avaliação das políticas. Portanto, os conceitos e práticas de governabilidade e governança estão articulados e refletem a busca dos ajustes necessários para a “sustentabilidade” e qualidade das ações públicas e o aperfeiçoamento dos métodos e procedimentos adotados, de modo a garantir a eficiência dos resultados esperados.

Você pode concluir seus estudos sobre o tema, considerando que a maneira como o Estado se estrutura e sua articulação com outros entes que compõem as redes nas diversas ações de gestão governamental é essencial para uma gestão eficiente, eficaz, efetiva e transformadora das políticas públicas e da qualidade da prestação dos serviços sob a responsabilidade do Estado e da sociedade.

Para ajudá-lo a sistematizar os conceitos de governabilidade e governança pública, apresenta-se a seguir o Quadro 5 elaborado por Araújo (2002) que traz não apenas uma síntese dos conceitos de estudiosos brasileiros que tratam sobre o tema, como aponta elementos que os ajudarão a estabelecer uma distinção entre as duas abordagens.

Quadro 5 Comparativo das Tipologias de Governabilidade/Governança

AUTORES/ ITENS	GOVERNABILIDADE	GOVERNANÇA	TRAÇO/ DISTINTIVO
Bresser Pereira	Capacidade de governar derivada da relação de legitimidade do Estado	Capacidade financeira/gerencial de formular e implementar políticas públicas.	Traço/Distintivo Ênfase na governança. Entende a governabilidade como garantida

Bresser Pereira	e do seu governo com a sociedade civil.		nos seus fundamentos por meio do processo de redemocratização recente.
Eli Diniz	Condições sistêmicas de exercício do poder pelo Estado e seu governo em uma determinada sociedade.	Capacidade da ação do Estado na formulação e implementação de políticas públicas e consecução das metas coletivas.	Ênfase da conexão da temática com a reforma do Estado, institucionalização da democracia e, em especial, com o incremento da participação dos cidadãos.
Caio Marini	Condições de legitimidade de um determinado governo para empreender as transformações necessárias.	Capacidade técnica, financeira e gerencial de implementar estas transformações.	Ênfase na ligação da temática com a reforma do Estado e com a superação das desigualdades estruturais da sociedade brasileira.

FONTE: ARAÚJO (2002, p. 19)

3.4. SISTEMATIZANDO SABERES E PRÁTICAS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

3.4.1. Metodologias para Avaliação da Capacidade de GC no Setor Público: Qualidades do Método OKA²⁴

Existem diversos métodos para avaliar a capacidade de GC, conforme alguns já apresentados na Unidade Temática 2 desse curso, mas sua aplicação no setor público ganhou outros atributos para dar conta das especificidades e dos desafios que esse tipo de organização apresenta. Dentre os instrumentos mais reconhecidos podem ser citados os seguintes:

- **The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)**
 - Define como principais fases as etapas de criação, identificação, colecionamento, adaptação, organização, aplicação e compartilhamento.

²⁴ Ver o artigo completo de Braun, Carla Cristine e Mueller, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 983-1006, jul./ago. 2014. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v48n4/a09v48n4.pdf> > Acesso em: out. 2014.

- **Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC)**

- Define como principais fases as etapas de obtenção, utilização, aprendizagem, contribuição, avaliação, construção, manutenção e descarte.

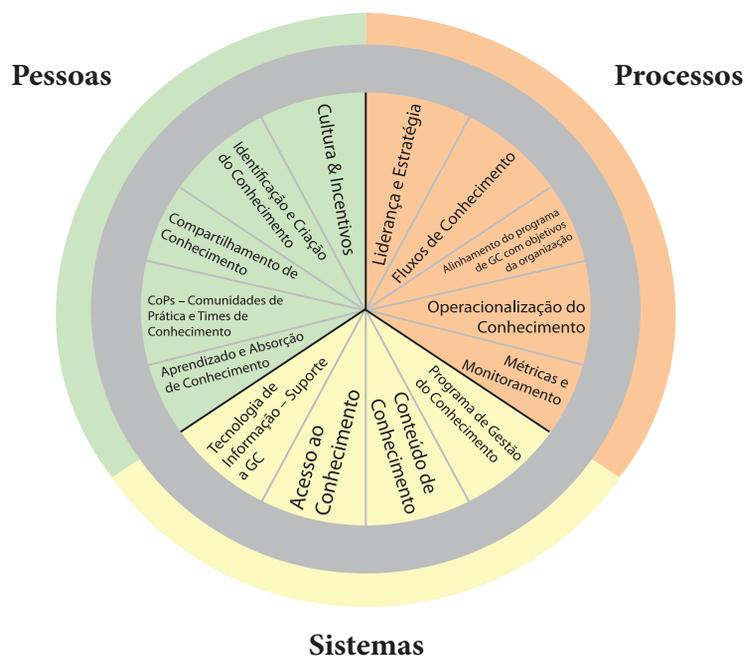
- **Organizational Knowledge Assessment (OKA)**

- Método criado pelo Banco Mundial que define como principais fases a integração da avaliação das pessoas, dos processos e dos sistemas, caracterizadas por uma série de 14 “dimensões do conhecimento”.

Segundo destacado por Angelis (2011, p.137), os três métodos citados acima apresentam características comuns centrado na avaliação com foco em benchmarking, o que significa priorizar a avaliação dos processos internos e externos de gestão do conhecimento, de modo a estabelecer parâmetros de avaliações comparativas com outras organizações ou entre áreas ou grupos internos. Entretanto, aponta a autora que os dois primeiros instrumentos são criticados por não possibilitarem a mensuração do conhecimento real da organização, enquanto o método OKA é considerado como o mais completo por incorporar uma série de métricas, conforme mostra a Figura 11, e ter como base central da pesquisa o resultado de entrevistas e pesquisas realizadas junto a diversas áreas que articulam às práticas da gestão do conhecimento de uma dada organização.

FIGURA 11 Dimensões de Avaliação da GC do Método OKA

Método OKA – Dimensões do Conhecimento



Fonte: The World Bank Group. Information Solutions Group.

Conforme descrito por Angelis (2001), o método OKA está estruturado em 199 questões e integra perguntas e respostas orientadas para dimensionar os três elementos descritos acima (**peçoas, processos e sistemas**), distribuídas da seguinte forma:

- **Pessoas:** Incentivos Culturais; Criação e Identificação do Conhecimento; Compartilhamento de Conhecimento; Comunidades de Prática e Times de Conhecimento; Conhecimento e Aprendizagem.
- **Processos:** Liderança e Estratégia; Fluxos de Conhecimento; Operacionalização do Conhecimento; Alinhamento; e Métricas e Monitoramento.
- **Sistemas:** Tecnologia; Conteúdo do Conhecimento; Programa de Gestão do Conhecimento; e Infraestrutura e Acesso ao Conhecimento.

Com base nessa proposta metodológica, a autora citada desenvolveu o estudo de caso da GC da Prefeitura Municipal de Curitiba, considerando 10 áreas-fins que representaram 70% do corpo funcional, articulado em quatro etapas: **Inicial, Preparatória, Operacional e Final**, subdivididas em 12 fases, conforme descrito a seguir:

- **Etapa inicial:** fases 1 e 2

Validação junto às instâncias estratégicas da organização e a definição de área meio como coordenadora desse estudo, o Instituto Municipal de Administração Pública. Foram selecionadas 10 áreas prioritárias para a realização da pesquisa: Abastecimento, Assistência Social, Cultura, Educação, Esporte e Lazer, Habitação, Segurança, Trabalho, Turismo e Urbanismo; que foram aplicadas junto às secretarias e órgãos que executam as políticas públicas junto aos cidadãos da cidade de Curitiba.

- **Etapa preparatória:** fases 3 a 5

Apresentação da proposta e forma de operacionalização do método OKA junto as áreas selecionadas. Foram indicados “articuladores da gestão do conhecimento”: servidores públicos, técnicos com formação superior em diferentes áreas que ocupam cargos de gerenciamento, coordenações e assessorias junto às secretarias e aos órgãos.

- **Etapa operacional:** fases 6 e 7

Estabeleceu-se o período de cinco meses para a apropriação do método, elaboração de documento com orientações, discussão, preenchimento e validação interna em cada secretaria e órgãos vinculados à pesquisa. Iniciou-se a apresentação dos resultados com a apostila da Enap (Curitiba, 2012), que exibe o alinhamento conceitual

sobre o método e descreve o questionário contendo as 199 questões básicas do Método OKA.

- **Etapa final:** fases 8 a 12

Cada articulador vinculado à área selecionada ficou responsável por acionar os demais setores que complementaríamos as informações solicitadas para a aplicação do método no sistema. Com o retorno dos dados coletados, foi solicitado o download do sistema aplicativo do SysOka para o preenchimento eletrônico. Após essa fase ocorreu a consolidação dos dados, a emissão de tabela com o grau de maturidade e o gráfico modelo spider. A análise realizada em conjunto com o grupo integrou, posteriormente, os demais setores envolvidos no nível estratégico da organização que foram estimulados a realizar a apresentação e discussões internas com as equipes nas referidas secretarias e órgãos de vinculação. Assim, a aplicação do método OKA foi realizada, compilando informações em documento único, disponibilizado aos gestores das áreas envolvidas, como também ao Instituto Municipal de Administração Pública, contemplando de forma descritiva todas as etapas, fases e resultados coletados, culminando no diagnóstico.

Com base nos resultados da pesquisa, a citada autora afirma que o diagrama gerado pelo método OKA possibilitou demonstrar uma visão geral e integrada da situação da GC na organização selecionada, tendo como base os seguintes resultados (Ibidem, p. 142):

- **Entendimento da situação da GC;**
- **Estabelecimento de estratégias na priorização dos projetos e atividades; e**
- **Identificação de necessidades e oportunidades específicas no contexto da GC.**

Síntese dos Resultados da Pesquisa de Angelis	
Conforme destacado pela autora, os pontos mais significativos das respostas do questionário aplicado aos gestores e servidores públicos da Prefeitura Municipal de Curitiba, por dimensão do conhecimento, foram os seguintes:	
I. Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1) Os servidores ajudam nas mudanças dos processos organizacionais de uma forma “<i>ad-hoc</i>”. 2) Os servidores são pouco incentivados a identificar conhecimentos que possam beneficiar/melhorar processos 3) A alta gerência é pouco influente sobre a cultura organizacional. 4) Os servidores não compreendem o quanto seu papel contribui para a performance da organização. 5) A estrutura hierárquica é influente na definição dos padrões de comunicação na organização.

<p>I. Pessoas</p>	<p>6) O grau de receptividade da organização em relação a sugestões dos servidores é baixo.</p> <p>7) Os servidores se aconselham com muita frequência com outros servidores, buscando ter acesso a seus conhecimentos ou a seu “know-how” tácito.</p> <p>8) As atividades de GC que concorrem para os objetivos explícitos da organização são essenciais para a performance do negócio.</p>
<p>II. Processos</p>	<p>1) A gerência média é que normalmente inicia a mudança nos processos de negócio da organização.</p> <p>2) A organização possui poucos processos organizacionais definidos em documentos ou outros formatos para leitura.</p> <p>3) A maioria dos servidores não sabe onde buscar informações sobre os processos organizacionais – estão em vários documentos espalhados pela organização, i.e., em cada unidade).</p> <p>4) Os tipos de conhecimentos (internos ou externos) que são criados na organização são: conhecimento de procedimentos, conhecimentos tópicos, conhecimentos práticos. Os conhecimentos de processos, melhores práticas, lições aprendidas, conhecimentos sobre clientes não são adequadamente criados e disseminados.</p> <p>5) A organização possui ritmo de mudança lento no que diz respeito à implementação de melhorias.</p> <p>6) O grau de importância do conhecimento ou das informações nos processos de agregação de valor da organização é muito elevado.</p> <p>7) Alguns dos aspectos da organização que devem ser ajudados significativamente por atividades relativas a conhecimento são: satisfação dos clientes, processos operacionais e organizacionais, habilidade para modificar estratégias ou enfoques de resolução de problemas, políticas e procedimentos organizacionais.</p> <p>8) Não há uma estratégia de GC claramente articulada para a organização que não tem métricas de medição do conhecimento.</p> <p>9) As áreas que devem se beneficiar mais do programa de gestão do conhecimento ou de atividades de compartilhamento de conhecimentos são: desenvolvimento de novos serviços, desenho de processos organizacionais e criação de uma estratégia de comunicação com clientes.</p> <p>10) Um bom programa de GC da organização ajudaria os servidores a economizar tempo em seu trabalho e os processos organizacionais melhorariam significativamente.</p>

<p>III. Sistemas</p>	<p>1) Comunidades de prática são apoiadas pela organização e usadas para fomentar a criação e o compartilhamento de conhecimentos.</p> <p>2) Os tipos de comunidades de prática que a organização possui são:</p> <p>organizada por tópicos ou assuntos; organizada para resolver problemas específicos; e organizada por processos ou atividades organizacionais ou tarefas de negócios.</p> <p>3) São alguns dos resultados usuais das comunidades de prática na organização: conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas operacionais da organização e conteúdos ou aconselhamentos relativos a produtos/ serviços da organização; treinamento;</p> <p>4) Criação de conteúdos ou base de conhecimentos; serviços de assistência técnica; participação sistemática em revisões por pares/colegas ou processos similares; participação sistemática em decisões de processos organizacionais; conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas estratégicos da organização; conteúdos ou aconselhamentos relativos a temas-nicho; conteúdos ou aconselhamentos que levem à inovação.</p> <p>5) Os tipos de conteúdos que os servidores vêm buscando repetidamente: informação estratégica, políticas e procedimentos, informação setorial, dados estatísticos, inteligência de negócios e/ou dados de indicadores, pesquisa e desenvolvimento ou outros trabalhos analíticos, conteúdos sobre clientes, documentos relativos aos processos organizacionais, informação e estatísticas nacionais, pareceres dados a clientes.</p> <p>6) O ambiente de software da organização não é adequado às necessidades organizacionais porque não permite uma navegação fácil (browsing) para encontrar conhecimentos/conteúdos por parte dos usuários.</p>
-----------------------------	--

Em síntese, a autora aponta que os resultados da pesquisa permite afirmar que o método OKA possibilita:

- **Levantar a situação da GC por dimensão do conhecimento.**
- **Elaborar um plano de gestão do conhecimento.**
- **Ser um referencial comparativo da situação da GC entre organizações.**
- **Estabelecer uma sistemática de avaliação do progresso da implantação do plano de gestão do conhecimento.**

3.4.2. Metodologias para Avaliação da Capacidade de Governança no Setor Público

As metodologias para avaliar a capacidade de governança no setor público também têm avançado. Segundo a International Federation of Accountants (IFAC), órgão internacional que orienta a aplicação dos princípios da governança pública, são considerados como princípios básicos da boa governança: **Transparência** (Openess), **Integridade** (Integrity) e **Accountability**.

O IFAC define esses princípios da seguinte forma:

- **Transparência** – considerado princípio fundamental para garantir que os atores sociais (*stakeholders*) possam ter acesso a todas as informações e adquiram, assim, confiança nos processos de tomada de decisões e no conjunto de ações públicas sob a responsabilidade do Estado. Os principais meios para garantir a transparência pública é garantir espaços para a consulta pública de todos os interessados, através de recursos de comunicação eficientes para apresentar informações completas, precisas e claras. Esse conjunto de elementos preparam os cidadãos para que possam avaliar a qualidade das ações governamentais.
- **Integridade** – compreende tanto as operações desenvolvidas pelo poder público (das mais simples às mais complexas) e baseia-se na objetividade, honestidade e nos elevados padrões de decência e probidade na gestão dos recursos públicos e na gestão dos assuntos sob a responsabilidade de todas as entidades públicas. Esse é um princípio que depende da capacidade técnica da administração pública de modo a garantir níveis de eficácia elevados. Refletem-se tanto nos processos de tomada de decisão até os níveis de qualidade dos relatórios financeiros e de desempenho da gestão pública.
- **Accountability** – reflete o processo pelo qual as organizações públicas e servidores e gestores públicos, responsáveis por suas decisões e ações (incluindo dos processos que envolvem a administração do poder público – desde a gestão dos fundos públicos até alcançar os demais aspectos que envolvem o desempenho da gestão pública) devem se submeter ao julgamento dos cidadãos. *Accountability* implica, portanto, reconhecer a importância do controle social em todas as etapas das políticas públicas.

Ajudará o entendimento sobre as boas práticas de governança pública conhecer o sobre o conceito de *stakeholders* que, segundo o IFAC (2001, p. 57), trata-se de uma dimensão que

Abrange o corpo ou indivíduo (s) eleito ou designado para a diretoria do órgão, e que têm responsabilidade pela avaliação do desempenho, os representantes eleitos pela sociedade

(parlamentares), os provedores de recursos (contribuintes, credores financeiros, proprietários de títulos do governo e credores em geral), os prestadores de serviços e parceiros (funcionários, contratados, parceiros de *joint ventures* e de outras entidades governamentais), usuários dos serviços (pessoas físicas e empresas que se beneficiam dos serviços que a entidade proporciona), grupos de interesse, analistas e coletores de estatísticas (analistas políticos, economistas, analistas financeiros, agências de *rating*), a mídia e a comunidade em geral.

Foram consideradas pela metodologia de análise desenhada pelo IFAC três dimensões centrais que conformam os elementos para uma boa governança no setor público, são elas: **(a) padrões de comportamento; (b) processos e estruturas organizacionais e (iii) controle e relatórios externos**, definidas da seguinte forma:

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS OU REQUISITOS
Padrões de Comportamento	Os requisitos chefes dos órgãos ou entidades da Administração Pública devem exercer liderança e estabelecer e perseguir altos padrões de comportamento, cujas recomendações se referem a liderança e códigos de conduta, estes refletindo os princípios básicos da boa governança (<i>openess, integrity e accountability</i>) e mais: (i) probidade e decoro; (ii) objetividade, integridade e honestidade e (iii) relações.
Processos e Estruturas Organizacionais	Devem ser levadas em conta orientações sobre: (i) os papéis e responsabilidades em nível político e operacional, respectivamente associados aos gestores principais e gestores intermediários; (ii) as responsabilidades por processos, por recursos públicos e por desempenho do Executivo-Chefe de um órgão público; (iii) a formalidade e publicidade das relações entre o Executivo-Chefe de um órgão público e sua equipe e (iv) as comunicações com os stakeholders.
Controle e Relatórios Externos	A orientação sobre (i) gestão de riscos, auditoria interna, comitês de auditoria, controle interno e orçamento, gestão financeira e formação de pessoal, bem como sobre (ii) relatórios anuais, adequada utilização de padrões contábeis, medidas de desempenho e auditoria externa, são geralmente tão relevantes no ambiente do governo central como o são nas agências de governo.

Fonte: IFAC (2001)

Para ajudar no entendimento das práticas de boa governança que tem sido aplicadas em diversos órgãos públicos em diversos países, o IFAC elaborou um quadro comparativo contendo alguns 'frameworks' que apresentam variáveis e indicadores relevantes para avaliar a boa governança pública, conforme você pode observar no quadro 4, apresentado a seguir. A metodologia que fundamenta o roteiro apresenta uma explicação lógica para cada princípio e/ou subprincípios que conformam o conceito e práticas de governança. Cada princípio é seguido por exemplos e perguntas para que as organizações públicas

possam avaliar sua capacidade real ou potencial de governança, com ênfase no desenvolvimento de planos de ação que a ajude a melhorar as boas práticas de gestão pública.

Quadro 6: Comparativo dos 'frameworks' Internacionais de Governança Pública

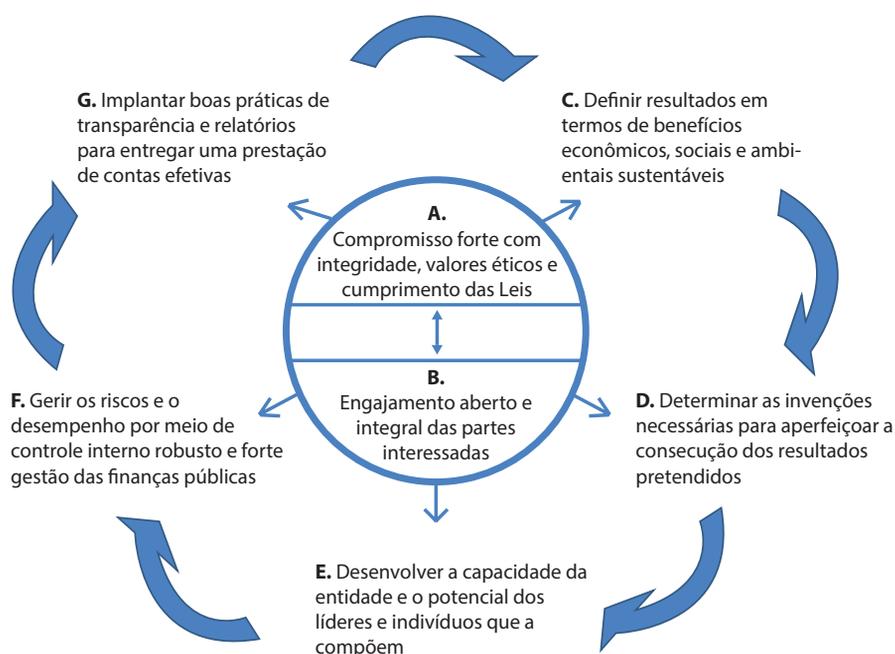
DIMENSÃO	VARIÁVEIS/INDICADORES
<p>A função da boa governança no setor público é assegurar que as entidades atuem com base na defesa dos interesses públicos em todos os momentos. E atuar com base na defesa do interesse público requer:</p>	<p>A. Compromisso forte com integridade, valores éticos e cumprimento das Leis:</p> <p>A1. Demonstrar integridade.</p> <p>A2. Compromisso forte com valores éticos.</p> <p>A3. Compromisso forte com o cumprimento das Leis.</p> <p>B. Engajamento aberto e abrangente com as partes interessadas:</p> <p>B1. Abertura</p> <p>B2. Engajamento efetivo com cidadãos e usuários de serviços</p> <p>B3. Engajar-se de forma abrangente com as partes interessadas institucionais.</p>
<p>Além dos requisitos para agir para garantir o interesse público, atingindo boa governança no setor público, também é necessário:</p>	<p>C. Definir resultados em termos de benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis:</p> <p>C1. Definir resultados.</p> <p>C2. Benefícios econômicos, sociais e ambientais sustentáveis.</p> <p>D. Determinar as intervenções necessárias para aperfeiçoar a consecução dos resultados pretendidos:</p> <p>D1. Reforçar os mecanismos de tomada de decisão.</p> <p>D2. Planejar intervenções.</p> <p>D3. Aperfeiçoar a consecução dos resultados pretendidos.</p> <p>E. Desenvolver a capacidade da entidade e o potencial dos líderes e indivíduos que a compõem:</p> <p>E1. Desenvolver a capacidade da entidade.</p> <p>E2. Desenvolver a liderança da entidade.</p>

	<p>E3. Desenvolver o potencial dos indivíduos dentro da entidade.</p> <p>F. Gerir os riscos e o desempenho por meio de controle interno robusto e forte gestão das finanças públicas:</p> <p>F1. Gerenciar riscos.</p> <p>F2. Gerenciar desempenho.</p> <p>F3. Reforçar o controle interno.</p> <p>F4. Fortalecer o gerenciamento financeiro.</p> <p>G. Implantar boas práticas de transparência e relatórios para entregar uma prestação de contas efetiva.</p> <p>G1. Implantar boas práticas de transparência.</p> <p>G2. Implantar boas práticas em relatórios.</p>
--	--

Fonte: IFAC, 2013 (consultar <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Comparison-of-Principles.pdf>)

As dimensões, variáveis e indicadores da boa governança, com base no conceito defendido pelo IFAC podem ser melhor visualizados na Figura 12, apresentada abaixo que mostra como esses princípios e elementos se inter-relacionam.

Figura 12: Inter-Relações dos Princípios da Boa Governança no Setor Público



FONTE: IFAC, 2013



Sabendo um pouco mais

Para aprofundar seus conhecimentos sobre metodologias em implementação de modelos de GC no setor público, sugerimos que estude o material produzido pelo IPEA **Modelos de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira - como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**

Disponível no site

http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf, acesso em 30.07.17.



Atividade

Atividade 3

Com base no método aplicado pelo Banco Mundial para avaliar o **grau de maturidade da GC**, o método OKA, e o instrumento desenvolvido pelo IFAC para avaliar a capacidade de Governança no setor público, avalie seus conhecimentos sobre o tema aplicando (integral ou parcialmente) as metodologias indicadas para avaliar a organização onde atua ou outra onde já tenha atuado ou que tenha interesse em conhecer, com base nas seguintes perguntas orientadoras:

1. **Qual a relação entre o conhecimento e a tecnologia em cada fase do método de OKA, assim como as funções dos gestores e dos trabalhadores do conhecimento na organização selecionada?**
2. **Qual o papel da aprendizagem como motor das mudanças e da inovação?**
3. **Qual o papel das Comunidades de Práticas?**
4. **Refleta sobre a organização selecionada e caracterize a fase da Gestão do Conhecimento na qual (avalia) que ela se encontra.**

5. Após esse esforço preliminar, identifique quais os obstáculos que se interpõem ao desenvolvimento do sistema de GC na organização selecionada.

6. Com base metodologia do IFAC ou outra abordagem utilizada por algum órgão de controle que conheça (TCU, CGU, TCEs ou TCMs), identifique qual o atual estágio da governança na organização selecionada.

7. Por fim, apresente uma análise geral que integre o grau de maturidade em GC e de Governança, de modo a reconhecer as articulações possíveis (recomendáveis) entre os dois instrumentos para melhorar, de forma continuada, a capacidade da gestão pública.

REFERÊNCIAS

ANDRADE FREIRE, Jurandy. *Capital intelectual: um estudo comparativo entre as diversas metodologias de mensuração encontradas na literatura*. Setembro, 2005. Disponível em: <http://www.classecontabil.com.br/artigos/capital-intelectual--um-estudo-comparativo-entre-as-diversas-metodologias-de-mensuracao-encontradas->. Acesso em: 15 abr. 2014.

ANTUNES, Maria Thereza; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: verdades e mitos. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, n. 29, p. 41-54, maio/ago. 2002.

APPLE, Michael W. *Ideologia e currículo*. Tradução Vinicius Figueiras. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. 288 p.

ARAÚJO, Vinicius C. *A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho*. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2002. Texto para Discussão, n. 45. Disponível em: http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1649. Acesso em: 15 ago. 2014.

ASENJO, Luis. *Gestión de conocimiento comunidades de práctica - el 2.0 al servicio del negocio*. 2012. Disponível em: http://www.tatumglobal.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=179:gestion-conocimiento-cdp&catid=25:espacios-de-aprendizaje&Itemid=3. Acesso em: 18 ago. 2014.

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (ANAO). Public sector governance. Better practices guide: framework, processes and practice. v. 1. Commonwealth of Australia, Canberra, 2003. Disponível em: <http://www.anao.gov.au/~media/Files/Better%20Practice%20Guides/Public%20Sector%20Governance.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2014.

AZEVEDO, Luiz C. S. Gestão do conhecimento em organizações públicas. *RioEstudos*, n. 67, 2002. Disponível em: http://gestaoinstitucional.rio.rj.gov.br/downloads.php?tipo=doc&arq=doc/dwnl/Gestao_do_Conhecimento/GESTAO_DO_CONHECIMENTO_EM_ORGANIZACOES.doc. Acesso em: 15 ago. 2014.

BAÑEGIL PALACIOS, Tomás M; SANGUINO GALVÁN, Ramón. Gestión del conocimiento y estrategia. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología, Conocimiento y Creatividad*. n. 19, oct., 2003. Disponível em: <<http://www.madrimasd.org/revista/revista19/tribuna/tribuna3.asp>>. Acesso em: 17 maio 2014.

BARROS, Cristina Costa et al. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, Curitiba, 2008. 120p. Disponível em: <http://www.imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/Acervo/Publicacoes_Imap/Livros/2008_0001_Gestao_Conhecimento_Adm_Pub.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2014.

BARROW, John David. *Impossibility. The limits of science and the science of limits*. Oxford: Oxford University Press. 1988. 282p. Disponível em: <http://www.angelfire.com/indie/green_economics/Limits.pdf>. Acesso em: 28 ago, 2014.

BATISTA, Fábio et al. *Casos reais de implementação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira*. Brasília: Rio de Janeiro: IPEA, 2014. (Texto para discussão). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1941.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2014

BATISTA, Fábio et al. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para Discussão n. 1095). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2014.

BATISTA, Fábio. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira*. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. 130p. Disponível em <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Brasileira.%20Livro.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2014.

BATISTA, Fábio. O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino (IFES). Brasília: IPEA , 2006. (Texto para Discussão n. 1118). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1181.pdf>. Acesso em: 18 agosto 2014.

BOGONI, Nadia Mar et al. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 119-142, jan./fev. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 ago. 2014.

BONACCORSI, Andrea. Explaining poor performance of European science: institutions versus policies. *Science and Public Policy*, v. 34, Issue 5, p. 303-316, 2007. Disponível em: <<http://spp.oxfordjournals.org/content/39/1/88.full.pdf>>. Acesso em 28 agosto 2014.

BONACCORSI, Andrea. Search regimes and industrial dynamics of science. *Minerva* v. 46, Issue 4, p. 285-315, 2008. Disponível em: <<ftp://ftp.ige.unicamp.br/pub/CT010/aula%202/Bonaccorsi.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

BONACCORSI, Andrea; THOMA, Grid. Institutional complementarity and inventive performance in nanotechnology. *Research Policy* v. 36, Issue 6, p. 813-831, 2007. Disponível em: <http://www.unicam.it/archivio/eventi/incontri_convegni/Unicam_Innovazione/documenti/bonaccorsi_thoma_RP2007.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2014.

BONTIS, Nick. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and model. *Management Decision, Bingley*, v. 36, n. 2, p. 63-76, feb. 1998.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. *Instrumento para avaliação da gestão pública: ciclo2010*. Brasília: MP, SEGES. Versão 1, 2010. Disponível em: <<http://www.portalpeg.eb.mil.br/images/fotos2011/anexo%20d%2070.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

BRASIL. MARE. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

BRAUN, Dietmar; GUSTON, David. H. Principal-agent theory and research policy: an introduction. *Science and Public Policy*, v. 30, Issue 5, p. 302-308, 2003.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Org.). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2006. 316 p.

BRÜNING, Maurílio Thiago et al. Ciclos da Gestão do Conhecimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (KM Brasil 2012), 11., 2012, São Paulo, *Anais eletrônicos...* São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/sbgc/kmbrasil-2012/anais/pdf/TC9.pdf>> Acesso em: 18 ago. 2014.

BUENO, Eduardo. Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual. *Boletín Club Intelect*, n. 1, Enero, 1999p. 2-3, 1999. Disponível em: <<http://www.sedic.es/bueno.pdf>> . Acesso em: 20 abr. 2014.

CABRERA, Angel; RINCON, Manuel. La gestión del conocimiento: creando competitividad en la nueva economía. *Información Comercial Española: ICE; Revista de Economía*, Madrid, n. 791, p. 77-92, abril/mayo. 2001. Disponível em: <http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_791_77-91__81B391C02044F7CA33709B8D02B0578C.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2014.

CAJUEIRO, Joyce Lene; SICSÚ, Abraham Benzaquen. Gestão do conhecimento: uma abordagem preliminar para construção de modelos em instituições de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23. Foz do Iguaçu.. Anais eletrônico..., Foz do Iguaçu, 2007.

Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR640476_9902.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2014.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional do sector público brasileiro: uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 2, 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/http://www.unicam.it/archivio/eventi/incontri_convegna/Unicam_Innovazione/documenti/bonaccorsi_thoma_RP2007.pdfew/6273/4864>. Acesso em: 21 ago. 2014

CARTONI, Daniela M. Gestão do conhecimento como ferramenta de estratégia organizacional. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 10, n. 12, 2006. Disponível em <http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/69/67>. Acesso em: 22 abril 2014.

CARVALHO, Hélio G; BARROS, Cristina C. A criação do conhecimento na administração pública. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, KMBRASIL 2003, Novembro, São Paulo, *Anais eletrônicos...* 2003. CD-ROM.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura*, v. 1. 8. ed. Tradução: Roneide Venancio Majer com a colaboração de Klaus Brandini Gehrhardt. São Paulo: Paz e Terra, 2000. Disponível em: <<http://www.ige.unicamp.br/site/aulas/134/Castells,M.%20A%20sociedade%20em%20rede.%20Prol%F3go.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

CATANI, Afrânio Mendes; DOURADO, Luiz F.; OLIVEIRA, João F. Natureza jurídica, organização acadêmica e gestão universitária. In: SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JR., João dos Reis (Org.). Educação superior: análise e perspectivas de pesquisa. São Paulo: Xamã, 2001. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000100008&script=sci_arttext>.

COLEMAN, James Samuel. *Foundations of social theory*. Cambridge MA: Harvard University Press. Committee on Standards in Public Life – The Nolan Committee – UK, 1990.

DA COSTA, Adnan. Análise das técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento nas empresas incubadas na incubadora de base tecnológica da Universidade Federal de Lavras. Monografia (Bacharel em Sistemas de Informação) - Universidade Federal de Lavras, 2012. Disponível em: <<http://www.bsi.ufla.br/wp-content/uploads/2013/09/AN%C3%81LISE-DAS-T%C3%89CNICAS-E-FERRAMENTAS-DE-GEST%C3%83O-DO-CONHECIMENTO-NAS-EMPRESAS-INCUBADAS-NA-INCUBADORA-DE-BASE-TECNOL%C3%93GICA-DA-UNIVERSIDADE-FEDERAL-DE-LAVRAS-.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

DAHLMAN, Carl; KOUAME, Auguste Tano; VISHWANATH, Tara. *World development report 1998/99: knowledge for development*. *World development report*. Washington, DC: World Bank, 1999. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/1998/09/17396270/world-development-report-199899-knowledge-development>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tradução de Lenke Peres. 4. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DAVID, Paul A; FORAY, Dominique. Una Introducción a la economía y a la sociedad del saber. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, n. 171, Marzo, 2002. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SHS/pdf/171-fulltext171spa.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

DE MOURA, Arthur. Os ativos intangíveis e o capital intelectual. In: SEMINÁRIO TRÊS MANHÃS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BIREME, julho, 2004. Disponível em: <http://www.eventos.bvsalud.org/gc1bireme/docs/pt/AtivosIntang.pdf>. Acesso em: 10 maio 2014.

DINIZ, Eli. “Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil nos Anos 90”. Dados – *Revista de Ciências Sociais*, vol. 38, nº 3, 1995 (não tem citação do número de páginas)

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

EDVINSSON, Leif.; MALONE, Michael S. *El capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Barcelona (Espanña): Gestión, 2000, 1999. 256 p.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina., 2000. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0180.pdf>. Acesso 16 ago. 2014.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1989. 163 p.

FARFÁN BUITRAGO, Dalsy Yolima; GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. La gestión del conocimiento, Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2006. 109 p.– (Administración. Serie Documentos, Borradores de Investigación; 29)

_____. La gestión del conocimiento. Facultad de Administración, Editorial Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia, 2006. Disponible en: <<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf?sequence=1>>

FERNÁNDEZ DE PINEDO, Miguel. La Gestión del Conocimiento: el tercer factor, PricewaterhouseCoopers, Knowledge Management España, Mayo, 2000. Disponível em: <<http://www.arearh.com/km/Tercerfactor1.htm>>. Acesso 22 abr. 2014.

FIA. Primeira Etapa do Programa de Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público. Anexo VII – Apostila de Técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento e Inovação. Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/iGovExplica/primeira-etapa-do-programa-de-gesto-do-conhecimento-e-inovao-no-setor-pblico-fia-dez-2009>>. Acesso em: 16 ago. 2014.

FINGER, Almeri Paulo. Liderança e gestão universitária. In: Finger A. P. et al. *Liderança e administração na universidade*. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986. p. 13-26

GEUNA, Aldo.; Salter Ammon J.; Steinmuller, W. Edward. (Ed.). *Science and Innovation. Rethinking the Rationales for Funding and Governance*. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

GIBBONS, Michael et al. *The New Production of Knowledge*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

GUERRA NAGEM, Júlio. *Gestão do Conhecimento no Setor Público Brasileiro; Estudo de caso das ações preliminares para a implantação do sistema integrado de informações da Prefeitura Municipal de Curitiba*. Tese (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – Centro Universitário Franciscano do Paraná, Curitiba, 2006. Disponível em: <www2.fae.edu/galeria/getImage/108/1232054600334186.pdf>. Acesso 22 abril 2014.

HANSEN, Morten.; NOHRIA, Nithin.; TIERNEY, Thomas. What is your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, v. 77, n. 2, p.106-116, mar./apr. 1999.

HARRISON, Suzanne; SULLIVAN, Patrick. Profiting from intellectual capital Learning from leading companies. *Journal of Intellectual Capital*, v. 1. n. 1, 2000, p. 33-46. Disponível em: <<http://home.bi.no/fgl99011/Bok2215/IK-artikkel-1.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2014.

IFAC – INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Study 13 – Corporate governance in the public sector**: a governing body perspective, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org>> Acesso em: 26 jul. 2011.

KAUFMANN, Daniel; AART Kraay; ZOIDO-LOBATÓN, Pablo. *Governance Matters*. Policy Research Working Paper 2196. World Bank, Washington, D.C, 1999. Disponível em: <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-2196>. Acesso em: 28 ago. 2014.

LIMAL, Adilson Celestino; CARMONA, Charles Ulises. Determinantes de la formación del capital intelectual en las empresas productoras de tecnología de la información y comunicación. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* (Online), v. 12, n. 1. São Paulo Jan./Feb. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000100005&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 maio 2014.

LÌRIO, Fabricio. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 2011. Disponível em: <http://fabriciolirio.com.br/2011/08/estudo-capital-intelectual-a-nova-vantagem-competitiva-das-empresas/>. Acesso em: 23 abr. 2014.

LOPO MARTINEZ, Antonio. Measuring and reporting Intellectual Capital: the Accounting Challenge for the next Millenium. In: ENCONTRO DA ANPAD, ENANPAD, 23., 1999, Foz de Iguaçu. *Anais eletrônicos...* Foz de Iguaçu, 1999. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/CCG/1999_CCG2.pdf>. Acesso em: 15 de maio 2014.

MADUREIRA COELHO, Espartaco. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. *Revista do Serviço Público*, Ano 55, n. 1 e 2, Jan./Jun. 2004. Disponível em: <http://www.livros-gratis.com.br/arquivos_livros/en000002.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2014

MATAS, Carles Ramió. Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* n. 21, Caracas, Venezuela 2001. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/RAMIO%20MATAS,%20Carles%20-%20Los%20problemas%20de%20la%20implantacion%20de%20la%20nueva%20gestion.pdf>> Acesso em: 21 ago. 2014.

MENDIZABAL, Antxon. La Dimensión Tecnológica de la Globalización. In: XII REUNIÓN DE ECONOMÍA MUNDIAL, Santiago de Compostela, 2010. Disponível em:<<http://www.usc.es/congresos/xiirem/pdf/2.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

MONTUSCHI, Luisa. La economía basada en el conocimiento: Importancia del conocimiento tácito y del conocimiento codificado. *CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo* 204, Universidad del CEMA, 2001. Disponível em: <<http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/204.pdf>> Acesso em: 19 mar. 2014.

MONAGAS-DOCASAL, Marusia. El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXIII (Mayo-Agosto), 2012 Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433580006>>. Acesso em: 1 ago. 2017

MORALES, Carolina. Feeling à parte, para ter resultado no seu negócio invista nos Fatores de Capital Intelectual, 2012. Disponível em: http://www.cce.puc-rio.br/noticias/ativos_intangiveis.html. Acesso em: 22 abr. 2014.

NAISBITT, John; ABURDENE Patricia. *Megatendencias 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90*. Editorial Norma. Bogotá, 1990. 302 p.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. *Baldrige National Quality Program's Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Editorial Oxford University Press, 1999. 318 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. In: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka (Org.). *Gestão do Conhecimento*, Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, p. 54-89, 2008. (Cap. 3)

NOWOTNY, Helga; SCOTT, Peter; GIBBONS, Michael. Mode 2 revisited: the new production of knowledge. *Minerva*, v.41, Issue 3, p. 179-194, 2003.

OECD. *Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. 1997. 184 p. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2014.

OECD. *The Knowledge-Based Economy*. Paris, 1996. Disponível em: <<http://www.oecd.org/science/scitech/1913021.pdf>>. Acesso em: 22 abril 2014.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia. Intellectual capital reporting in Spain: a comparative review”, *Journal of Intellectual Capital*, v. 4, n. 1, p. 61-81, 2003

PACHECO, Vicente. Mensuração e divulgação do capital intelectual nas demonstrações contábeis: teoria e empiria. Série Biblioteca do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, v. 5. Curitiba, 2005. 212 p. Disponível em: <<http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/serieBibliotecaCRCPR/volume5.pdf>>. Acesso em: 10 de maio 2014.

PELUFFO, Martha; CATALÁN, Beatriz. *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. CEPAL, Serie Manuales, n. 22. Santiago de Chile, 2002. Disponível em: <http://preval.org/documentos/00427.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2014.

PEREIRA, Claudio de Souza. Memória Organizacional: conceito e práticas em construção. In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD (ENANPAD 2013), Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ADI471.pdf>. Acesso em: 13 de agosto 2014.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Brasília: ENAP, 1998. 365p.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista eletrônica sobre a reforma do Estado*, Salvador, n. 16, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.bresser-pereira.org.br/papers/2008/08.13.Primeiros.Passos.Reforma.Gerencial.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

PEREZ, Carlota. *Revoluciones tecnológicas y capital financiero. La dinámica de las burbujas financieras y las épocas de bonanza*. México: Siglo XXI Editores, 2004. 270 p.

PEREZ, Carlota. Revoluciones tecnológicas y paradigmas tecnoeconómicos. *Tecnología y Construcción*, Venezuela, v. 21, n. 1, 2005. Disponível em: <http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_tc/article/view/2886/2763>. Acesso em: 22 abr. 2014.

PIZARRO MORENO, Isabel; REAL FERNÁNDEZ, Juan Carlos; SOUZA GINEL, Elena. El emprendedor como motor de creación del conocimiento. In: CONGRESO NACIONAL DE AEDEM: INTELIGENCIA EMPRESARIAL. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA. Jaén, junio, 2000. Disponível em: <<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/empren.pdf>> Acesso em: 22 abr. 2014.

POLANYI, Michael. *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Books, 1967. 108p.

RAMOS, Nogueira Marise. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?* 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002. 320 p.

RIBEIRO, Douglas; DA SILVA, Denilson. Capital Intelectual: Conhecimento, habilidades e competências que geram receitas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 12. PPGA/FEA/USP, São Paulo. Agosto, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/400.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2014.

RIVERO, Soleidy; GONZÁLEZ, Gipsia. Bases teóricas de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Cuba: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río, 2004. (mimeo). Disponível em: <<http://www.monografias.com/trabajos15/bases-teoricas/bases-teoricas.shtml>>. Acesso em: 18 maio 2014.

RODRÍGUEZ ANTÓN, José Miguel. El capital intelectual como diferencia entre los activos y los pasivos intangibles. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, Conocimiento y Creatividad. n. 28, Marzo, 2005. Disponível em: <<http://www.madrimasd.org/revista/revista28/aula/aula2.asp>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

SANCHEZ, A. J.; MELIÁN, A.; HORMIGA, E. El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, v. 13, n. 2, p. 97-111, mayo-agosto, 2007. Disponível em: <<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132097.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2014.

SANTOS, Boaventura de Souza. Da ideia de universidade à universidade de ideias. In SANTOS, Boaventura de Souza: *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/63824734/SANTOS-Boaventura-de-Souza-Pela-Mao-de-Alice-o-social-e-o-politico-na-pos-modernidade>. Acesso em: 08 ago.2017.

SANTOS, Maria Helena. “Governabilidade, Governança e Democracia: Criação de capacidade governativa e relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte”. In: DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, volume 40, nº 3, 1997. pp. 335-376.

SANTOS, Maria Helena. Governabilidade, governança e capacidade governativa. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2001. (Texto para Discussão, n. 1147) . Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1624>. Acesso em: 15 ago. 2014.

SARAVIA, Enrique Jeronimo. Administração Pública e Administração de Empresas: Quem Inspira a Quem? *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 1-8, 2010. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/100/103>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

SEATON MOORE, Carlos Enrique; BRESÓ BOLINCHES, Salvador. El desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento para los institutos tecnológicos. *Revista Espacios*, v. 22, n. 3, 2001. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a01v22n03/01220321.html>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

SOUZA, Irineu Manoel. *Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento*. 2009. Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. 398 p. Disponível em: <://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste, 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 219 p.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*; Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1998. 280 p.

THUROW, Lester. *Construir riqueza*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 2000. 363 p.

TISSSEN, R.; ANDRIESEN, D. y LEKANNE DEPREZ, F. “El Valor del Conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas”. Prentice Hall, Madrid, 2000.

MENDES, Durmeval Trigueiro. *Ensaio sobre educação e universidade*. Organizadores: Maria de Lourdes de A. Fávero e Jader de Medeiros Britto. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior*. 12.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

VELAZQUEZ, Nilsa. *Características de una Economía del Conocimiento*. Ponencia ante la Cámara de Representantes de Puerto Rico Sobre la Economía del Conocimiento, agosto, 2006. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SnBHs-6nPfoJ:ceterisparibus.uprm.edu/articulos/vol6/DocuemtosArreglados/Ponencia%2520NV%2520Econ.htm&hl=en&gl=br&strip=1>>. Acesso em: 03 maio 2014.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Capital Intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações. São Paulo: STS, 1998. 127 p. Disponível em: <http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/capital_intelectual.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2014.

WORLD BANK. The International Bank for Reconstruction and Development. Managing development: the governance dimension, 1991. Disponível em: <http://pubdocs.worldbank.org/en/433301485539630301/WDR17-BP-Evolution-of-WB-Thinking-on-Governance.pdf> . Acesso em: 08 ago. 2017.



Universidade Federal da Bahia

Gestão do Conhecimento e Governança no Setor Público

O objetivo principal desta disciplina é oferecer bases para uma contextualização sobre as principais transformações que fundamentam a sociedade contemporânea de modo a possibilitar que você reconheça os desafios e perspectivas que as organizações públicas têm a enfrentar, tomando como base os fundamentos e princípios da chamada sociedade ou economia baseada no conhecimento. Nesse sentido, esta disciplina, dividida para fins didáticos em três unidades temáticas, constitui-se em um espaço importante para reflexões relativas aos temas gestão do conhecimento e governança no setor público, tomando por base os pressupostos que emergem da Gestão de Pessoas com ênfase na concepção de Gestão por Competências no setor público.



PROGRAD
PRO-RETORIA DE GRADUAÇÃO



Escola de Administração
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

