

# **Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório**

**Marcelo Moreira Campos\***

**Sofia Galvão Baptista\*\***

## **Resumo**

A premissa central deste artigo – parte de uma pesquisa de mestrado – é a verificação do entendimento sobre o conceito e prática de gestão do conhecimento na administração pública federal, onde foram selecionados e entrevistados nove gestores de organizações públicas federais em Brasília. Os resultados mostraram que a gestão do conhecimento organizacional, de acordo com o ponto de vista dos gestores públicos entrevistados, não é como conceito, uma idéia nova, mas um processo incipiente, cujo escopo, inserido no campo da cognição humana, apenas começa a ser discutido com mais profundidade na esfera da administração pública neste limiar do século XXI. Verificou-se, quando da aplicação das entrevistas, no ano de 2003, que nessas organizações públicas existe um significativo investimento nas áreas tecnológica e estratégica em detrimento dos investimentos nas áreas de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, que se constituem, na literatura revisada, como a essência da gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** Informação. Conhecimento. Gestão do conhecimento. Administração pública.

**Title:** Organizational Knowledge Management in the Federal Public Administration in Brasília: an exploratory study

## **Abstract**

The central idea of this article – part of a Master thesis – is to check the understanding of the concept and the know-how of knowledge management. Nine federal public organization managers were selected and interviewed. The results showed that the management of the organizational knowledge, in accordance with the point of view of the interviewed, is not a

---

\* Marcelo Moreira Campos - Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: [marcelomcampos@hotmail.com](mailto:marcelomcampos@hotmail.com)

\*\* Sofia Galvão Baptista. Prof. Orientadora. Dr<sup>a</sup> em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: [sofiag@unb.br](mailto:sofiag@unb.br)

new idea as a concept, but rather an incipient process, which target, in the field of human cognition, has just been inserted on the debate agenda of the public administration sphere in the threshold of the XXI century. It may be observed that, in such public organizations, there is a large investment in the technological and strategic areas, in detriment of investments in the qualification and development of human resources, which constitutes, according to the reviewed literature, the essence of the knowledge management.

**Keywords:** Information. Knowledge. Knowledge management. Public administration.

## 1 Introdução

O objetivo geral deste estudo foi verificar qual o entendimento sobre o conceito e a aplicação da gestão do conhecimento em organizações da administração pública federal em Brasília, de acordo com o ponto de vista de gestores dessas organizações.

A motivação originou-se pela identificação de uma “questão-problema”, detectada no âmbito de atuação da administração pública federal brasileira, gerada a partir da adoção da filosofia de novas práticas gerenciais nos processos de trabalho e pela adoção de novos termos gerenciais para suas práticas administrativas, que levaram ao questionamento sobre o entendimento e operacionalidade de certos conceitos e práticas de trabalho existentes no componente organizacional da administração pública, buscando captar, segundo o ponto de vista dos profissionais envolvidos, uma leitura da realidade que possibilitasse uma ação mais objetiva, com o intuito de contribuir para que o conceito e a prática de gestão do conhecimento fossem melhor ajustados e suas características maximizadas pela administração pública federal, frente aos novos paradigmas da área da informação.

A reforma administrativa do Estado e o processo histórico recente da evolução da teoria organizacional e das formas de gestão, evidenciando o conhecimento como recurso fundamental para as organizações, envolveram a administração pública federal brasileira em um processo de contínuas mudanças. Sendo assim, a importância de se analisar como a gestão do conhecimento é entendida e aplicada pela administração pública federal brasileira se justifica ao se perceber que a aplicação de práticas modernas de gestão atrelada aos processos de gerência do conhecimento, evidenciando-o como fonte de vantagem administrativa e competitiva, pode proporcionar a geração de resultados e ações mais eficazes nas práticas gerenciais do setor público.

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

## **2 Gerenciar o conhecimento**

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

Percebe-se que, a partir do início da década de 1990 as economias mundiais passaram por grandes transformações. A economia brasileira não ficou à margem dessas transformações e bases para a construção de uma nova fase de desenvolvimento foram reestruturadas. Essas bases formaram um conjunto de mudanças que favoreceram diretamente o dinamismo da economia, das organizações e dos consumidores, propiciando o advento da sociedade do conhecimento, que tem entre suas principais conseqüências a valorização dos ativos intangíveis, que tornou o trabalho com a informação no centro de quase todos os negócios. Na administração pública federal brasileira, em paralelo às mudanças do ambiente econômico e social, as atitudes e valores organizacionais também sofreram mudanças, o que implica em uma grande possibilidade de gerar desdobramentos profundos nas práticas de gestão até então ministradas.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento torna-se essencial às organizações, quer sejam públicas ou privadas, como forma primordial para reverem seus meios de produção,

seus processos de capacitação e, principalmente, como nova prática de gestão que incrementa e impulsiona seus processos de trabalho, para se manterem competitivas, melhorarem sua eficácia e assegurarem a continuidade e a boa apresentação de seus produtos e serviços.

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

Geus (1998) afirma que a substituição do capital matéria pelo conhecimento gerou um acréscimo na importância das pessoas dentro das organizações, pois o conhecimento dos processos de trabalho a elas pertence. As pessoas são as portadoras e detentoras do conhecimento, portanto, em última análise, são as fontes de vantagem competitiva. As organizações que souberem gerenciar esse recurso estarão gerenciando um fator chave para o sucesso organizacional. Além da evidência do fator humano, as atividades que passaram a ocupar o lugar central das organizações são aquelas que predizem e distribuem informação para a geração de conhecimento e não mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos (DRUCKER, 1994). Terra (1999) complementa esta idéia ao afirmar que, na esteira das transformações econômicas e sociais, é evidente que a teoria organizacional, de certa maneira, também evoluiu consideravelmente, quer em suas orientações sobre as lógicas organizacionais, como também em termos de sua compreensão da natureza humana.

Conforme assegura Mac Morrow (2001), gerenciar o conhecimento tornou-se parte da retórica da estratégia corporativa. Nesse contexto, Davenport (1998, p. 4) mostra-nos que, em vez de se concentrar na tecnologia, os processos de gerenciamento da informação baseiam-se na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Porém, o conhecimento é intangível, difícil de se imitar, não sendo facilmente compreendido, classificado ou medido como um bem ou um recurso, diferentemente da informação ou dos dados. Depreende-se daí a importância do comprometimento com a capacitação contínua e com o aprendizado proporcionado a todos e por todos os integrantes da organização que, segundo as afirmações de Senge et al (1995, p. 334), Senge (1998, p. 263) e Garvin (1993, 2000, p. 50), partindo de suas capacidades de adquirir, agir e transferir conhecimento irão

produzir novos conhecimentos, criando dessa forma a organização que aprende e as bases do conhecimento empresarial, respectivamente.

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

### 3 Correntes e Conceitos sobre gestão do conhecimento

Em seu sentido mais abrangente, gestão do conhecimento pode ser entendida como o:

“processo organizacional destinado a administrar dados, informações, documentos, esforços e capacidades das pessoas, ou seja, o material técnico e intelectual da organização, com vistas a promover ou efetivar um propósito organizacional comum, através do compartilhamento de idéias e processos de trabalho baseados no conhecimento, em todos os níveis organizacionais” (CAMPOS, 2003, p. 120).

Porém, diversas descrições e designações têm sido utilizadas para caracterizar a efetividade da gestão do conhecimento nas organizações. Nesse sentido, é possível identificar e destacar quatro correntes principais que tratam e compilam as principais idéias acerca do tema gestão do conhecimento, conforme descrito no quadro 1.

Corrente	Idéia Central sobre Gestão do Conhecimento
Americana	Evidencia o aprimoramento das ações gerenciais e a tecnologia para a disseminação do conhecimento
Brasileira	Interação homem <i>versus</i> conhecimento, no processo de conversão do conhecimento para um crescimento organizacional sustentado e no conhecimento como fonte de vantagem competitiva.
Europeia	Medida dos ativos intangíveis da organização (Capital Intelectual), envolvendo sistemas de informação, o aprendizado e o gerenciamento das competências individuais.
Japonesa	Voltada para a criação do conhecimento e seus processos de conversão, envolvendo as pessoas, a organização e o ambiente

Quadro 1: Correntes principais de Gestão do Conhecimento, adaptado de Campos (2003, p. 29-31).

#### **4 Gestão do conhecimento na Administração Pública**

Em seu sentido mais estrito, administração pública é o conjunto de entes (órgãos e entidades) constituídos pelo Poder Público (Estado) para a consecução do bem comum (GRANJEIRO, 2000, p. 16). Para qualquer sociedade, a administração pública é tão importante quanto complexa. Sua proposta e eficácia determinam, sob vários aspectos e particularidades, de uma forma ou de outra, a cultura, a qualidade de vida, o desenvolvimento e o grau de inserção da sociedade em um mundo cada vez mais globalizado.

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

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

Em relação às três formas de administração pública e às reformas ocorridas na administração pública brasileira, Wahrlich (1984) destaca, cronologicamente, que a primeira grande reforma ocorrida no Brasil, começou sob o regime Vargas, nos longínquos anos da década de 1930. Era, em suma, uma “reforma modernizadora”, inspirada em uma das melhores fontes disponíveis à época, ou seja, na adoção da burocracia de Max Weber (1864 - 1920) e de valores patrimonialistas. Inserido na periferia do sistema capitalista, consolidou-se no Brasil, o que foi chamada de era daspeana - termo que se refere ao Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado pelo Decreto-lei nº 579, de 30.07.1938. O DASP foi o líder incontestado dessa reforma administrativa e, em grande parte, seu executor. A segunda grande reforma aconteceu com a publicação do Decreto-lei nº 200, de 25.02.1967, que apresentou um Estado desenvolvimentista, tendo a descentralização, a delegação de

autoridade, a coordenação, o controle e o planejamento como princípios fundamentais. Nessa época (1967), tem-se o primeiro estágio ou momento da Administração Pública Gerencial. A terceira grande reforma experimentada ocorreu com a divulgação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (1995) que, entre outras mudanças, propôs a perda do cargo por insuficiência de desempenho e a flexibilidade da estabilidade. Essa reforma propôs mudanças de curto, médio e longo prazos, começando pelas mudanças no ordenamento jurídico e terminando com a mudança cultural do paradigma burocrático para o paradigma gerencial na Administração Pública, com ênfase nos resultados e no planejamento estratégico.

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

Conforme afirma Seabra (2001), medidas para melhorar a eficiência das organizações públicas, tais como privatização, criação de agências semiautônomas e a introdução da administração gerencial baseada no estilo de negócios do setor privado aparentam ter-se tornado a ordem do dia no setor público ao redor do mundo, o que, no presente, convencionou-se chamar de a “nova administração pública”, uma das mais impressionantes tendências internacionais em administração pública. Nesse sentido, a administração pública brasileira alavancou importantes iniciativas, como a criação de diversas agências reguladoras.

O vasto campo de atuação e aplicação da gestão do conhecimento permite introduzir novas opções, procedimentos e práticas que podem auxiliar e impactar a administração pública na obtenção de vantagens administrativas. Todavia, é importante ressaltar que os processos de gestão do conhecimento devem estar profundamente alinhados à missão e aos objetivos principais da organização. Neste sentido, Osborne e Gaebler (1994, p. 349) explicam que a administração pública necessita de um novo arcabouço conceitual, que permita compreender mais facilmente as ações do governo, uma nova forma de pensar o governo, enfim, um novo paradigma. Nesse ponto, faz-se mister a aplicação da gestão do conhecimento nos processos de trabalho da administração pública.

Depreende-se, portanto, que a gestão do conhecimento funciona como uma estratégia da administração que pode fornecer subsídios para uma administração pública mais eficiente,

assegurando a continuidade dos princípios originais dos novos parâmetros administrativos contidos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), além de servir como ferramenta fundamental para o desenvolvimento de ações mais eficazes no setor público e como geradora dos suportes necessários a uma administração mais flexível, característica evidenciada pelo paradigma da nova administração pública.

## **5 Metodologia**

Foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo em organizações públicas federais brasileiras. A seleção dessas organizações teve como base entrevistas preliminares junto a várias organizações públicas federais sediadas em Brasília e de acordo com indicações de membros da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) e de estudos do Instituto Florestan Fernandes, observando-se os seguintes critérios: organizações públicas que adotam os princípios do planejamento estratégico; organizações públicas que aplicam a teoria ou a prática da gestão do conhecimento em suas atividades organizacionais; e a situação das iniciativas teóricas ou práticas em gestão do conhecimento em nível intermediário ou avançado. Inicialmente foram indicadas doze organizações. Porém, com a aplicação desses critérios, verificou-se que dessas doze organizações indicadas, duas não se enquadravam nesses parâmetros e uma não estava sediada em Brasília, constituindo, portanto, como amostra final do universo pesquisado, em 2003, nove organizações públicas federais, constituídas pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), Banco Central, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Ministério das Relações Exteriores e o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO).

A coleta de dados foi operacionalizada por meio da entrevista estruturada. Os gestores entrevistados foram selecionados segundo sua responsabilidade na aplicação da gestão do conhecimento em sua organização, observando-se pelo menos três dos seguintes critérios: possuir graduação, no mínimo, em nível de especialização em Ciência da Informação, Administração de Empresas ou áreas afins; ser funcionário efetivo ou nomeado na organização pública selecionada há pelo menos dois anos; estar envolvido com assuntos estratégicos da organização e trabalhar com a aplicação prática de gestão do conhecimento em suas atividades organizacionais.



## 6 Resultados

### *Entendimento sobre o conceito de gestão do conhecimento*

A natureza qualitativa da pergunta sobre o entendimento do conceito de gestão do conhecimento, remeteu a diferentes pontos de vista nas respostas obtidas. Por essa razão, optou-se pela adoção de uma escala de mensuração nominal para as respostas, em que foram especificadas quatro categorias para a classificação dos depoimentos (processo, atividade, ação e metodologia), originadas dos termos usados pelos autores identificados na revisão da literatura para conceituar gestão do conhecimento. Todos os respondentes afirmaram ser a gestão do conhecimento um processo organizacional, sendo que apenas um respondente também associou essa prática a um conjunto de ações para se atingir um objetivo específico da organização ligado aos trabalhos com informação.

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

Não se verificou um processo integrado e completo de gestão do conhecimento, o que corrobora a insipiência do tema nessa esfera da administração pública. Apenas dois entrevistados afirmaram ser a gestão do conhecimento um processo inserido em algum projeto organizacional mais abrangente, mas não sendo um projeto por si só.

Sendo assim, concluiu-se que a gestão do conhecimento é entendida, no âmbito da administração pública federal em Brasília, como um processo complexo, estruturado, contínuo e articulado com os processos de trabalho com informação existentes na organização, visando, principalmente, o compartilhamento do conhecimento organizacional, fator destacado por todos os entrevistados como a finalidade principal da aplicação da gestão do conhecimento em sua organização.

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

Nesse sentido, entendeu-se que essa distinção é proveniente da própria insipiência do tema na administração pública federal, da discussão acerca do próprio conceito de conhecimento e da característica interdisciplinar geradora dos fundamentos da gestão do

conhecimento que, tendo raízes em várias disciplinas, práticas herdadas de contextos diversos e vários conceitos associados, dificulta a elaboração de um conceito padrão.

### ***Iniciativas em gestão do conhecimento***

Partindo-se para a análise da prática da aplicação da gestão do conhecimento pela administração pública federal, optou-se por analisar as iniciativas efetivas desse processo, as quais foram subdivididas, para o melhor entendimento do processo de gestão do conhecimento como um todo, em sub fatores: fator estratégico, fator humano e fator tecnológico.

### ***Fator estratégico***

Em relação ao fator estratégico, os resultados mostraram que, de acordo com o ponto de vista dos gestores entrevistados, a gestão do conhecimento é um processo que deve estar ligado diretamente ao planejamento estratégico da organização, funcionando como um meio para a obtenção dos objetivos estratégicos e apoio à tomada de decisão.

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

Cabe ressaltar que, no que tange à gestão da propriedade intelectual, inserida no fator estratégico em gestão do conhecimento, verificou-se que existem trabalhos práticos para a preservação do conceito e posicionamento dos produtos desenvolvidos, o que, segundo Terra (2000, p. 20), pode gerar retornos substanciais à medida que se desvincula de um produto específico ou de qualquer meio físico, como o exemplo do registro de marcas, depreendendo-se que tudo que é produzido dentro de uma organização a ela pertence e que há a preocupação com a proteção de seus bens intangíveis, quais sejam - *softwares*, patentes, *royalties*, licenças, bens culturais, entre outros.

Ainda em relação ao fator estratégico, os resultados revelaram que há atividades na esfera pública federal em relação à gestão da memória organizacional, demandadas, em grande parte, pelo crescimento exponencial do número de documentos impressos e com a quantidade de informações que alimentam o fluxo informacional da organização, obtidas por meios eletrônicos, principalmente pela Internet.

Nesse sentido, e conforme ressaltado por Teixeira Filho (2000, p. 147), os resultados dessa pesquisa destacaram a importância do armazenamento seguro e de forma acessível e organizada do acervo de conhecimento da organização, o que foi traduzido, quantitativa e qualitativamente, em custos e também em riscos. O que ficou evidenciado foi o fato do tempo para localizar um documento, criá-lo, ou obtê-lo novamente, ou seja, há o custo de não se encontrar a informação necessária, que se sabe existir, e o risco da dilatação do prazo para a conclusão das tarefas que dependem daquela informação, bem como o risco de implicações de ordem fiscal, legal e econômica, pela impossibilidade de recuperar determinadas informações.

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

Sendo assim, no que tange ao processo de gestão do conhecimento organizacional, nota-se que é necessário incluir uma visão de processo ao enfoque da gestão de documentos, ampliando questões de armazenagem e recuperação de documentos, para questões de contexto da época de criação do documento e também dos eventos que o afetaram, além de questões de interconexão entre o documento e outros elementos que possam afetar seu universo de referência.

### ***Fator humano***

Em relação ao fator humano, os resultados evidenciaram iniciativas efetivas de comunidades de conhecimento, tanto presenciais quanto virtuais. A importância da prática de comunidades de conhecimento se verifica pela geração de oportunidades, através de assuntos de interesse para grupos específicos, para o compartilhamento de informações e conhecimentos, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento das competências e aperfeiçoamento de processos e atividades organizacionais, bem como subsídio para a tomada de decisão.

Terra (2000, p. 47) mostra que, para compreender efetivamente a gestão do conhecimento, é fundamental levar em consideração e investir no aprendizado e criatividade individual, bem como no conhecimento humano, pois este certamente antecede o aprendizado, a inovação e o conhecimento organizacional, o que foi verificado nas atividades da maioria das organizações públicas analisadas, onde existem iniciativas efetivas em

desenvolvimento de pessoas, verificando-se a implementação de duas universidades corporativas, sendo uma delas uma universidade corporativa virtual.

Também relacionadas ao fator humano em gestão do conhecimento, os resultados evidenciaram práticas de gestão de talentos, englobando a questão das competências individuais e trabalhos de mapeamento dessas competências, verificando-se na prática administrativa do setor público, a questão levantada por Sveiby (1998, p. 77) sobre a importância de se gerenciar as competências individuais - saber como os funcionários, particularmente os profissionais, são recrutados, capacitados, motivados e recompensados.

### ***Fator Tecnológico***

Em relação ao fator tecnológico, verificou-se que há iniciativas efetivas de comunidades de prática, ou seja, existem, nessas organizações públicas federais, grupos auto-organizados de funcionários que compartilham seus conhecimentos e interesses, bem como experiências sobre determinado trabalho.

Depreendeu-se que, assim como exposto por Davenport e Prusak (1998, p. 46), os gestores das organizações públicas selecionadas vêem as comunidades de prática como ativos da organização e procuram meios para preservar o conhecimento que é gerado nessas comunidades, como por exemplo, através da criação de bases de dados automatizadas que armazenem tais informações.

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

## **7 Análise dos resultados**

Os resultados dessa pesquisa evidenciaram que investir em recursos humanos, de modo que seja formada a tríade básica entre tecnologia, informação e pensamento, é fator fundamental para que se possa vislumbrar o uso realmente justificado desses três recursos

primordiais à gestão do conhecimento pela administração pública federal. Portanto, concluiu-se que, do ponto de vista prático, as experiências de implementação de gestão do conhecimento pela administração pública federal em Brasília, ocorrem, de maneira geral, nas duas tendências indicadas por Sveiby (2001) - tecnológica e humana, apesar de o fator humano ser entendido como o mais importante e ter o foco principal das iniciativas de gestão do conhecimento nessa esfera da administração pública. O quadro 2 apresenta uma síntese dos entendimentos obtidos sobre essas duas tendências principais em gestão do conhecimento.

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

Quadro 2: Tendências verificadas na aplicação da gestão do conhecimento. Fonte: Campos (2003, p. 84).

O fator que mais dificulta a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública federal é a questão da resistência às mudanças, traduzida por todos os respondentes como a questão da cultura organizacional, ainda baseada no paradigma burocrático da administração pública.

Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998, p. 121) entendem que existe o “*status*” do possuidor do conhecimento, ou seja, as pessoas julgam a informação e o conhecimento que obtêm com base em quem os transmite e não em quem os produz e as organizações que ignoram esse fato tendem a se desapontar com os resultados de compartilhamento do conhecimento. A questão da cultura organizacional é objeto de discussão na literatura e, conforme exposto por Davenport e Prusak (1998, p. 117), Sveiby (1998, p. 97), Teixeira Filho (2000, p. 47) e Terra (2000, p. 102; 2002, p. 64), entende-se por cultura organizacional o conjunto de normas e valores compartilhados que comanda a interação entre os membros da

organização e desta com seus pares e que, segundo Terra (2000, p. 102), avalia o que é apropriado e inapropriado para a organização.

Percebeu-se, em relação à cultura organizacional na administração pública federal, que o receio e a resistência das pessoas em compartilhar conhecimento parece ser maior do que o imaginado e, de maneira geral, elas não ensinam suas funções aos novatos sem o reconhecimento público por essa atividade, ou seja, ainda é uma cultura marcada pelo patrimonialismo, onde a ação de retribuição é fortemente verificada.

## **8 Conclusão**

A investigação realizada possibilitou verificar que a prática da gestão do conhecimento nas organizações analisadas é bastante complexa, até mesmo porque, em seu sentido mais estrito, firma a necessidade de profundas alterações na cultura organizacional e das pessoas que trabalham nas organizações do setor público. É impossível gerenciar o conhecimento como algo independente das pessoas que o criaram e de quem o utilizará. Percebe-se assim que, sendo a gestão do conhecimento organizacional entendida pelas organizações analisadas como um processo organizacional que busca desenvolver uma abordagem sistêmica de compartilhamento do conhecimento, o desafio para essas organizações, dentro da visão burocrática da administração pública, é a mudança na cultura organizacional.

Um aspecto marcante revelado pelos resultados obtidos, foi o fato de que, apesar de ser considerada um processo organizacional por todos os gestores entrevistados, ainda não existe uma definição comum e abrangente para gestão do conhecimento organizacional no setor público. Talvez isso se deva por este tema estar inserido no campo da cognição humana, que apenas começa a ser discutido com mais profundidade pela administração pública neste limiar do século XXI.

De acordo com os dados obtidos, o termo “gestão do conhecimento” é bastante novo na administração pública federal, porém, as idéias embutidas nesse termo não são novas - apenas houve uma mudança de nome para práticas e preocupações gerenciais que, de certa forma, já vinham sendo trabalhadas. Constatou-se que, em termos tecnológicos, as organizações analisadas do setor público apresentam investimentos consideráveis. Porém, ainda há muito que se investir e trabalhar no desenvolvimento de recursos humanos.

A natureza reflexiva deste estudo proporcionou a ordenação das idéias e trouxe o estado da arte em gestão do conhecimento organizacional para a administração pública federal

brasileira, instrumentalizando o gestor público em seu trabalho de gerenciamento do conhecimento e permitindo, de modo substancial, ampliar os entendimentos sobre a gestão do conhecimento organizacional nas atividades práticas de gerência das organizações públicas federais brasileiras.

A partir do ano de 2004, iniciativas governamentais para elaboração de definições e ações pertinentes à gestão do conhecimento na esfera pública estão sendo amplamente discutidas com mais intensidade em diversos eventos sobre gestão do conhecimento na administração pública federal, sob a égide da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), e com a atuação efetiva do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, criado pelo Decreto Presidencial de 29 de outubro de 2003. Em contato recente (2007/2008) com alguns dos gestores entrevistados nas organizações públicas selecionadas em 2003, percebe-se que o conceito de gestão do conhecimento organizacional para a administração pública ainda gera discussões e o grande avanço está na consolidação de algumas iniciativas voltadas para o estabelecimento de diretrizes e desenvolvimento de metodologias e modelos de gestão do conhecimento para as organizações públicas específicas, levando-se em consideração o seu campo de atuação. Segundo informações da SBGC, será iniciada ainda no ano de 2008 uma pesquisa anual de práticas de gestão do conhecimento nas organizações brasileiras, que pode envolver tanto o setor privado quanto o setor público. No caso do setor público, a SBGC deve apoiar a realização da aplicação da Metodologia de Avaliação do Conhecimento Organizacional (Organizational Knowledge Assessment Methodology), conhecida como metodologia OKA, junto às organizações que se voluntariarem para aplicar tal metodologia. Algumas das organizações públicas selecionadas para este estudo indicaram forte tendência de aplicar tal metodologia.

## Referências

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

BRASIL. Presidência da República. **Decreto de 29 de outubro de 2003**: institui Comitês Técnicos do Comitê Executivo do Governo Eletrônico e dá outras providências. Disponível em: <http://www.softwarelivre.gov.br/documentos/DecretoComite/view>. Acesso em: 10 fevereiro 2006.

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

CAMPOS, Marcelo M. **Gestão do Conhecimento Organizacional na Administração Pública Federal em Brasília: um estudo exploratório**. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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