

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

PEDRO CALIXTO ALVES DE LIMA

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
COMO ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO COM A SOCIEDADE**

Belo Horizonte
2010

PEDRO CALIXTO ALVES DE LIMA

**POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
COMO ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO COM A SOCIEDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientadora: Marta Macedo Kerr Pinheiro

BELO HORIZONTE
2010



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Dissertação intitulada Políticas públicas de Gestão do Conhecimento como estratégia de integração com a sociedade de autoria de Pedro Calixto Alves de Lima, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Profa. Dra. Marta Macedo Kerr Pinheiro
Escola de Ciência da Informação/UFMG

Prof. Dr. Marconi Martins de Laia
Escola de Governo/Fundação João Pinheiro

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa
Escola de Ciência da Informação/UFMG

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
Escola de Ciência da Informação/UFMG

Profa. Dra. Gercina Ângela Borém de Oliveira Lima
Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - PPGCI
ECI/UFMG

Data de aprovação: Belo Horizonte, de de 20....
Av. Antônio Carlos, 6627 - Belo Horizonte, MG - 31270-901 - Brasil - Tel.: (31) 3409-5112 - Fax: (31) 3409-5490

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram de alguma forma para este trabalho.

A Deus.

À Minha mãe, Sandra Calixto, que me motiva e apoia sempre.

À Karine, meu amor e futura esposa, que me ajuda em diversos momentos.

À Marta, mais que uma orientadora, uma verdadeira conselheira, pelo conhecimento que tem me passado nos últimos anos.

Ao meu irmão André, por sempre ajudar nas ilustrações gráficas da pesquisa.

Aos colegas servidores públicos do governo de São Paulo pela prontidão e disponibilidade. Em especial ao Roberto Agune, Álvaro Gregório Sérgio e Pepe, pela oportunidade de vivenciar um verdadeiro “ba” durante nossas entrevistas.

Aos colegas do DER-MG pelo companheirismo constante. Bruno Alencar e Gustavo Palhares que me ajudaram com oportunidades para concretizar esta pesquisa

Aos colegas da Governança Eletrônica, local onde obtive os primeiros conhecimentos que me levaram a este caminho, Marconi Laia, Cristiano Barros e Rodrigo Diniz.

Aos colegas do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, em especial a Benildes pelas consultorias especializadas no decorrer do curso.

Aos amigos que proporcionaram momentos de descontração para continuar na luta.

RESUMO

A gestão do conhecimento já um tema recorrente nas discussões acadêmicas e empresariais. No entanto o debate voltado para o setor público ainda é pequeno. Algumas políticas e iniciativas já estão sendo desenvolvidas pelos governos e pretendemos então aprofundar essa discussão. Diante dessa premência, questionamos, quais são os eixos estratégicos fundamentais em uma política de gestão do conhecimento no setor público? Pretendemos responder essa questão analisando políticas de gestão do conhecimento já desenvolvidas nos governos do estado de São Paulo e no governo federal dos Estados Unidos, por meio de um estudo de caso. E a partir daí desenvolver também um framework de gestão do conhecimento no setor público. Os eixos estratégicos foram categorizados em aspectos formais, aspectos culturais e aspectos gerenciais. Após uma análise e discussão foi desenhado um modelo que permite compreender de forma ampla e objetiva como a gestão do conhecimento pode ser uma ferramenta potencial para aproximar governo e sociedade e como se deve trabalhar as possibilidades de forma a torna-la uma realidade e de fato promover mudanças que impactem a vida dos cidadãos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Administração Pública, Modelos de Gestão do Conhecimento, Políticas Públicas, Setor Público

ABSTRACT

The knowledge management is a recurring theme during academic and business discussions. Although the debate towards the public sector is still small. Some policies and initiatives are already being developed by the governments and we intend to deepen this discussion. Facing this urgency, we ask, which are the primary strategic gears in a policy of knowledge management in the public sector? We intend to answer this question analyzing knowledge management policies already developed in the state government of São Paulo and in the federal government of the United States of America, through a case study. After that, also develop a framework of knowledge management in the public sector. The strategic gears were categorized in formal, cultural and management aspects. After an analysis and discussion, a model was designed which allows us to understand in a wide and objective way how the knowledge management can be a potential tool to approach government and society and also how the possibilities should work to become a reality and in fact promote changes that impact the lives of the citizens.

Key-words: Knowledge Management, Public Administration, Knowledge Management Models, Public Policy, Public Sector

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A evolução GIC	28
Figura 2 - Processos de conversão do conhecimento	29
Figura 3 - Modelo de uso da informação nas organizações	32
Figura 4 - Proposta de mapa conceitual integrativo da Gestão do Conhecimento	33
Figura 5 - Modelo Conceitual baseado na revisão de literatura	41
Figura 6 - European KM Framework.....	44
Figura 7 - Gestão do Conhecimento - Engenharia Empresarial	46
Figura 8 - Arcabouço da GC do Departamento da Marinha Americana.....	47
Figura 9 - Modelos de GC	47
Figura 10 - O <i>Torii</i> do conhecimento.....	48
Figura 11- O Inukshuk: Um modelo canadense de gestão do conhecimento.	49
Figura 12 - Síntese Público-Privado baseado no conceito de Nonaka & Takeuchi	51
Figura 13 - Arcabouço conceitual da GC no Setor Público	81

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Comparação entre os modelos do setor público e privado	17
QUADRO 2 – Resumo dos modelos de Administração Pública Gerencial	17
QUADRO 3 - Síntese das visões de políticas públicas.....	21
QUADRO 4 - Política de Informação e Seus Sub-Domínios	25
QUADRO 5 - Papel do Estado, Política de Informação e seus subdomínios.....	26
QUADRO 6 - Conceitos de Gestão do Conhecimento	36
QUADRO 7 - Perspectivas da Aprendizagem Organizacional	39
QUADRO 8 – Resumo da avaliação de maturidade em GC no Governo de São Paulo.....	71
QUADRO 9 – Eixos estratégicos, mecanismos de atuação e fatores críticos de sucesso de uma política de GC no setor público	82

LISTA DE ABREVIATURAS

CEPAM - Fundação Faria Lima
CFGC - Centro Federal de Gestão do Conhecimento
CIO - Chief Information Officer
CKO – Chief Knowledge Officer
FKMIC - Federal Knowledge Management Initiative Committee
FKMWG - Federal Knowledge Management Working Group
GC - Gestão do Conhecimento
GED - Gestão Eletrônica de Documentos
GRI - Gestão de Recursos Informacionais
GSA - General Services Administration
IPEA - Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
NGP - Nova Gestão Pública
OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PRA - Paperwork Reduction Act
PSO - Public Service Orientation
SGP - Secretaria de Gestão Pública
TI - Tecnologia da informação
TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação
UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	14
2.1	MODELOS E TENDÊNCIAS DE REFORMA DO ESTADO.....	14
2.2	POLÍTICAS PÚBLICAS E A NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	20
3	POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO	23
4	GESTÃO DO CONHECIMENTO	27
4.1	ORIGENS.....	27
4.2	ELEMENTOS CONSTRUTIVOS.....	29
4.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	37
4.4	MODELOS DE PROMOÇÃO DO CONHECIMENTO E ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	42
4.4.1	O modelo europeu	42
4.4.2	Modelo dos 4 pilares	44
4.4.3	O modelo canadense	46
5	GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO	51
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
6.1	CATEGORIAS DE ANÁLISE	57
6.2	COLETA DE DADOS.....	59
7	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
7.1	A POLÍTICA DO GOVERNO FEDERAL DOS EUA	62
7.1.1	Histórico	62
7.1.2	Objetivos da política	64
7.1.3	Desdobramentos	69
7.2	A POLÍTICA DO GOVERNO DE SÃO PAULO	70
7.2.1	Histórico	70
7.2.2	Objetivos da política	71
7.2.3	Desdobramentos	74
7.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: EIXOS ESTRATÉGICOS	74
7.3.1	Aspectos Formais	74
7.3.2	Aspectos Culturais	76
7.3.3	Aspectos Gerenciais	78
7.4	GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O SETOR PÚBLICO: UM ARCABOUÇO CONCEITUAL	80
8	CONCLUSÕES	83
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
10	APÊNDICES	93
	APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	93
11	ANEXOS	95
	ANEXO I	95
	ANEXO II	97
	ANEXO III	101

1 INTRODUÇÃO

O interesse em torno do tema gestão do conhecimento tem crescido, tanto na academia quanto nas empresas modernas. Os gastos corporativos são substanciais em iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC) nos últimos anos o que evidencia a sua importância dentro das organizações.

Na administração pública não poderia ser diferente. Recentes estudos demonstram o quanto a Gestão do Conhecimento tem ganhado espaço no setor público, em prefeituras, autarquias, empresas estatais e governos. Esses estudos têm sido formalmente explicitados, como por exemplo, no governo de São Paulo que publicou uma política de gestão do conhecimento, e têm colocado em prática diversas ações para a sua implementação.

Muito além dessas experiências, o fenômeno da GC muitas vezes não é percebido como uma política formalmente estruturada, mas acontece nas organizações, através da troca cada vez mais intensa de informação entre os atores organizacionais e utilização de ferramentas de tecnologias de informação e comunicação (TIC) para compartilhar o conhecimento e a tomada de decisões, processos que são consequência direta do advento da Sociedade da Informação e da Internet.

Nesse dinâmico cenário também existe a exigência de uma boa qualidade dos serviços públicos prestados e expectativa por resultados. Além do aumento de produtividade, se espera flexibilidade, criatividade e melhoria de desempenho, de modo a contemplar as necessidades e interesses dos cidadãos. Para atender essa demanda, as organizações precisam inovar constantemente, visto que a rapidez das mudanças e dos novos conhecimentos e informações geram transformações na sociedade, criam novas expectativas, novos cenários e desafios.

Nesse mesmo sentido nos novos modelos de gestão surgem características fundamentais como orientação para o cliente e um estilo participativo de gestão, que sobrepuja a visão orientada para controles em direção a cobrança de resultados. Diante do novo formato administrativo é que a Gestão do Conhecimento e Inovação, juntamente com outras práticas de gestão, ocupa gradativamente espaço nas discussões governamentais.

Os atuais processos de transformação e mudança atingem fortemente a administração pública onde se observa pressões comunitárias e sociais por mais e melhores serviços. Esses novos desafios requerem estratégias e inovadores modelos públicos de gestão, assim como efetivos instrumentos, procedimentos e formas de ação.

A Gestão do Conhecimento é considerada na literatura uma importante ferramenta para consolidação dessa trajetória. Esta temática ganha força na medida em que

políticas e ações são tomadas de forma sistemática por diversas organizações. Vemos inúmeros eventos sobre gestão pública que abordam as práticas, políticas e ferramentas de GC nas organizações, e crescente difusão na administração de expressões como e-gov, i-gov, web 2.0, redes e etc, terminologias diretamente relacionadas à gestão do conhecimento. Porém é possível aprofundar a discussão de forma a compreender melhor os processos que permeiam essa GC. Elaboramos alguns questionamentos para uma reflexão. Não estariam as organizações públicas seguindo um modismo? Que elementos identificáveis fazem parte de uma boa gestão do conhecimento?

A importância de uma política de Gestão do Conhecimento para o setor público foi indicada por um estudo efetuado pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA). Nele concluiu-se que existem iniciativas isoladas, esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo órgão. Há também a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações, bem como o desconhecimento do tema GC entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de maneira geral. (BATISTA et al., 2005).

Na gestão pública há um novo paradigma que envolve uma abordagem gerencial em antagonismo à administração burocrática. Esse paradigma parte do reconhecimento de que os Estados formulem e implementem políticas públicas estratégicas para suas respectivas sociedades, tanto na área social quanto na científica e tecnológica. E para isso é necessário que o Estado utilize práticas gerenciais modernas, sem perder de vista sua função eminentemente pública. Na última década percebemos ainda, um passo a mais nessa nova concepção de Gestão Pública, que vai além da necessidade do Estado se modernizar e aplicar novas técnicas com foco em resultado. Hoje o Estado produz e troca conhecimento com a sociedade e precisa ser cada vez mais dinâmico na medida em que a sociedade evolui.

Considerando este paradigma de gestão e a necessidade de políticas que favoreçam a consolidação e evolução de uma administração pública dinâmica e eficiente, coloca-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são os eixos estratégicos fundamentais a uma política de Gestão do Conhecimento no setor público?

Observa-se na literatura atual uma vasta fonte de pesquisa que aborda diferenciadas questões relacionadas a GC na esfera das organizações privadas. Um apontamento levantado por Frota (2007) destaca as poucas pesquisas na área da Ciência da Informação embora esta possua como objeto de estudo, organizações públicas. Este trabalho justifica-se no sentido de ampliar os estudos de Gestão do Conhecimento focados em organizações governamentais e será uma importante ferramenta para criação de políticas públicas, que ainda carece de fundamentação teórica e prática nesta temática.

Além de ampliar o debate teórico, esta proposta também busca abordar uma dimensão gerencial e desta forma procura aproximar os campos da Administração e da Ciência da Informação, que apesar de apresentarem interseções em diversas áreas, frequentemente encontram-se segmentadas.

Dado o seu contexto e relevância, o principal objetivo deste trabalho é identificar os elementos estratégicos em uma política de gestão do conhecimento no setor público. E para chegar a este modelo estabelecemos três objetivos específicos que são: enumerar e descrever práticas de gestão do conhecimento atualmente realizadas no setor público; analisar as políticas de GC existentes, no Estado de São Paulo e nos Estados Unidos da América, políticas consideradas como referências no tema e elaborar um arcabouço conceitual de Gestão do Conhecimento para o setor público brasileiro.

Sabendo que a Ciência da Informação trabalha a temática da gestão da informação e do conhecimento em contextos organizacionais, acredita-se que esta pesquisa surge como uma contribuição relevante para ampliar o debate interdisciplinar entre a Ciência da Informação e os outros campos do conhecimento. Acredita-se que este estudo possa vir a auxiliar no sentido de tornar as políticas de Gestão do Conhecimento, seus processos/ferramentas, difundidos nas organizações como diferencial ao fomento da inteligência organizacional e a uma administração eficaz.

Após esta introdução, nos capítulos 2 a 5 desta pesquisa será feita uma revisão de literatura com os principais conceitos e discussões teóricas sobre Gestão Pública, Política de Informação e Gestão do Conhecimento. No capítulo 6 são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa e no capítulo 7 discutiremos as análises dos dados e apresentaremos os resultados da pesquisa.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao se tratar sobre a temática da administração pública é importante trazer o seu conceito para que seja definido com precisão o ambiente em que se aplica este estudo.

Para Moraes (2006) a administração pública pode ser definida como: “A atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar os interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.

Em consonância com Moraes, Di Pietro (2006) complementa o conceito de administração pública ao explicar que ele divide-se em dois sentidos. Primeiro em sentido objetivo é a atividade administrativa executada pelo Estado, por seus órgãos e agente, com base em sua função administrativa. É a gestão dos interesses públicos, por meio de prestação de serviços públicos. Em segundo lugar o sentido subjetivo é o conjunto de agentes, órgãos e entidades designados para executar atividades administrativas. Assim, administração pública em sentido material é administrar os interesses da coletividade e em sentido formal é o conjunto de entidade, órgãos e agentes que executam a função administrativa do Estado.

A Constituição da República Brasileira afirma que administração pública tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Sendo o último princípio – eficiência – acrescido por uma emenda constitucional em 1998, que sinalizou a mudança no Estado brasileiro. No capítulo a seguir são abordadas questões que implicaram essa e outras mudanças na administração pública nos últimos tempos.

Vale ressaltar que para entendimento desta pesquisa será considerada então a administração pública no sentido formal, ou seja, são seus órgãos, agências, departamentos e todo o aparato estatal necessário para realização das atividades de Estado.

2.1 Modelos e tendências de reforma do Estado

Em meados da década de 70 a reforma da administração pública tornou-se uma palavra de ordem em quase todo o mundo, quando aconteceram alguns fatos, tais como: a crise econômica mundial, a crise fiscal, a crise da ingovernabilidade e a globalização, e conseqüentemente ocorreram a escassez de recursos públicos, o enfraquecimento do poder estatal e o avanço de uma ideologia privatizante. Com esse contexto houve a ascensão do

modelo gerencial sendo implantado no setor público. Foi baseado no modelo de gestão do setor privado, introduzindo uma lógica de redução das despesas, do aumento da eficiência e da produtividade, da flexibilidade administrativa e do controle de resultados, com a finalidade de transformar o Estado, em que busca torna-lo uma organização mais ágil, descentralizada e adequada às demandas atuais e futuras da sociedade, oferecendo serviços de qualidade e centrados no cidadão (OSÓRIO, 2003).

Conforme Abrucio (1997), as estruturas burocráticas tradicionais são definidas como uma organização com estrutura rígida e centralizada, voltada ao cumprimento dos regulamentos e procedimentos administrativos e em que o desempenho é avaliado apenas com referência à observância das normas legais e éticas. O modelo gerencial (*managerialism ou public management*) modificou as antigas estruturas administrativas de diversos países através de modelos de avaliação de desempenho, novas formas de controlar o orçamento e serviços públicos direcionados às preferências dos “consumidores”. Além disso, acoplou-se a um processo de defesa da modernização do setor público, utilizando conceitos como busca contínua da qualidade, descentralização e avaliação dos serviços públicos pelos consumidores (MARTINS, 1997).

O *managerialism* foi utilizado no setor público com o intuito de diminuir os gastos e aumentar a eficiência em uma era de escassez de recursos, e tinha como eixo central o conceito de produtividade, sendo que a primeira opção foi pelo corte de custos e de pessoas. (POLLIT, 1990). Existem hoje mais de um modelo gerencial, sendo todos defensores da necessidade de se criar um novo paradigma organizacional para o setor público. Nesse mesmo sentido, Osório (2003) faz uma afirmação acerca das ações tomadas pelos Governos em direção a uma mudança no paradigma de gestão do setor público:

A administração pública teve um grande salto com a utilização do modelo gerencial, onde apresentou como principais pontos: a demissão dos funcionários, os cortes orçamentários, a eficiência a qualquer custo e a identificação com a administração privada, entretanto, as reflexões em torno do modelo gerencial se tornaram muito complexas, e assim houve mais um grande ganho na administração pública, a incorporação dos conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico, qualidade e foco nas necessidades dos clientes, sendo chamada de nova gerência pública, e que tem como principal objetivo a gerência orientada para resultados como forma de se avaliar a organização (OSÓRIO, 2003)

Para Pimenta (1998), as estratégias predominantes da nova gerência pública em síntese são representadas por oito princípios básicos, que são: Desburocratização; Descentralização; Transparência; *Accountability*; Ética; Profissionalismo; Competitividade; Foco no cidadão. Todos esses princípios estão fortemente ligados e representam a preocupação existente em reforçar na administração pública seu caráter de defensora do interesse público, deixando de lado individualidades e colocando o coletivo sempre como palavra de ordem.

Conforme Coutinho (2000), a evolução da administração pública inspirou-se na administração privada, entretanto, manteve a defesa do interesse público ao implantar ferramentas e ideias gerenciais que melhoram a qualidade dos serviços prestados e focam as necessidades dos cidadãos. Do managerialismo houve uma evolução desses conceitos e aplicações da reforma do estado conforme pode ser observado a seguir, no sentido de tratar os cidadãos como clientes, denominada Nova Gestão Pública (NGP). Em consonância com o entendimento anterior, Abrucio (1997) ressalta a incorporação de modelos da administração privada, característica marcante da NGP, que além de ser dirigida a novos padrões de eficiência, pois considerava a administração pública lenta, burocrática e ineficiente, combinou, então, as ideias gerenciais advindas da administração privada com a criação de canais de participação do cidadão nas decisões da administração pública.

Posteriormente, houve a ascensão do modelo do PSO ou *Public Service Orientation*, que resgatou os ideais de participação política dentro do conceito da esfera pública. Esse resgate se dá em função da ampliação da visão acerca de uma temática já abordada pelos modelos anteriores, mas era enxergada sob um ponto de vista distinto. Essa temática é a descentralização, que para os modelos anteriores era de que o fortalecimento do governo local era um bom meio para prestação de serviços públicos, mas, além disso, o PSO defende a descentralização pelo fato de tornar os cidadãos capazes de participar das decisões que afetam suas vidas e de suas comunidades.

Para Pollit (1990) *apud* Abrucio (1997):

No modelo gerencial puro a descentralização era valorizada como meio de tornar mais eficazes as políticas públicas. Já no *consumerism*, o processo de descentralização era saudável na medida em que ele aproximava o centro de decisões dos serviços públicos dos consumidores, pensados como indivíduos que têm o direito de escolher os equipamentos sociais que lhes oferecer melhor qualidade. O ponto que aqui distingue o PSO das outras correntes é o conceito de cidadão. Pois, enquanto o cidadão é um conceito com conotação coletiva (...) o termo consumidor (ou cliente) tem um referencial individual, vinculado à tradição liberal, a mesma que dá na maioria das vezes, maior importância à proteção dos indivíduos do que à participação política, ou então, maior valor ao mercado do que à esfera pública.

Abrucio (1997) afirma que os teóricos do PSO promovem as ideias de participação dentro de um conceito mais amplo, o conceito de esfera pública que se utiliza da transparência como proteção contra novas formas particularistas de intervenção na arena estatal, como clientelismo e corporativismo. (Abrucio, 1997)

O conceito de esfera pública vai estruturar o conjunto de ideias do PSO sob o ponto de vista de transparência e aprendizagem social, ou seja, que ela não é apenas o espaço para participação dos cidadãos, mas, sobretudo o local onde os cidadãos aprendem com o debate público. E para o autor, além de existir esse debate externo, essas ideias devem ser levadas ao âmbito interno das organizações públicas, principalmente no momento de formulação de políticas públicas. O planejamento também não deve estar

restrito à burocracia, mas devem ser discutidos num processo de debate político. (Abrucio, 1997)

O quadro abaixo foi elaborado por Stewart & Ranson (1988) para destacar algumas diferenças entre o modelo do setor público (PSO) e o do setor privado:

QUADRO 1 - Comparação entre os modelos do setor público e privado

Modelo do Setor Privado	Modelo do Setor Público
Escolha individual no mercado	Escolha coletiva na política
Demanda e preço	Necessidade de recursos públicos
Caráter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
A equidade do mercado	A equidade dos recursos públicos
A busca de satisfação do mercado	A busca da justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Competição como instrumento do mercado	Ação coletiva como meio político
Estímulo: possibilidade de o consumidor escolher	Condição: consumidor pode modificar os serviços públicos

Fonte: Stewart & Ranson (1988) *apud* Abrucio (1997)

Apesar de fazer críticas aos modelos anteriores, o PSO não as descarta, ele tenta aperfeiçoar as discussões sobre eficiência, qualidade, avaliação de desempenho, gerencial, planejamento estratégico e outros. Sempre seguindo o princípio de que a esfera pública é o mais importante. Em essência, o PSO, mais do que mudar o setor público cosmeticamente, imbrica esforços para a reconstrução deste.

O quadro 2 resume as principais ideias dos modelos de administração pública Gerencial, no intuito de estabelecer as diferenças nos aspectos-chave de cada um dos modelos.

QUADRO 2 – Resumo dos modelos de Administração Pública Gerencial

Modelo	Gerencial Puro	Consumerismo/NPM	Public Service Orientation (PSO)
Objetivo	Eficiência	Qualidade na Prestação de Serviços	Equidade e Cidadania
Público-Alvo	Contribuintes	Clientes/Consumidores	Cidadão

Fonte: Adaptado de Abrucio (1997)

Bresser Pereira (1998) destacou alguns aspectos básicos que tangem a reforma da administração pública. O primeiro de cunho técnico, orientado para a gestão fiscal e redução dos custos do setor público. O segundo associado à adoção de mecanismos de gestão privada. Embora o setor público seja diferente em função de sua natureza política, isto não significa que todos os atos sejam políticos, mas que por outro lado é possível aplicar princípios gerenciais ao conjunto dos órgãos e agências governamentais.

Mecanismos de gestão estratégica, planejamento de recursos humanos, administração de sistemas de informação que funcionam nas organizações privadas podem ser incorporados, não sem adaptação, à gestão de organizações públicas. E finalmente, ele destaca um aspecto de cunho político que salienta que os processos de Reforma do Estado devem ser fortalecedores de princípios democráticos.

Abrucio (1997) cita diversas tendências da administração pública dentre as quais um fator é a necessidade de que os funcionários tenham grande versatilidade com características de administrador, com produtividade e qualidade, integrador e inovador.

Nesse mesmo sentido, Laia (2009) ressalta que é possível afirmar que os diversos programas de reforma do Estado ou transformação da administração pública trouxeram à tona discussões sobre governança, capacidade operacional do Estado, necessidade de princípios de gestão, desenvolvimento de mecanismos de participação social, entre outros.

Com a aplicação e evolução dos modelos mencionados anteriormente observa-se já com a virada do século uma tendência que demonstra um desenvolvimento deles. Para o Professor Kettl (2005) *apud* McNabb (2009) os modelos de administração pública que funcionaram nos séculos XIX e XX não podem mais superar os desafios em governar a sociedade no século XXI. O ambiente de globalização e de descentralização de responsabilidades em que a administração pública funciona mudou de tal modo que novas formas de governar devem ser encontradas. O novo modelo de administração tem o governo como centro de uma complexa estrutura colaborativa de organizações públicas, privadas, não lucrativas, estrangeiras e domésticas, funcionando juntas para fazer o que o governo, já tentara fazer sozinho.

A administração hoje foca em coordenação e cooperação entre o que Kettl (2005) chama de “contexto hiperpluralístico”. Dessa forma, a arte e a ciência de governar estão submetidas a uma transformação fundamental.

Kettl (2005) elaborou 10 constructos fundamentais que devem ser endereçados na elaboração de estratégias que constroem pontes necessárias para ligar o espaço entre a administração pública do século passado e do século XXI. McNabb (2009) parafraseou essas dez considerações estratégicas:

1. Os conceitos tradicionais de hierarquia burocrática e autoridade não podem ser inteiramente replicados; em vez disso, eles devem ser reformulados para refletir melhor as exigências do novo modelo de administração.
2. As tradicionais hierarquizadas agências do governo estão cada vez mais cobertas por camadas de complexas redes de organizações não-governamentais, exigindo assim a utilização de novas formas de gestão do papel do governo.

3. Administradores públicos devem desenvolver e usar mais habilidades interpessoais, juntamente, ou às vezes em substituição, à sua autoridade tradicional.
4. Na era atual, a informação (sic) é sem dúvidas o componente fundamental para implementação da transformação do governo.
5. Avaliação de desempenho, responsabilização e gestão baseada no desempenho que transcendem as fronteiras inter-organizacionais devem substituir as estruturas de gestão tradicionais, os organogramas.
6. A confiança no governo somente é possível quando ele é transparente e disponível para todos aos cidadãos. O *e-government* está finalmente fazendo disso uma realidade.
7. Investir em capital humano – prover os trabalhadores com as novas habilidades de que eles precisam e contratar pessoas com as habilidades certas para o trabalho complexo e técnico do amanhã – significa remodelar os sistemas de serviço público civil para refletir a realidade do ambiente de trabalho governamental transformado.
8. Novas estratégias e táticas que estimulem o engajamento da participação pública em níveis cada vez mais altos devem ser concebidas e implementadas.
9. Os colaboradores públicos e privados e parceiros do governo devem ser encorajados para aceitar a grande responsabilidade cívica – adotando o mesmo ethos/caráter do serviço público que é caracterizado o melhor dos gestores públicos por séculos.
10. Devido à transformação dos governos, são trazidas novas questões para antigas tradições e processos, novas estratégias devem ser pensadas para lidar com o conflito entre níveis e circunscrições.

Dados esses constructos McNabb (2009), aborda alguns temas que compõem a agenda desse novo modelo de gestão pública do século XXI e destaca algumas tendências relevantes. Ainda há a pressão por redução de gastos do governo e direcionamento dos recursos para prestação de serviços, fatos esses reforçados pela última crise econômica que até o presente momento protagoniza as preocupações globais. Ele afirma então que os gestores são desafiados a “pensar fora da caixa”¹, de forma a utilizar os escassos recursos para produzir políticas com grande eficiência. Ou seja, as discussões sobre os modelos anteriores ainda permanecem presentes, mas novos temas são trazidos para a agenda de discussão.

A Tecnologia da Informação é uma das preocupações do autor. Para McNabb (2009), os governos devem substituir o seu legado de Sistemas de Informação – os sistemas antigos, legados, que foram desenvolvidos para um uso simples há 20 anos ou

¹ Tradução literal de “think outside the box” que significa pensar em algo ou em como fazer algo de uma maneira nova, criativa.

mais – por sistemas de nova geração que possibilitem a colaboração inter-funcional e inter-organizacional entre os diferentes níveis de governo.

Surge também a necessidade de tratamento da sobre à alta evasão de funcionários públicos em função da aposentadoria de uma geração importante de trabalhadores, para isso os governos estão adotando planos estratégicos de recursos humanos e implementando sistemas integrados de gestão do conhecimento, para evitar a perda do conhecimento produzido por esses trabalhadores ao longo de décadas mas que corre o risco de se esvaír na medida que os servidores vão se desligando da administração pública.

Por fim, há o que McNabb (2009) denomina de “política de transformação organizacional”, que se trata de uma nova forma de pensar a gestão pública, não somente torná-la mais transparente e acessível, mas mudar a natureza do seu trabalho. E assim encarar novos desafios como a sustentabilidade da seguridade social e meio ambiente.

Vê-se que no decorrer dos tempos surge uma tendência que até então não era observada pelos outros modelos de gestão. Surgem elementos como a informação, conhecimento e colaboração, sob um arcabouço de políticas que orientam as ações em direção às transformações da administração pública. Dentre tais políticas se inserem a política de informação e a de gestão do conhecimento.

2.2 Políticas Públicas no novo paradigma de gestão

Antes de adentrar nas discussões em torno da Política de Informação e do Conhecimento, é importante traçar um breve panorama sobre Políticas Públicas contextualizada nos moldes da administração pública contemporânea. A discussão sobre políticas públicas não será aprofundada, mas serão trazidos alguns elementos principais para dar apoio às questões abordadas nesta pesquisa.

Souza (2006) sintetizou em uma revisão de literatura diversas definições e modelos sobre o tema. A autora elaborou alguns constructos advindos da visão de vários autores e que traduzem bem a essência do tema e sua relação com esta pesquisa. O quadro 3 enumera esses constructos desenvolvidos ao longo do trabalho e traçam de forma geral os principais entendimentos sobre políticas públicas.

QUADRO 3 - Síntese das visões de políticas públicas

A política pública permite distinguir entre o que o governo pretende fazer e o que, de fato, faz.
A política pública envolve vários atores e níveis de decisão, embora seja materializada através dos governos, e não necessariamente se restringe a participantes formais, já que os informais são também importantes.
A política pública é abrangente e não se limita a leis e regras.
A política pública, embora tenha impactos no curto prazo, é uma política de longo prazo.
A política pública é uma ação intencional, com objetivos a serem alcançados.
A política pública envolve processos subsequentes após sua decisão e proposição, ou seja, implica também implementação, execução e avaliação.

Fonte: Adaptado de Souza (2006)

Dada essa contextualização, Souza (2006) discute o assunto relacionado aos novos modelos de gestão pública, que segundo ela convencionou-se chamar de “novo gerencialismo público”, que ocorreu muito em função da política fiscal restritiva de gasto, adotada por vários governos, o que gerou novos formatos de políticas públicas, todos voltados para a busca de eficiência.

Para a autora, a eficiência passou a ser vista como o principal objetivo de qualquer política pública, juntamente com a importância do fator credibilidade e a delegação das políticas públicas para instituições com “independência” política. Ela concluiu que estes novos formatos guiam hoje o desenho das políticas públicas mais recentes, mas ainda são pouco incorporados nas pesquisas empíricas.

Conforme a Souza (2006), a inclusão da eficiência no foco da agenda das políticas públicas se deve à visão anterior que desprezava esse fator e ao advento de fatores externos à gestão pública.

A ênfase na eficiência nasceu da premissa de que as políticas públicas e suas instituições estavam fortemente influenciadas por visões redistributivas ou distributivas, na linguagem de Lowi (1972), desprezando-se a questão da sua eficiência. As razões para tal reconhecimento estão na crise fiscal e ideológica do Estado.

Outra influência em direção à questão da eficiência veio de Olson (1965) *apud* Souza (2006), quando discute a questão da racionalidade das políticas públicas que envolve diversos interesses, o que pode tornar o processo de construção de políticas ineficiente. Dessa forma, a autora afirma que:

Assim, a “boa” política pública não poderia resultar da disputa entre grupos, mas de uma análise racional. Como consequência, embora indireta, do influente trabalho de Olson, passou-se a enfatizar a questão da eficiência/racionalidade das políticas

públicas, que seria alcançada por novas políticas voltadas, por exemplo, para a desregulamentação, privatização e para reformas no sistema social, as quais, afirma-se, poderiam diminuir os riscos da ação coletiva. (SOUZA, 2006)

Vê-se então claramente que no decorrer do tempo e na evolução dos modelos a inserção do foco na eficiência nas políticas públicas torna-se cada vez mais proeminente. Não obstante, hoje o contexto é similar ao que possibilitou as reformas até aqui adotadas, principalmente pela existência do fator crise. Ademais, temos a informação como um elemento novo e que ganha destaque cada vez maior nas discussões governamentais e, portanto, é importante compreender o conceito de Políticas de Informação e de Gestão do Conhecimento, que são, evidentemente, políticas cuja ênfase é a eficiência.

Diferente das políticas mais conhecidas que atingem diretamente a sociedade, seu foco é na própria administração pública. Percebe-se então, mais uma vez, a preocupação com gestão de recursos governamentais, dessa vez na forma da informação, de onde derivam diversas políticas, que serão explicitadas a seguir.

3 POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

A definição de políticas de informação é vasta e encontrada de forma fragmentada na literatura, o que dificulta o estabelecimento de unicidade e, até mesmo, coerência, sobre o tema. (RIBEIRO e ANDRADE, 2004)

De acordo com Aun (2001) os modelos teóricos das políticas de informação podem contemplar vários aspectos: espacial, técnico, econômico, social, cultural, organizacional, administrativo, educacional, político, legal e regulador. A autora ainda salienta que as políticas de informação podem ser consideradas em diversos níveis/perspectivas: global, internacional, nacional, regional, industrial, organizacional, individual e sistemas de informação. Algumas das definições privilegiam a atuação do Estado, outras não. Há abordagens com foco na sociedade civil, ênfase na economia, tecnologia da informação, entre outros.

Um problema para a definição das políticas de informação é sua área de inserção. Comparada com domínios que possuem políticas próprias como agricultura, segurança, educação, defesa social ou indústria, as políticas de informação são fluídas e não estão associadas a características e impactos de um determinado assunto. Nesse contexto funcionam como meta-políticas, pois incluem uma multiplicidade de atores e arenas de decisão, assim como provocam impactos em diversas áreas (BRAMAN, 2006).

Para Braman (2006) a definição de políticas de informação passa pela concepção das fronteiras do conceito. Sobre o que é e o que não é política de informação. Assim, como definir limites que permitam a articulação de um conceito mais claro e que ao mesmo tempo não fique preso ao domínio da teorização, mas possa estabelecer parâmetros para que a realidade seja moldada e alterada?

Aun (2001) afirmou que o primeiro elemento importante para estabelecer as fronteiras do conceito é diferenciá-lo das definições de plano e programas. De acordo com a autora, o plano se traduz em programas que permitem as organizações, sejam elas públicas ou privadas, operacionalizarem projetos a partir da clara definição de escopo, produtos, linhas de ações, responsáveis, entre outras questões. Aun (2001) reforça que os planos não têm a necessidade de uma explicitação legal e possuem um horizonte temporal mais curto, comparado ao tempo de uma política.

Políticas, por sua vez, são mais complexas, cumprem um horizonte de longo prazo e são explicitadas por meio de leis, decretos, documentos aprovados por um governo em exercício ou alta administração de organizações privadas e não governamentais. De acordo com Aun (2001) o termo política está associado à descrição de princípios, estratégias e linhas de ação para as organizações.

Nesse sentido a autora ressalta a necessidade de construção de novas políticas nacionais de informação como forma mais segura de se preparar com inteligência e assim vencer diversos desafios, dentre eles a dependência das nações de produtos intangíveis como o conhecimento e o *Know-how*. Sendo a política de informação uma meta-política como destacou Bramam (2006), a política de GC tem papel central no gerenciamento inteligente desses produtos intangíveis, ou seja, a política de informação é que vai estabelecer as diretrizes para outra política – a política de GC – para que então ela defina sua estratégia dentro da sua área de atuação e seja um catalisador importante, no que tange o processo de transformação e de gestão da informação no setor público.

Braman (2006) expôs um modelo de política de informação como cadeia de produção da informação que representa o mais amplo padrão heurístico para definir o que é e o que não é política de informação. Essa vertente teórica enfoca os estágios de criação, processamento, armazenamento, transporte, distribuição e destruição da informação. De forma mais resumida, todo o processo de criação, processamento, fluxos e uso da informação.

Nessa perspectiva, as políticas de informação são definidas como todas as leis e regulamentos pertencentes a qualquer estágio da cadeia de produção da informação. E que pode ser considerada um termo guarda-chuva em que habitam conjuntos de leis e regulações que pertencem a tipos específicos de atividades de comunicação, indústrias ou profissões que envolvem a combinação de dois ou mais estágios da cadeia de produção da informação. (BRAMAN, 2006).

Aun (2001) usa os conceitos expostos por Garcia (1980) e González de Gomez (1995) e define política de informação como um conjunto de princípios do que é desejável e realizável em termos de gerenciamento do ciclo de informação. O traço principal das políticas de informação está no estabelecimento dos objetivos de atuação e de transformação de uma sociedade numa determinada direção, considerando a temporalidade de longo prazo.

Para esta pesquisa é adotada uma abordagem segundo a qual a política de informação é considerada como as leis e regulamentos que impactam o ciclo de processamento da informação. Ou seja, qualquer lei ou regulação pertencente a um dos estágios da cadeia de produção de informação, isto é: criação, processamento, fluxos e usos. (BRAMAN, 2006). Bem como o referencial de Aun (2001) segundo a qual as políticas definem premissas do que é desejável para os atores em um dado contexto e, além disso, os vetores estratégicos para o tratamento da informação.

Rowlands et al. (2002), estabelece um modelo de política de informação com ênfase no papel do Estado, pois este tem o papel de evitar que os interesses econômicos suplantem os interesses de uma sociedade democrática. Dessa forma classifica as políticas

de informação em um quadro em que as relações entre sociedade civil e mercado e sociedade civil e Estado possuem interveniência de sólidas políticas públicas e regulamentos.

QUADRO 4 - Política de Informação e Seus Sub-Domínios

Grupo	Tipo de Política da Informação – subdomínios	Descrição
A	Protecionismo da Informação	Regulamentos e mecanismos que controlam o acesso de informação e publicação na esfera pública (segredo oficial) e em mercados de informação (proteção de dados pessoais)
B	Mercado da Informação	Leis e regulamentos que protegem o investimento na criação de conteúdo de informação (por exemplo, direitos autorais) e permitem trocas de mercado.
C	Radiodifusão da Informação	Políticas públicas que regulam os meios de comunicação de massa, equilibrando os fatores comerciais com o interesse do cidadão (por exemplo, acesso universal)
D	Acesso Público de Informação Oficial	Políticas e regulamentos que moldam o acesso à informação de cidadãos sob a guarda governamental (por exemplo, liberdade de informação)
E	Sociedade da Informação e Infraestrutura	Políticas públicas que promovem o investimento (ou encorajam pelo setor privado) na infraestrutura de informação.

Fonte: Rowlands (2002)

Com base nos artigos de Rowlands et al (2002) e Rowlands (1998), Ribeiro e Andrade (2004) propõem um conjunto agregado de domínios e sub-domínios para política da informação que tem como vetor fundamental a centralidade do papel do Estado. Assim sendo, criam duas dimensões para as políticas de informação. Na primeira delas encontram-se os assuntos direcionados ao setor privado e que demandam regulação por parte do Estado. Na segunda está o conjunto de assuntos e informações providos diretamente pelos órgãos e entidades governamentais.

O modelo das autoras é importante no contexto deste estudo, pois permite observar que o acesso à informação pública e governamental torna-se um componente central das políticas informacionais.

QUADRO 5 - Papel do Estado, Política de Informação e seus subdomínios

Dimensões da atuação do Estado	Subdomínios de Política da Informação	Tipos de Política da Informação
Estado Regulador	Mercado da Informação	Política internacional de comunicação
		Regulação contra os crimes praticados através de computadores - informatizados
	Sociedade da Informação e infra-estrutura	Política de informática, telecomunicações e radiodifusão
	Radiodifusão e telecomunicações.	
Proteccionismo da informação	Propriedade intelectual	
Estado Provedor	Acesso à Informação Pública e Governamental (Acesso a informação oficial)	Biblioteca e política de arquivos
		Política de disseminação da informação governamental
		Política de gestão de recursos da informação governamental
Estado Regulador e provedor		Revelação, confidência e privacidade da informação pessoal.

Fonte: Ribeiro, Andrade, 2004

De acordo com essa classificação, a política de gestão do conhecimento pode ser vista como um subdomínio das políticas de informação governamental e como uma das bases para a formação de uma política pública de acesso à informação governamental e principalmente uma política de promoção de um melhor gerenciamento dos recursos informacionais do estado. A política de Gestão do Conhecimento pode ser caracterizada dentro desse subdomínio como Política de disseminação da informação governamental e/ou política de gestão de recursos da informação governamental.

É fundamental compreender que, dentro do contexto da administração pública, a GC se preocupa também com a promoção de uma melhor gestão dos ativos intangíveis (informação) para que ela esteja clara e promova eficiência dentro da organização na medida em que o peso da informação dentro da prestação de serviços é cada vez mais proeminente. Por isso, a política de GC vai atuar nessa direção, e para tanto é necessário aprofundar no entendimento do conceito e suas bases para discuti-lo contextualizado no setor público. E também, compreender que nesse contexto específico (setor público) é importante que ela insurja a partir de um planejamento político.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.1 Origens

A expressão gestão do conhecimento promove um intenso debate sobre o seu significado, aplicação e abrangência. Para Wosniak (2008), todos os estudiosos dos sistemas, práticas e modelos associados à gestão organizacional reconhecem o seu potencial e, simultaneamente, a sua natureza complexa, multidimensional e evolutiva. Nesse sentido, neste capítulo vamos trabalhar alguns fundamentos e questões referentes à GC, de forma a estabelecer um eixo teórico sólido que irá sustentar esse conceito fundamental para elaboração desta dissertação.

Apesar das intensas discussões sobre a origem da GC, assim como Alvarenga Neto (2005) que abordou a gênese da GC a partir da Gestão de Recursos Informativos (GRI), tomaremos desse ponto de partida para a fundamentação do conceito para este trabalho. O autor afirma que embora não haja consenso acerca do surgimento da GRI, o fato é que ela é a precursora da atual Gestão do Conhecimento. Bergeron (1996) sugere que em função do crescente reconhecimento da informação como um recurso das organizações a GRI surge como uma estratégia para aperfeiçoamento da gestão da informação, de forma a que a informação correta esteja com a pessoa certa no momento correto.

Savic (1992) cita algumas definições mais comumente aceitas para o conceito. Assim, ele cita Horton (1989), para a qual a GRI é uma estrutura em que se consegue o gerenciamento dos dados de uma maneira ordenada e sistemática. O autor ressalta que o conceito de “recursos informativos” engloba outros conceitos como fontes, serviços, produtos e sistemas de informação, que estejam funcionalmente orientados às atividades organizacionais. A GRI pode ser vista também como um processo, função ou prática, conforme a abordagem utilizada. Para White (1982), “GRI é o processo de identificar, obter, integrar e aplicar, de forma eficaz e eficiente, os recursos informativos para atender requisitos atuais e futuros de informação.” Enquanto para Adams (1985), “GRI é uma função da alta gerência para desenvolver políticas, programas e procedimentos para planejar e gerenciar os requisitos de informação e apoiar os recursos de manuseio da informação.” Já para Kerr (1991), “GRI é a prática de gerenciar a informação como um ativo corporativo”.

Alvarenga Neto (2005) afirma que a GRI ficou mais visível na literatura a partir do *Paperwork Reduction Act* (Lei de redução do papelório) em uma tentativa do governo estadunidense em reduzir a quantidade de papel e conseqüentemente fazer frente à

produção desenfreada da informação que afeta os processos governamentais. Aprovada em 1980, essa legislação determinou às agências do governo americano o desenvolvimento e implementação do conceito de GRI que, para a comissão, consistia no planejamento, gerenciamento, previsão orçamentária, organização, direcionamento, treinamento e controle associados com informação governamental. Embora crucial para o desenvolvimento da GRI, o PRA não foi totalmente aplicado. No entanto continua sendo uma das pedras angulares da GRI. (Barbosa, 2003)

As mudanças em processos, estruturas ou comportamentos não são, por si só, indicadores de que a aprendizagem realmente aconteceu. É necessário também que esse conhecimento seja recuperado pelos membros da organização

A figura 1 tenta resumir a evolução da GIC a partir de SAVIC (1992).

	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3	ESTÁGIO 4
Descrição	Controle Físico da informação	Gerenciamento da tecnologia de automatização	GRI	KM
Época	1ª metade do séc. XX	Anos 60 até meados dos anos 70	Meados de 70 aos anos 80	1990 –
Características	Gerenciamento de papéis, registros, relatórios, correspondências, registros de nascimento /morte / casamento e office design	Desenvolvimento e melhoria do processamento de dados, das telecomunicações e "office systems". Responsabilidade transferida para gerências intermediárias	Traz a responsabilidade da gestão da informação para a alta gerência	Crescente dependência e penetração da TI em todos os níveis organizacionais (tomada de decisões e operacional)
Tecnologias básicas	Papel, máquina de escrever, telefone, arquivos, máquinas de tabulação e microfilme	2ª e 3ª geração dos computadores, máquinas de cópia eletrônica (xerox), processadores de texto, 1º equipamento de comunicação por voz	Processamento distribuído da informação, computador pessoal e workstations multifuncionais	Sistemas especialistas, sistemas de apoio à decisão, sistemas de "office intelligence"
Principal objetivo gerencial	Melhorar a eficiência dos processos e o controle físico da informação	Eficiência técnica e controle da informação	Foco na gestão integrada das tecnologias de informação e planejamento estratégico; e na integração dos recursos de informação manuais e automáticos	Identificação, compartilhamento, manutenção e mensuração dos ativos intangíveis das organizações, encontrada nas pessoas, marcas patentes e outros.

Figura 1 - A evolução GIC

Fonte: Adaptado de Savic (1992)

Tem-se então o entendimento acerca da origem e evolução da Gestão do Conhecimento. Notando-se a crescente preocupação e valorização da Informação e do Conhecimento como ativos estratégicos da organização, podemos iniciar a discussão sobre o conceito de GC a partir da afirmação de Drucker (1995): "o conhecimento não é somente mais um recurso da organização que pode prover vantagem competitiva, mas o único capaz de gerar tal benefício para as organizações". Embora não se discuta questões referentes à vantagem competitiva neste trabalho, é importante destacar a importância que o conhecimento toma nos últimos tempos. Para continuar a discussão abordaremos alguns conceitos fundamentais na compreensão da GC.

4.2 Elementos construtivos

Existem vários entendimentos sobre o conceito de Gestão do Conhecimento, que apesar de apresentar certas diferenças, possuem em sua essência a compreensão de que o conhecimento é um bem fundamental para as organizações e que deve ser bem gerenciado para produzir bons resultados. Diversos autores abordaram esse tema, sob diversos pontos de vista e grau de profundidade, a seguir é apresentado um eixo teórico sobre este assunto que sustentará a base desta pesquisa.

Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam-se como uma importante influência de muitas teorias contemporâneas sobre gestão do conhecimento. Os autores elaboraram o modelo conhecido como “SECI”, sobre os processos de conversão do conhecimento dentro das organizações. A figura 2 apresenta uma ilustração destes quatro processos, que são os seguintes:

- Do tácito para o explícito (externalização), que é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ou seja, de criação do conhecimento perfeito, à medida que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- Do explícito para o explícito (combinação), cujo modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito;
- Do explícito para o tácito (internalização), que é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito;
- Do tácito para o tácito (socialização), que é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, de criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

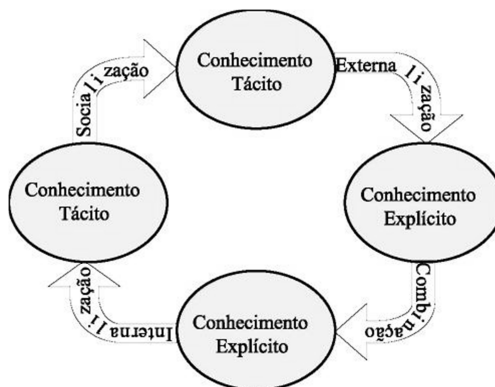


Figura 2 - Processos de conversão do conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1997

Percebe-se se então que esses processos são contínuos dentro de uma organização e os autores sugerem que é a partir dessa interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito que surge a inovação. Nesse sentido eles são categóricos aos postularem a premissa básica da criação de conhecimento organizacional: “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”.

Essa interação é o que os autores denominaram de “dialética do conhecimento”. A dialética acontece através de um *continuum* entre as ações de tese, antítese e síntese. Ou seja, inicialmente o indivíduo cria uma tese, que deve ser confrontada por ele mesmo por uma antítese ou ideia contrária, de forma a chegar a um processo de síntese, após o equilíbrio que é atingido no decorrer do tempo. Nonaka e Takeuchi (2008) tratam o conhecimento tácito e explícito como elementos dicotômicos, dessa forma, por meio da interação entre eles que a síntese do conhecimento é gerada. E os processos de conversão do conhecimento são as ferramentas que tornam a síntese possível.

A partir desse entendimento que é elaborada a “teoria da criação do conhecimento organizacional” por meio de uma espiral que envolve o compartilhamento das informações entre os membros de uma organização de diversas formas. Essas formas sempre estão relacionadas e criam o que eles denominam uma espiral, gerando um ambiente propício para o desenvolvimento de atividades que favoreçam o desenvolvimento do conhecimento. Para que isso aconteça, eles propõem cinco condições: Intenção, Autonomia, Caos Criativo, Redundância e Variedade de requisitos.

Intenção - Os autores defendem que a essência da estratégia está fortemente relacionada à capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. A gestão estratégica passa então a ter a missão de conceitualizar o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização dele em um sistema gerencial de implementação.

Autonomia - De acordo com Alvarenga Neto (2005), possibilitar a autonomia dos funcionários aumenta as chances de introdução de oportunidades inesperadas e também aumenta a automotivação para criação de novos conhecimentos na organização.

Flutuação e caos criativo - Estes são os elementos que promovem a interação entre a organização e o ambiente externo. Embora haja uma importância do entendimento das diferenças atinentes ao caos criativo e ao caos total. O objetivo central deste elemento é proporcionar aos membros da organização um colapso de suas rotinas, hábitos e estruturas cognitivas e, desse modo, favorecer a criatividade e novos elementos que transcendam o *status quo* da organização.

Redundância - Conforme discutido em relação à organização dialética, redundância refere-se a informações sobre as atividades e processos empresariais,

informações do ambiente, desejos e necessidades de consumidores potenciais e responsabilidades nos níveis estratégico, tático e operacional. O amadurecimento e reflexão acerca dessas informações permitem uma melhor fluidez no processo de síntese do conhecimento na organização.

Variedade de requisitos - é um princípio no qual a diversidade de uma organização deve fazer face interna à complexidade do ambiente para permitir o enfrentamento de desafios impostos por um ambiente extremamente dinâmico e mutável. Os membros de uma organização com uma maior variedade de requisitos podem enfrentar um sem fim de novas situações advindas do ambiente.

Todas as condições supramencionadas agem de forma a fortalecer a ideia de contexto capacitante ou *Ba* que nada mais é que um contexto adequado para criação e acúmulo do conhecimento, ou seja, condições favoráveis que devem ser propiciadas pelas organizações para fazer com que as melhores informações e conhecimentos das pessoas e da organização venham à tona e possam efetivamente ser empregados.

Choo (2003) aborda a organização do conhecimento, na qual existem três arenas sobre o uso da informação/conhecimento que têm papel estratégico no desenvolvimento das empresas que são: criação do significado, construção do conhecimento e tomada de decisões. A abordagem proposta por Nonaka & Takeuchi (2008) é compreendida principalmente na segunda arena de Choo (2003), etapa cujo conhecimento é criado.

Primeiramente, tem-se a arena de criação do significado da informação que é construído socialmente, através da interpretação sobre o ambiente da organização. Nesta arena, de criação do significado, as pessoas devem filtrar e selecionar as informações pela importância, e através das suas experiências e troca de ideias devem chegar a um consenso sobre a sua interpretação. O principal desafio é resolver a ambiguidade das informações do ambiente externo. (CHOO, 2003)

Na etapa seguinte, a construção do conhecimento, o processo de informação se dá através da conversão do conhecimento. Os indivíduos através do diálogo ou de meios de comunicação formais trocam os seus conhecimentos e articulam o saber intuitivo. Segundo Choo (2003), a qualidade do conhecimento construído será definida pela diversidade de capacitações que irá gerar - desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações e a disseminação do conhecimento, inclusive para o ambiente externo à organização.

Vale mencionar que o conhecimento construído pela organização também é resultado do seu relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros, a que o autor se refere como conexão do conhecimento. É neste momento que se darão os processos de conversão do conhecimento sendo de fundamental importância então o fortalecimento da

ideia do *Ba*, pois os conhecimentos criados e acumulados nessa etapa é que irão orientar a tomada de decisão por parte da organização, na etapa subsequente.

A terceira arena proposta por Choo ocorre após o processamento e a análise da informação. Com parâmetros em critérios estabelecidos por consenso, vão se delinear as opções que a organização tem para decidir por um único caminho estratégico. Segundo o autor essas decisões levam a um comportamento racional e orientado para objetivos. E então, quando as três formas de uso da informação aqui apresentadas se complementam e se inter-relacionam, a organização é apta a manter um ciclo contínuo, tornando-se então uma organização do conhecimento como é possível compreender na figura 3.

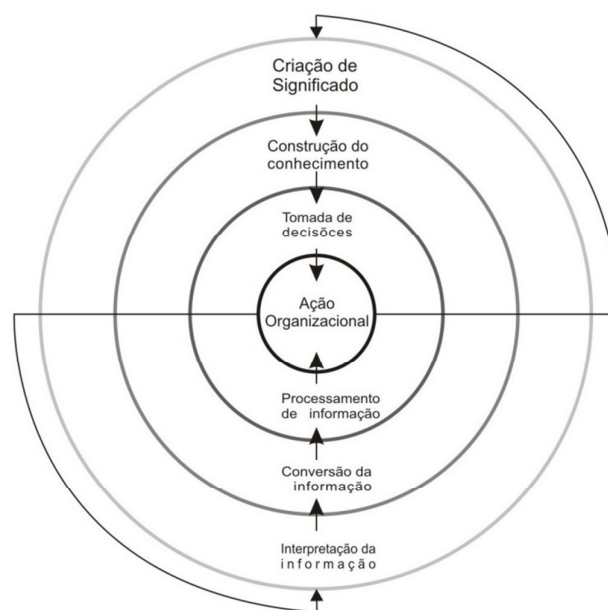


Figura 3 - Modelo de uso da informação nas organizações
Fonte: Choo, 2003

Nessa mesma linha, na tentativa de elucidar melhor o conceito de GC num ambiente organizacional, Alvarenga Neto (2005) reuniu diversas teorias e de forma extremamente rica aprofundou mais este tema. Para ele GC significa gestão na era do conhecimento e configura-se como um repensar da prática gerencial à luz da era da informação, era do conhecimento ou era da inovação perpétua, uma vez que a informação e o conhecimento tornaram-se os verdadeiros fatores de vantagem competitiva dos tempos atuais, únicos capazes de conferir sustentabilidade de longo prazo para as organizações públicas e privadas.

O autor desenvolve ainda a sua teoria dentro das diversas subáreas da Gestão do Conhecimento e elabora o conceito denominado “metáfora do guarda-chuva conceitual da GC”. Sob esse guarda-chuva incluem-se as práticas e o ferramental necessário para o desenvolvimento da gestão do conhecimento nas organizações, ou seja, são abordagens e ferramentas que se destinam à ação no nível operacional. Dentre essas ferramentas

podemos identificar as ações para Gestão do Capital Intelectual, Ferramentas de GED (Gestão Eletrônica de Documentos), Comunidades de prática, ferramentas de TI entre outras, que serão abordadas posteriormente neste trabalho.

Na abordagem de Alvarenga Neto (2005), também se incluem no mapa conceitual da GC o Uso Estratégico da Informação e do Conhecimento. Para ele, é a partir dessa parte do conceito de GC que se deriva a ideia mais comumente difundida pelas organizações, ou seja, a de que GC é unicamente fazer a gestão estratégica da informação organizacional. Essa deriva está relacionada diretamente com a teoria de Choo (2003), no processo de tomada de decisão.

Destaca-se ainda a denominada “GC de segunda geração” que se refere à preocupação das organizações brasileiras no estabelecimento de um contexto capacitante que é um ambiente favorável para criação e compartilhamento do conhecimento nas organizações. (ALVARENGA NETO, 2005)

A figura 4 elucida de forma ilustrativa o multifacetado mapa conceitual integrativo que Alvarenga Neto (2005) desenvolveu em sua pesquisa. Ao observá-lo é possível entender todo o espectro de ações e temáticas que um mapa conceitual integrativo da GC pode abarcar, e, ainda que não exaustivo, é possível se ter uma visão holística sobre o conceito.

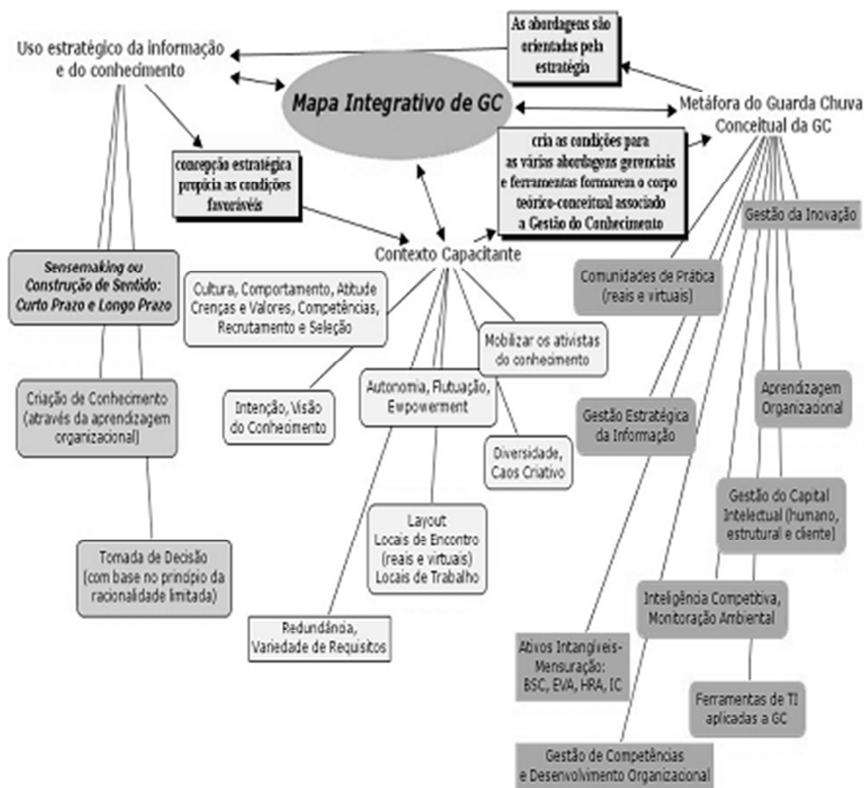


Figura 4 - Proposta de mapa conceitual integrativo da Gestão do Conhecimento
Fonte: Alvarenga Neto, 2005

Uma dos grandes méritos do seu trabalho está justamente na compreensão do papel da cultura organizacional na GC. Alvarenga Neto (2005) afirma que as dificuldades, problemas e obstáculo da implementação da GC nas organizações têm seu epicentro nas questões culturais, comportamentais e de atitudes, implicando na ausência de práticas de compartilhamento e na existência de feudos informacionais.

Ele destaca também, a ideia de que a temática da GC transcende a mera discussão terminológica, havendo uma necessidade de se enxergar além de um objeto pré-construído. Por ser uma realidade que movimenta uma monta considerável de recursos financeiros, as organizações não gerenciam o conhecimento sob um aspecto limitado. Ele destaca que além da gestão do conhecimento, existe uma gestão para o conhecimento. Partindo do pressuposto de que o conhecimento só existe na mente humana e no espaço imaginário entre as fronteiras de mentes criativas em sinergia de propósitos, é que urge a necessidade de que ele seja promovido e estimulado, para gerar inovação, criatividade, aprendizagem e compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes. Isso é obtido com a criação de um ambiente organizacional favorável.

No sentido de enriquecer a discussão sobre o conceito de GC são trazidas outras definições, com o intuito de identificar alguns elementos significativos e observar semelhanças na compreensão que os autores têm dado a este conceito.

McNabb (2009b) afirma que a gestão do conhecimento está relacionada com seu gerenciamento de forma a fazer o melhor do conhecimento de uma organização a fim de se beneficiar das descobertas e aplicações de respostas inovadoras para problemas novos e antigos.

Broadbent (1998) *apud* Suresh (2001) define Gestão do conhecimento como uma forma de alavancar o uso do conhecimento organizacional através de práticas de gestão da Informação e aprendizagem organizacional. Oxbrow & Abell (1998) *apud* Suresh (2001) afirmam que a informação tornou-se o recurso mais importante nas corporações, a maior vantagem competitiva é habilidade de usá-la, sendo que soma do conhecimento com a habilidade formam a Gestão do Conhecimento.

Para Davenport *et al* (1998), a Gestão do conhecimento está preocupada com a exploração e desenvolvimento dos ativos de conhecimento com o intuito de atingir os objetivos de uma organização. O conhecimento a ser gerenciado inclui os explícitos (documentados) e os tácitos (conhecimento subjetivo). O gerenciamento deste conhecimento envolve todo o processo associado com a identificação, compartilhamento e criação do conhecimento. Isso requer sistemas para criação e manutenção de repositórios de conhecimento e também o cultivo e facilitação do compartilhamento do conhecimento e

aprendizagem organizacional. As organizações que utilizam a gestão do conhecimento o vêem facilmente como um ativo e buscam formas de suportar a sua criação e compartilhamento.

Segundo Terra (2005), a gestão do conhecimento, como hoje é entendida, foi uma decorrência de algumas mudanças significativa ocorridas na última década. A principal delas foi o surgimento da internet e o conseqüente aumento na capacidade humana de se comunicar, publicar e acessar informações e colaborar com pessoas em localidades muito distantes. Outras incluem a globalização, o aumento da velocidade de desenvolvimento de produtos, e explosão no volume de informações e o surgimento de modelos de negócio e rede.

Para ele, a gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isto se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

Barbosa (2008) em um artigo sobre as origens, polêmicas e perspectivas da gestão da informação e do conhecimento traça um breve histórico sobre o surgimento do tema e levanta algumas questões extremamente relevantes no contexto atual. Vamos destacar o debate sobre a possibilidade de se gerenciar o conhecimento, o que dependendo do ponto de vista é possível conforme o entendimento do termo “gestão” que deve ser entendido como um “capacitador” e não numa visão de controle. De fato administrar o conhecimento não é uma tarefa fácil, mas nas palavras do autor gerenciar o conhecimento significa:

Planejamento e controle do contexto, ou seja, enfim, das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua.

Tiwana (2002), em seu livro Knowledge Management Toolkit (ou Kit de Ferramentas da GC), elaborou de forma interessante o que a Gestão do Conhecimento não faz. Esses pontos foram abordados pelo autor no intuito de “proteger” as agentes das organizações das investidas comerciais de “vendedores” de Sistemas de Gestão do Conhecimento. Nesse sentido ele lista:

- GC não é engenharia do conhecimento. Antes disso, ela está no domínio da administração e sistemas de informação, não na ciência da computação.
- GC não é somente sobre redes digitais, está relacionada com gestão de processos. A TI é um habilitador não um orientador.
- GC não é fazer uma boa intranet, GC aborda conhecimento e experiência.

- GC não é um mero investimento de curto prazo em TI. É um investimento de futuro que requer atenção e avaliações consistentes.
- GC não é colocar redes de alta velocidade. GC não deve ser confundida com sistemas de informação empresariais. Seu principal foco está em ajudar as pessoas certas terem a informação certa no tempo certo.

O quadro 6 reúne as principais ideias dos autores sobre o conceito de GC.

QUADRO 6 - Conceitos de Gestão do Conhecimento

Quem?	O que?	Como?	Para que?
McNabb (2009)	GESTÃO DO CONHECIMENTO	Fazer o melhor do conhecimento de uma organização	Se beneficiar das descobertas e aplicações de respostas inovadoras para antigos e novos problemas.
Broadbent (1998)		Através de práticas de gestão da Informação e aprendizagem organizacional	Alavancar o uso do conhecimento organizacional
Oxbrow & Abell (1998)		Informação + Habilidade para usá-la	Obter vantagem competitiva
Davenport (1998)		Identificação, compartilhamento e criação do conhecimento.	Exploração e desenvolvimento dos ativos de conhecimento com o intuito de atingir os objetivos de uma organização
Terra (2005)		Esforço para fazer com que o conhecimento esteja disponível	Com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional
Barbosa (2008)		Por meio do planejamento e controle das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado.	Possibilitar melhores decisões, acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua.
Tiwana (2002)		Não é somente TI, trata-se de TI + Processos + Pessoas	Ajudar as pessoas certas terem a informação certa no tempo certo
Choo (2003)		Criação de Significado + Construção do Conhecimento + Tomada de Decisão	Ter um comportamento adaptativo orientado para objetivos.
Nonaka & Takeuchi (2008)		É um processo que envolve Tese + Antítese + Síntese do conhecimento	Produzir inovação contínua dentro da organização
Alvarenga Neto (2005)		Uso Estratégico da Informação + Contexto Capacitante + Metáfora Conceitual da GC	Conferir sustentabilidade de longo prazo para as organizações

Fonte: Desenvolvido pelo autor

O intuito deste levantamento de conceitos é apoiar a pesquisa na busca de elementos estratégicos que compõem uma política de GC, pois é de fundamental importância entender o cerne dos conceitos e quais as suas bases sustentadoras. Feito isto, é possível captar as similaridades e então compreender os traços e estratégias de uma política de GC no âmbito organizacional.

Sendo assim, é possível identificar que o objeto “Gestão do Conhecimento” na visão dos diversos autores tem basicamente uma finalidade em comum, promover a eficiência e eficácia da organização. Expressões do tipo “fazer o melhor”, “aumentar desempenho”, “alavancar uso”, traduzem a ideia de melhoria dos processos através da GC, e outras voltadas para a tomada de decisões e vantagem competitiva, nos remetem à eficácia no sentido de atingir os objetivos organizacionais.

Os autores diversificam-se em função do “como”, ou seja, os meios que a GC utiliza para atingir sua principal finalidade. Ao fazer uma leitura inicial dessa questão, é fácil perceber que as variações não são excludentes, muito pelo contrário, são complementares. Dessa forma então, podemos tomar como referência as teorias de Choo e Nonaka que são as bases para todos os demais citados acima, e eles vão auxiliar a entender o caráter multifacetado que a GC possui nas organizações. E ante as diversas facetas apresentadas, para este trabalho, é utilizado o conceito de Alvarenga Neto (2005), por reunir diversas concepções e abordar a Gestão do Conhecimento de forma mais completa sem ir contra, mas sim complementando os constructos dos autores reconhecidos que abordaram a GC anteriormente.

Revisitando o estudo de Barbosa (2008), destacam-se as questões que tangem a influência da cultura organizacional na gestão do conhecimento, sendo a cultura um determinante na promoção de compartilhamento do conhecimento. E também o entendimento da importância das pessoas saberem utilizar o conhecimento que possuem de forma efetiva, ou seja, que gere resultados. Sendo assim, será discutida brevemente a questão da aprendizagem organizacional e da inovação como componentes e interlocutores da GC dentro das organizações.

4.3 Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional

Dois conceitos de grande relevância para o estudo são a Aprendizagem Organizacional e a Inovação. Ambos estão correlacionados com a Gestão do Conhecimento e são discutidos de forma a dar sustentação às menções feitas no decorrer da pesquisa.

Segundo Kirn (1995), aprendizagem organizacional consiste na capacidade de a organização identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais e de modificar seu comportamento de acordo com estímulos do ambiente. Assim como para Garvin (1993), as organizações que aprendem são organizações capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights.

No mesmo sentido, Fleury (2002) afirma que a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por variados estímulos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa.

A autora vai mais além ao subdividir o processo de aprendizagem em três níveis: o nível individual, o nível do grupo e o nível da organização. No primeiro nível do processo de aprendizagem, o indivíduo está carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos. No segundo nível, a aprendizagem pode vir a constituir um processo social partilhado pelas pessoas do grupo. A partir de então, o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhado pelo grupo, torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. O aprendizado organizacional faz com que as organizações desenvolvam memórias que retêm e recuperam informações.

Nonaka (1991) aponta quatro passos do processo de aprendizagem. O primeiro é a identificação da informação que parece relevante para geração e criação do conhecimento. O segundo passo é a troca e difusão do conhecimento do nível individual para o coletivo ou entre o próprio nível coletivo. Posteriormente há a integração do conhecimento com os sistemas de conhecimento no nível coletivo ou individual ou ambos. E por fim, a transformação do novo conhecimento em ação e aplicação das rotinas organizacionais que então têm efeito no comportamento da organização.

Percebe-se então a importância dos indivíduos nesse processo de aprendizado. Peter Senge (1990) destaca que a principal motivação dos seres humanos quando vem ao mundo é aprender, explorar e experimentar. Por outro lado, a orientação das instituições sociais está relacionada mais fortemente com o controle do indivíduo do que propiciar-lhe condições de aprendizagem. Pelo contrário, recompensam o desempenho das pessoas pela obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Como forma de modificar esse *status quo* destacado por Senge (1990), Nonaka & Takeuchi (2008) abordam a necessidade de interação entre o indivíduo e a organização. Segundo os autores, o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, nesse contexto então é muito importante que a organização apoie, estimule e proporcione o contexto necessário para as atividades criadoras do conhecimento, que conseqüentemente levará ao aprendizado organizacional.

McNabb (2009) também aborda essa questão ao afirmar que o aprendizado organizacional somente ocorre porque os indivíduos aprendem, o que não quer dizer que apenas o fato de os indivíduos aprenderem é garantia de que haverá o aprendizado organizacional. Na verdade o aprendizado individual é uma premissa fundamental para a organização, mas para que ele se expanda é necessário que ela encoraje o

compartilhamento e comunicação da informação que é parte de uma política de gestão do conhecimento.

Há também a preocupação de se abordar a questão da aprendizagem organizacional para os níveis estratégicos das organizações por meio de políticas. Moresi (2001) afirma que o aprendizado parte da implementação de uma política estratégica, que possibilite a aplicação do conhecimento na organização como um todo, desde que todos os setores relevantes estejam envolvidos nessa política. E por fim, é necessária a realização de um acompanhamento da melhoria diária da organização e de seus processos organizacionais enfocando o uso e o desenvolvimento do conhecimento. Dessa maneira, leva-se a crer que o aprendizado organizacional parte de um nível estratégico, mas tem reflexos nos processos operacionais da organização e dali se inicia o processo de aprendizado.

Dasgupta *et al* (2009), então elabora um quadro em que diferencia as perspectivas que se pode ter em relação à aprendizagem:

QUADRO 7 - Perspectivas da Aprendizagem Organizacional

Perspectiva	Aprendizado é...
Processo	Aumentar e melhorar o conhecimento através do processo da informação
Contingência	Adaptar às mudanças do ambiente
Estratégia	Construir competências únicas para vantagem competitiva
Produção	Melhorar a eficiência através da experiência

Fonte: Adaptado de Dasgupta *et al* (2009)

Fleury (2002) complementa então estabelecendo a relação entre a aprendizagem organizacional e a Gestão do conhecimento. Ela destaca que as mudanças em processos, estruturas ou comportamentos não são, por si só, indicadores de que a aprendizagem realmente aconteceu. É necessário também que esse conhecimento seja recuperado pelos membros da organização.

Segundo a autora, o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa. A organização precisa descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso da empresa.

Burnham *et al* (2005) também fazem essa relação ao afirmar que o conhecimento que será gerenciado é resultado da aprendizagem e orienta novas aprendizagens, nenhum conhecimento é produto de uma invenção causal, mas sim de um processo de reelaboração construtiva do conhecimento socialmente compartilhado. Para Fleury (2002), em suma a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações através da aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação de conhecimentos e construção de memórias.

Dasgupta *et al* (2009) afirma que Inovação é tipicamente entendida como a exitosa introdução de algo novo e útil, por exemplo, introdução de novos métodos, técnicas, práticas ou produtos novos ou modificados.

Inovação foi descrita como "uma ideia, prática ou um objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de aprovação" por Rogers, Steele e Murray, 2004 *apud* Dasgupta *et al*, 2009.

Cristine Soo define inovação como:

Uma mistura de processos e produtos que incluem novos ou modificados produtos e serviços, patentes, novas técnicas de marketing, novas ferramentas gerenciais e processos administrativos, licenças e amplo pensamento de liderança como apresentações em conferências e publicações. (SOO, 2002)

A inovação é um processo de aprendizagem em que as ideias valiosas são transformadas em novas formas de agregar valor para a organização e seus *stakeholders* e compreende a aprendizagem individual e social no local de trabalho e criação de conhecimento. Ela é considerada vital para sua contribuição no desempenho organizacional, a sua importância é baseada no fato que em um ambiente altamente instável, ela representa os meios de sobrevivência, e não apenas uma forma de crescimento.

A inovação sustentável que leva à vantagem competitiva requer uma abordagem de gestão sistêmica e efetiva que é baseada no conhecimento e na aprendizagem. A habilidade em absorver e integrar o conhecimento recentemente adquirido com o conhecimento legado leva à criação de novo conhecimento e é a chave para a melhoria e inovação. (DASGUPTA *et al*, 2009)

Maidique (1980) e Rogers (1995) *apud* Dasgupta *et al* (2009), estabelecem então uma relação entre GC e Inovação ao afirmar que as pessoas são agentes de mudança que a promovem pela interação entre eles e através de uma rede dentro e entre organizações. Regular esse fenômeno através da gestão do conhecimento e do aprendizado organizacional irá nutrir a inovação.

Embora nas abordagens teóricas haja um entendimento consensual sobre a atuação do conhecimento no processo de inovação, McNabb (2009) alerta para o fato de

que a maioria dos administradores equiparam a inovação à tecnologia. Entretanto, uma inovação resulta necessariamente em uma mudança tecnológica necessariamente. Em vez disso, ela pode envolver diferentes combinações ou processos usando a tecnologia existente. O autor ainda destaca que do ponto de vista da gestão pública uma inovação comportamental pode ser muito mais importante no longo prazo que uma inovação de base tecnológica. A inovação comportamental envolve novas estratégias, novas formas de aprendizagem e compartilhamento e novas formas de reação às mudanças do ambiente.

Dasgupta *et al*(2009), então, elabora um modelo de relação entre aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e inovação. E na mesma linha de entendimento de McNabb (2009), destaca outros elementos além da tecnologia que participam desse processo como cultura, liderança e tecnologia. Esses elementos dando sustentação à gestão do conhecimento e aprendizagem irão culminar em processos e produtos de inovação.

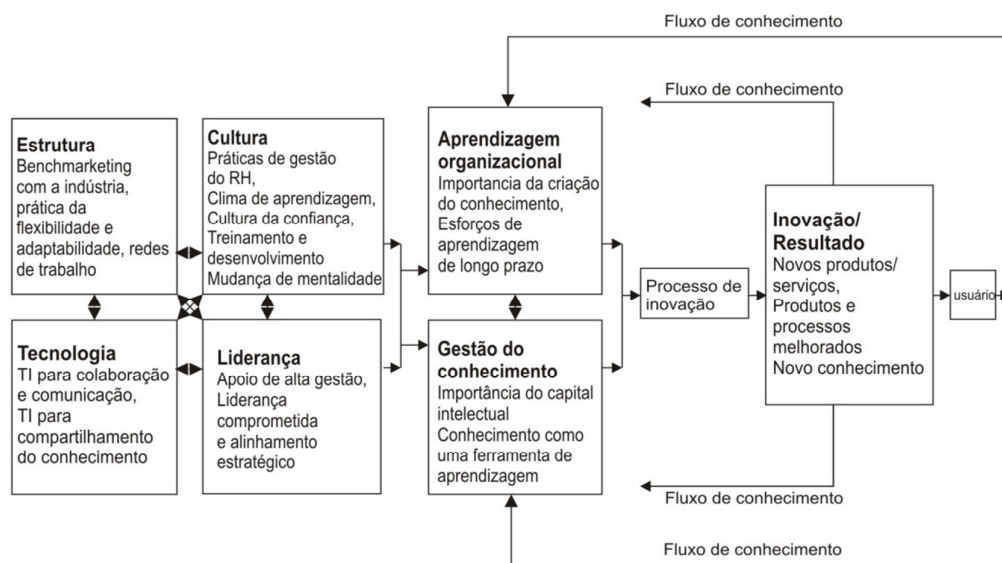


Figura 5 - Modelo Conceitual baseado na revisão de literatura

Fonte: Dasgupta *et al*(2009)

4.4 Modelos de promoção do conhecimento e estruturação organizacional

Existem diversos modelos de gestão do conhecimento que dão sustentação às políticas internas de cada tipo de organização. Nesse sentido são apresentados alguns deles que podem contribuir para construção de uma modelagem institucional de gestão do conhecimento.

Os que são apresentados a seguir foram selecionados a partir de uma revisão de literatura com foco modelos que abordam organizações governamentais e que foram desenvolvidos a partir de discussões e pesquisas por teóricos da GC que procuraram traçar elementos e bases que sustentem a Gestão do conhecimento dentro de uma estrutura que focasse tanto as questões teóricas como práticas relacionadas ao cotidiano das organizações.

4.4.1 O modelo europeu

O modelo apresentado a seguir é um resultado de investigações, consultorias e workshops do Fórum Europeu de GC, que tinha o objetivo de identificar e apoiar similaridades na terminologia, aplicação e implementação de GC na Europa. Antes de se atingir o modelo, foi realizada uma breve discussão sobre os prós e contras em se buscar uma padronização principalmente sobre um tema que, como foi visto até aqui, não é consenso e talvez por sua grande complexidade não seja sequer interessante que seu entendimento seja consensual. (Weber, Wunram, Kemp, Pudlatz & Bredehorst, 2002)

As dificuldades perpassam o tempo que se demanda para atingir um alto grau de consenso, bem como, o fato de um padrão correr sempre o risco de se tornar obsoleto ante as práticas do dia-a-dia. E existe ainda, a questão relacionada ao fato de uma padronização ser vista mais como uma barreira à flexibilidade e criatividade humana. Por outro lado, alguns argumentos são apresentados para a padronização da GC. Maior transparência e entendimento comum, ampliar a discussão da GC para mais usuários, facilitação da comunicação entre os especialistas da GC, são algumas das vantagens. Com os elementos e termos mais bem definidos será possível o aprofundamento em determinados assuntos. (Weber, *et al*, 2002)

Dada essa discussão, foi buscada então em meio aos debates como um sólido ponto de partida em busca da padronização, a elaboração de um arcabouço compreensivo

que descreve e cobre todos os principais aspectos da GC entendida pelos acadêmicos e profissionais. A padronização nesse modelo, então, não se refere simplesmente à definição de um modelo rígido a ser seguido, mas um conjunto de abordagens, referências e melhores práticas que serão referências, no sentido de dar mais clareza ao domínio da GC.

Dessa forma, buscou-se então elaborar um arcabouço europeu da GC (*KM framework*) entendida como uma descrição holística e concisa dos principais elementos, conceitos e princípios de um domínio. Esse *KM framework* explica o mundo da GC nomeando seus principais elementos, suas relações e princípios de como se interagem, e é uma referência para decisões acerca da aplicação e implementação da GC.

Apoiados por uma síntese de diversos autores como Weggeman (1997), Meno (1998) Nonaka (1995) e APQC (1997), foram descritos os principais elementos que os diferentes pontos de vista sobre a GC tinham em comum.

Estratégia – Trata-se de um senso direção, definição de quais caminhos e objetivos a se perseguir na GC.

Questões humanas e sociais – São questões referentes ao papel dos indivíduos, questões culturais e confiança para o compartilhamento do conhecimento.

Organização – É um elemento que é um guia de como criar, evoluir e manter uma organização do conhecimento. Cria estruturas organizacionais que irão apoiar a GC

Processos – São os processos de adquirir, compartilhar e manter o conhecimento.

Tecnologias – Esse módulo tem a intenção de dar uma visão ampla das tecnologias existentes e futuras para a GC. (Ajudar as organizações a tomarem a decisão correta nesta “complicada” questão da GC)

Liderança – Nesse elemento são feitas perguntas como: quais são os fatores críticos de sucesso na introdução de um líder de GC dentro da organização? Quais são as características desejáveis de um líder? Quais atividades ele deve se focar?

Mensuração de desempenho – Métricas para avaliar a maturidade de um sistema de GC.

Casos e implementação – Melhores práticas em diferentes áreas da GC e um guia geral de implementação.

Dados os elementos, vemos abaixo o esquema do modelo de GC desenhado, para orientar as pesquisas e ações práticas no contexto europeu.

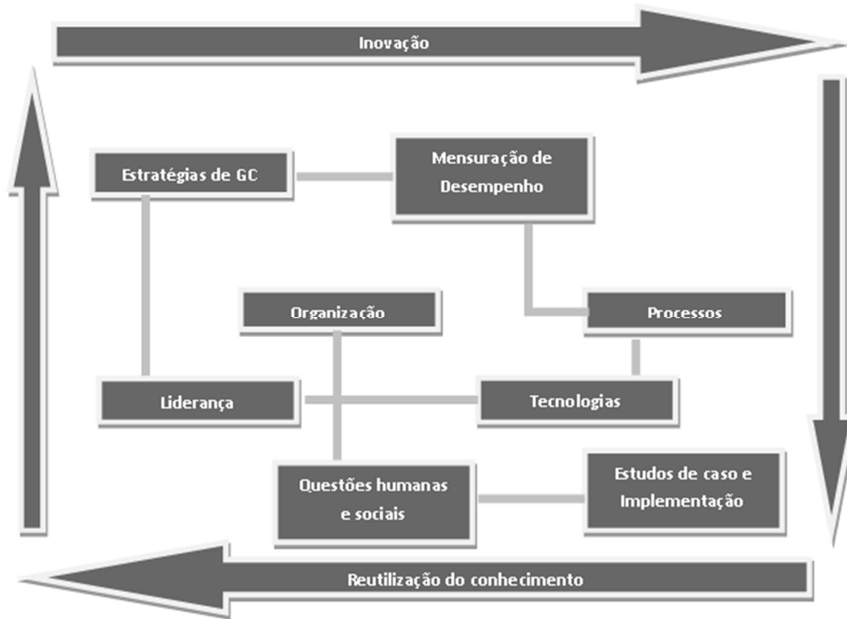


Figura 6 - European KM Framework
 Fonte: Adaptado de (Weber, *et al*, 2002)

4.4.2 Modelo dos 4 pilares

De la vega *et al* (2006) afirmaram que a gestão do conhecimento tornou-se uma importante área de estudo, contudo, a riqueza de conceitos relacionados à GC, como o próprio conhecimento, processos, codificação, recursos humanos, aprendizagem e tecnologias, infelizmente tornaram a disciplina de difícil entendimento..

A fim de minimizar esse problema, o professor Stankosky (2000) propôs o arcabouço da gestão do conhecimento sob uma visão holística associando todos os componentes em quatro esferas e dimensões. Essas dimensões contêm vários fatores que afetam o “sistema” de gestão do conhecimento.

Stankosky (2000) então elaborou a denominada abordagem dos 4 pilares que sustentam a gestão do conhecimento: liderança, organização, tecnologia e aprendizagem.

Liderança – A GC envolve mudanças que podem não ganhar a aceitação da organização facilmente, a menos que a liderança mobilize os gerentes intermediários para prover um ambiente favorável para um amplo compartilhamento de conhecimento. A liderança necessita promover relações interfuncionais que reúnam pessoas e as recompensem por tomar ações corretivas compartilhadas ou atinjam situações mutuamente valiosas. A liderança deve estar distante de mecanismos de força e ingerência e ao mesmo

tempo deve nutrir os ambientes de aprendizagem e motivar as experiências dos empregados.

Encontram-se inseridas nesse pilar questões como: cultura e clima organizacional, planejamento estratégico e etc.

Organização – Para Stankosky (2000), a organização é um pilar crítico para a GC. Ele afirma que organizações com grande competição interna, silos funcionais rígidos e departamentalização podem gerar barreiras que isolam departamentos em ilhas desconexas com pequena comunicação entre elas. Em resposta a esses desafios, novas formas de estruturas de organização surgiram: a organização horizontal, a organização em rede e a corporação virtual.

Para um efetivo compartilhamento do conhecimento, camadas rígidas devem ser suavizadas e modificadas em direção a limites não restritivos para a interfuncionalidade e trabalho em equipe.

A estrutura da organização é vital para promover o conhecimento e direcioná-lo estrategicamente em direção à agilidade e à competitividade. A principal premissa da GC é colaborar através da organização e capitalizar as competências intelectuais dos indivíduos coletivamente.

Tecnologia – Para o autor, apesar de muitos considerarem a TI como uma solução final da GC, o tratamento apropriado seria da TI como um facilitador. Ela é imprescindível na medida em que as organizações se tornaram geograficamente dispersas e há uma redução de custos com viagens e transporte. O instituto de gestão do conhecimento da George Washington está abordando essa situação, gerenciando e coordenando sua equipe, configurando um conjunto de ferramentas de processos que cobre todo o ciclo de vida organizacional, desde o planejamento até a implementação e encerramento (Murray Katz, 2003, *apud*, Stankosky, 2004)

Aprendizagem – Os indivíduos devem estar bem treinados e informados através da educação e do envolvimento antes de trabalharem em equipe efetivamente. Para o sucesso da GC todos aqueles que estão envolvidos em um projeto devem reunir seu conhecimento e habilidades para contribuir para as decisões além dos limites da organização, para então gerar melhores resultados em um curto período de tempo. São elementos dentro deste pilar a intuição, inovação vs. invenção, comunidade de aprendizagem, equipes virtuais e etc.

Abaixo então se observa no modelo proposto por Stankosky (2000), sustentado pelos quatro pilares que irão apoiar a GC dentro da organização frente ao ambiente.

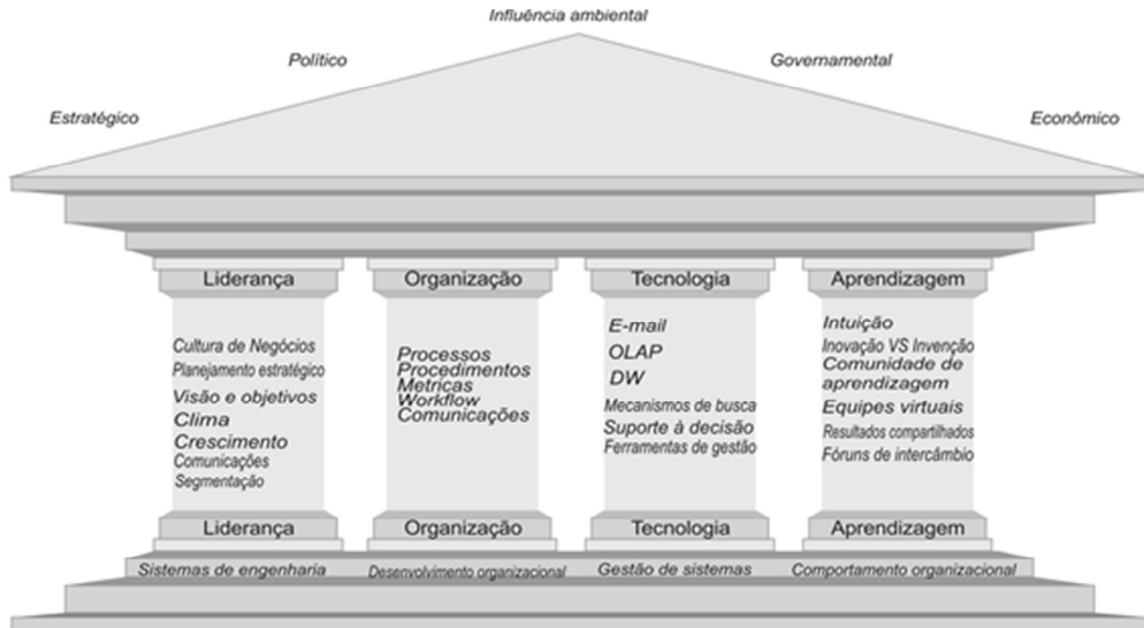


Figura 7 - Gestão do Conhecimento - Engenharia Empresarial

Fonte: Adaptado de Stankosky (2000)

4.4.3 O modelo canadense

O modelo canadense elaborado por Girard (2004) procurou identificar componentes da GC em diversas teorias de modo a produzir uma referência própria para o setor público do Canadá. Ele identificou nove elementos existentes em cinco modelos conhecidos de GC e cinco componentes comuns entre eles.

As teorias revisitadas por ele incluem as duas anteriores explicitadas neste trabalho, mais duas que não são aprofundadas neste momento e também o modelo da Marinha Estadunidense. Este modelo, por se tratar de um modelo prático, diferentemente dos demais abordados foi comparado analogamente ao conhecimento tácito, enquanto os modelos teóricos foram comparados ao conhecimento explícito.

Ainda no intuito de representar graficamente cada um dos arcabouços da GC, a marinha desenhou um timão de um barco englobando os componentes conforme demonstrado na figura 8, buscando fortalecer a compreensão da GC no ambiente em que a política está sendo trabalhada. Os cinco componentes são conteúdo, tecnologia, processos, cultura e aprendizado, que juntos integram o "balanço" (equilíbrio) da GC naquele contexto.



Figura 8 - Arcabouço da GC do Departamento da Marinha Americana
 Fonte: Adaptado de DEPARTMENT OF NAVY, 1999

Nesse caminho, buscando esses elementos comuns, Girard (2004) identificou a mensuração, liderança, processos, tecnologia e cultura como elementos chave da GC, entendendo que os outros componentes como o conteúdo, aprendizagem, organização e infraestrutura estão de alguma forma dentro dos demais, assumindo conotações semelhantes. O figura 9 destaca os elementos comuns encontrados em cada um dos modelos abordados pelo autor.

	Tecnologia	Liderança	Cultura	Mensuração	Processo	Organização	Infraestrutura	Aprendizagem	Conteúdo
KM Pillar	★	★				★		★	
Modelo Europeu	★	★	★	★	★	★			
Marinha EUA	★		★		★			★	★
Enablers	★		★	★			★		
Km Assessment	★	★	★	★	★				

Figura 9 - Modelos de GC
 Fonte: Adaptado de Girard, 2002

A Figura 9 é um resumo dos estimuladores do conhecimento incorporados em cada um dos modelos de Gestão do Conhecimento. Os cinco componentes mostrados em destaque - Tecnologia, Liderança, Cultura, Processos e Medição - são comuns em pelo menos três dos cinco modelos.

Uma revisão detalhada dos quatro capacitadores restantes - Organização, infraestrutura, de aprendizagem e de conteúdo - revela que a essência destes está inserida

nos componentes destacados. Por exemplo, os elaboradores de um dos modelos escreveram que a "Infraestrutura inclui a transferência específica de mecanismos criados para garantir o melhor fluxo de práticas em toda a empresa. Estes incluem a tecnologia, processos de trabalho e redes de pessoas", demonstrando que o espírito do processo é o que eles chamam de infraestrutura (O'Dell e Grayson, 1998, *apud* Girard, 2004).

Da mesma forma, Stankosky (2000) optou por incluir o conceito de processo dentro da categoria geral de organização e colocados no pilar da cultura de liderança. Assim, pode-se concluir que os componentes principais de cada modelo são extremamente semelhantes; sem dúvida, a única diferença é semântica. Para esta dissertação, os títulos precisos são menos importantes do que os conceitos subjacentes. Assim, essas categorias constituem uma excelente base para o exame dos estimuladores do conhecimento.

Identificados os cinco principais elementos da GC, Girard então se baseou na figura do *Torii* (figura 10) – uma tradicional estrutura japonesa utilizada como um portal para os santuários – para representar os elementos da GC. A barra “processo” representa o modelo SECI elaborado por Nonaka & Takeuchi (1995), sendo responsável por entrelaçar a trindade liderança, tecnologia e cultura. A mensuração ocupa o lugar mais alto do *Torii*, pois assim como na arquitetura, ela não é essencial para integridade da estrutura, mas tem um papel importante ao assegurar notoriedade e respeito ao objeto. (Girard, 2004)

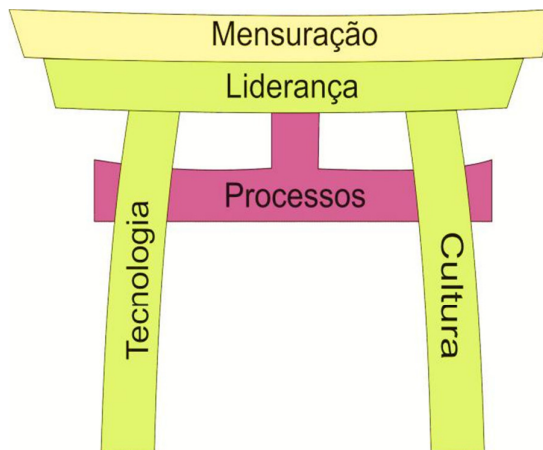


Figura 10 - O *Torii* do conhecimento.
Fonte: Girard, 2004

Em continuidade à sua pesquisa, Girard (2004) se vale então da pesquisa quantitativa para validar a significância dos elementos no ambiente organizacional. Para tanto, ele realizou um *survey* com gerentes intermediários do serviço público canadense, a fim de avaliar a importância de cada um dos elementos dentro do modelo como todo. Como resultado, todos os elementos foram considerados importantes para os pesquisados, com um destaque para a liderança, que obteve grau de concordância sensivelmente superior aos

demais. Para o autor, os resultados da pesquisa corroboraram o pressuposto da sua teoria. (Girard, 2004).

Porém, Girard (2004), no desenvolvimento da sua teoria no campo prático, percebeu que “algo estava faltando”. Cada vez que apresentava os resultados de sua pesquisa, sempre era questionado sobre a razão de utilizar o símbolo do *Torii*. Ele percebeu então que essa representação gráfica não era significativa para o contexto em que trabalhava. O autor destaca que o público-alvo de sua teoria não associava, apreciava ou aceitava o símbolo que utilizava para representar os elementos da GC.

Ele partiu então em busca de um novo elemento que fosse mais facilmente aceito/compreendido pelas pessoas e encontrou o “Inukshuk” (figura 11), que é uma escultura da cultura nativa canadense, bem conhecida por toda população e representa um importante papel na cultura e história dos canadenses. Além do mais, pelo seu formato similar a um ser humano, representa a ideia de que as pessoas exercem um papel fundamental na GC, e além do mais, transmite a percepção de que é impossível haver GC sem pessoas.

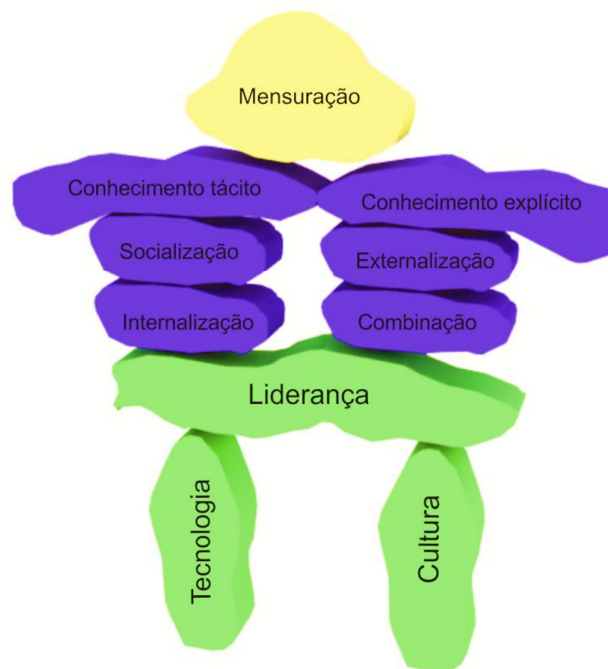


Figura 11- O Inukshuk: Um modelo canadense de gestão do conhecimento.
Fonte: Girard (2004)

A partir de então houve uma notória aceitação e incorporação do símbolo por parte dos gestores do serviço público do Canadá. Embora se possa questionar do ponto de vista acadêmico qual a importância ou que diferença o símbolo pode fazer. Sob o aspecto prático, ele é muito importante. Por fim, o autor destaca que essa evidência jocosa, é importante para as organizações ao proporcionar uma associação, com apreciação e

aceitação do modelo usado para representar a GC. No Canadá, o *Inukshuk* preencheu a necessidade e em outros países outros símbolos podem ser mais apropriados. (Girard, 2004)

Os modelos abordados auxiliam no processo de reflexão e também como referência na busca dos elementos que podem compor um arcabouço conceitual de gestão do conhecimento, bem como propor estratégias para abordá-los sob uma perspectiva prática nas organizações. Qualquer organização da administração pública também deve se valer de modelos de estruturação organizacional da GC, de forma que tenha bem claro seus objetivos e saiba em que elementos se suportar no momento de desenvolver e implementar uma política. A partir de então é importante discutir o entendimento da GC no setor público em consonância com suas especificidades e dado todo contexto descrito até o momento.

5 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

A partir do crescimento e destaque da Gestão do conhecimento nas organizações privadas, observa-se também a inserção dessa temática dentro das agendas governamentais ao redor do mundo. Ademais, não é possível discutir gestão do conhecimento sem entender de qual conhecimento estamos nos referindo e para quem é esse conhecimento. Assim como Tiwana (2002) trabalha a ideia de a GC ajudar as pessoas certas terem o conhecimento certo na hora certa, é importante compreender quem são as pessoas a serem atingidas e qual o conhecimento necessário na administração pública.

McNabb (2009) também aborda a discussão do público e privado. Ele afirma que os gestores dos dois tipos de organização usam as mesmas ferramentas de gestão. Entretanto, ressalta que muitos programas e técnicas de melhoria são primeiramente desenvolvidos, testados e provados efetivamente em organizações privadas. Tipicamente, somente depois que as inovações são adotadas no governo. Nesse sentido pode-se revisitar a teoria de Nonaka & Takeuchi (2008) e entender que essa relação também pode ser vista sob o prisma da dialética do conhecimento. Ou seja, as ferramentas de gestão (no caso as políticas de GC) primeiramente adotadas pelo setor privado, posteriormente vão para as organizações públicas que também amadurecem esses processos e a conjugação da GC em ambos gera um processo de síntese em que a GC amadurece a partir da sua implementação nesses ambientes distintos.

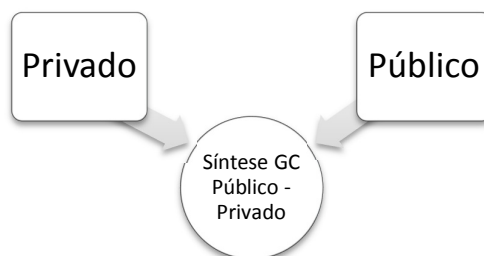


Figura 12 - Síntese Público-Privado baseado no conceito de Nonaka & Takeuchi
Fonte: Desenvolvido pelo autor

É possível levantar com facilidade uma série de empresas públicas, órgãos isolados e até mesmo governos como um todo que abraçaram a ideia e estão implantando ou adotando essa bandeira na realização de inovações da gestão pública assim como se observou no surgimento da administração pública gerencial.

Por outro lado ainda é insubstancial o número de estudos teóricos que discutam a GC no ambiente das organizações públicas de forma consistente. Ao se buscar os autores que focam o setor público, percebe-se claramente que a discussão sobre o tema ainda

focaliza o diagnóstico e definição de ações práticas para os órgãos e departamentos e ainda há pouca abordagem teórica aprofundada sobre o tema.

Como um dos objetivos desta pesquisa é propor um arcabouço conceitual de gestão do conhecimento para o setor público, serão levantados alguns estudos que iniciaram essa discussão, mas que ainda são insuficientes ou não buscaram com precisão trazer a realidade da Gestão do Conhecimento para as peculiaridades da administração pública.

Os precursores desse debate são os institutos de pesquisas e agências internacionais que abordaremos a seguir.

A OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico realizou um estudo sobre Gestão do Conhecimento no Setor Público: *KM Practices in 140 government organizations* no qual uma das conclusões foi que programas de inovação provocam uma série de fatores positivos que irão, por sua vez, impactar na efetividade das ações a ser implementadas ou coordenadas por esses organismos (OCDE, 2003). Algumas dos fatores são:

- Melhoria de eficiência do trabalho e produtividade;
- Aumento da transparência: agilidade no compartilhamento externo de informações;
- Aumento da horizontalidade e descentralização de autoridade;
- Promoção do conceito de aprendizado continuado²;
- Melhoria dos relacionamentos e confiança dentro da organização e entre diferentes organizações;
- Tornar as organizações públicas mais atrativas para talentos.

O estudo ainda identificou como principais resultados observados com a implementação de práticas de GC:

- Melhoria no acesso à informação;
- Maior contribuição e uso de informações;
- Melhor qualificação e agilidade na tomada de decisões;
- Ganhos de produtividade e eliminação de duplicidades;
- Acordos e compartilhamento de procedimentos entre diversos órgãos com atividades similares, com maior interação entre as pessoas.

O Instituto de Pesquisas Sociais Aplicadas (IPEA) realizou também um grande estudo sobre GC em organizações públicas do governo federal, onde afirma que em

²*Lifelong learning*

sociedades democráticas, a Gestão do Conhecimento tem uma finalidade bem mais ampla na administração pública. Além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir o conhecimento para:

- Tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres;
- Preparar cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas;
- Promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas. (IPEA, 2004)

A importância do fator conhecimento foi também identificada pela UNESCO, segundo a qual a comunidade internacional, incluindo governos, organizações governamentais e não governamentais, e o setor privado devem direcionar suas ações para três iniciativas que são os pilares que podem sustentar a criação de uma sociedade do conhecimento para todos:

- Uma avaliação das formas de conhecimento existentes para melhorar o compartilhamento desse conhecimento;
- Uma abordagem mais participativa para o acesso ao conhecimento; e
- Uma efetiva integração de políticas relativas ao conhecimento (UNESCO, 2005).

Uma publicação de Nava (2005), “*Gobierno Digital: impulsando la e-competitividad y la e-participación en México*”, destaca a ênfase dada pelos governos frente à questão da inovação. O governo do México possui uma agenda que conta com alguns objetivos que devem ser buscados por um bom governo, que embora não sejam claramente políticas de GC, estão em consonância com os conceitos de gestão pública abordado anteriormente:

- Satisfazer as necessidades sociais na era da informação oferecendo uma nova forma de governar focada no cidadão
- Transformar o governo em um ente competitivo inovando através da Tecnologia da Informação
- Refazer suas relações com os cidadãos e o setor privado.

Por meio de uma pesquisa em sítios eletrônicos governamentais é possível identificar a aplicação de políticas na administração pública de vários países. Nos Estados Unidos existe a *Federal KM Initiative* (Iniciativa de GC do Governo Federal), que é um dos objetos desta pesquisa. No Brasil, o Governo do Estado de São Paulo, que é pioneiro na

criação de políticas do tema, publicou no ano de 2009 o decreto nº 53.963 que instituiu a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação, que também é objeto do estudo empírico desta pesquisa e, portanto detalhado mais adiante.

Existem outras políticas para o setor público que é importante destacar, como o programa do Reino Unido na forma do *Knowledge Network Programme* (Programa da rede de conhecimento), a Malásia que possui o *Knowledge Management Strategic Master Plan*, (Planejamento estratégico de Gestão do Conhecimento) e o governo Australiano em conjunto com o Neozelandês que inseriu a temática em seu planejamento estratégico através da Agência Consultiva de Políticas para Austrália e Nova Zelândia (ANZPAA).

Wiig (1999) destaca a importância do conhecimento na administração pública em que julga que a viabilidade de qualquer sociedade depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos e essa qualidade é influenciada por fatores como estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível. Porém entre todos esses fatores o autor considera o conhecimento como o recurso básico que governa a natureza e a direção das ações. Sem o conhecimento adequado, as ações terão como base a ignorância e serão arbitrárias ou sem efetividade.

Wosniak (2007), em uma pesquisa sobre as iniciativas de Gestão do Conhecimento em uma prefeitura, afirma que se observam com muita clareza a insipiência e a relativa fragilidade de trabalhos voltados à discussão da importância das práticas de GC nas organizações públicas, bem como de avaliações de impacto de tais práticas sobre os processos, produtos e serviços prestados. O que pode ser explicado de um lado, pelo fato de se tratar de algo ainda novo na administração pública, sendo, portanto, algo desconhecido ou ignorado pela maioria dos gestores. Por outro lado, deve-se também considerar a resistência quanto à utilização de diferentes e inovadoras estratégias de gestão.

Na visão de Fresneda & Gonçalves (2007), implantar gestão do conhecimento no setor público não significa apenas colocar os serviços públicos on-line e melhorar sua forma de acesso por parte do cidadão, mas implementar um conjunto de processos, mediados pela tecnologia, que podem modificar as interações, em uma escala maior, entre os cidadãos. Para os autores a utilização da Gestão do Conhecimento (GC) no setor público é uma estratégia de um novo caminho para o melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor. No entanto, na teoria apresentada viu-se que apesar de a tecnologia ser um fator importante existem outros elementos que compõem os conceitos e modelos de estruturação organizacional que vão suportar as políticas de GC para o setor público.

Vemos então, de uma forma geral, a carência de um debate conceitual mais profundo acerca do tema GC na administração pública. Existem muitos exemplos e estudos descritivos de situações do cotidiano, mas não se adentrou na arena teórica sobre o que a Gestão do Conhecimento deveria representar para o setor público. Nesse sentido a dissertação procura compreender melhor essa realidade e tenta estruturar as teorias existentes sobre GC para aplicá-las à realidade das organizações públicas.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esta dissertação, optou-se pelo estudo de caso como fonte de pesquisa da realidade envolvida. A abordagem do problema será feita a partir da pesquisa qualitativa. Triviños (1987) considera haver uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, e que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta pesquisa não requer necessariamente o uso de métodos e técnicas estatísticas e o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados.

Yin (2001) sugere que, como estratégia de pesquisa, devem-se utilizar estudos de caso em várias situações, nas quais se incluem pesquisas em política, pesquisa em administração pública, sociologia, estudos organizacionais e gerenciais, pesquisa de planejamento regional e municipal, supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais, entre outros. Na proposta em questão, a estratégia de pesquisa recai em estudos de caso aplicados a estudos organizacionais e gerenciais na administração pública.

Na sua obra, o autor desmistifica a ideia de que estudos de caso sejam apenas uma ferramenta exploratória ao afirmar que alguns dos melhores e mais famosos estudos de caso foram descritivos e explanatórios. Tal assertiva deriva-se de uma interpretação equivocada de que as diversas estratégias de pesquisa devem ser dispostas hierarquicamente, numa sequência tipificada em estudos de caso (fase exploratória), levantamentos (fase descritiva) e experimentos (fase explanatória e casual, relações de causa e efeito).

Gilberto Velho (1978), também defende o estudo de caso das críticas ao fazer a seguinte afirmação:

Creio que cabe sempre lembrar que um estudo de caso não pretende, necessariamente, encontrar o típico ou o médio, mas sim, através de um trabalho mais demorado e intensivo, perceber mecanismos e estratégias socioculturais difíceis ou impossíveis de serem captadas através de grandes amostragens de enormes universos.

Ou seja, como o objetivo definido era é identificar elementos da GC em uma política no setor público, é importante que seja feita uma profunda reflexão e análise, para que se possa realmente captar detalhes que sejam relevantes e enriquecer a pesquisa por meio de uma visualização mais completa do tema.

Para Yin (2001) os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. O poder diferenciado dos estudos de caso revela-se pela sua capacidade de ligar com uma ampla variedade de evidências: documentos, arquivos,

entrevistas e observações. Baseia-se em observações diretas por meio de exames efetuados no plano de governo da gestão, relatórios de gestão, relatórios anuais, políticas publicadas e projetos atualmente implantados ou em planejamento.

O estudo de caso também pode ser único ou múltiplo. Triviños (1987) distingue estudos de casos comparativos de multicaseos – estes últimos são desprovidos de objetivos de natureza comparativa. Para fins desta pesquisa são adotados múltiplos estudos (multicaseos) que conforme Yin (2001) podem ser considerados mais convincentes e robustos, e evidentemente, não são comparados.

O tipo de estudo de caso abordado é o tipo histórico-organizacional e, por se tratar de pesquisa qualitativa, propõe-se a elaboração de um referencial teórico a ser usado na análise de dados e na formação de categorias de análise. Por meio delas é possível ter uma leitura holística da organização e responder ao problema da pesquisa, ou seja, identificar os elementos estratégicos que devem existir em uma política de Gestão do Conhecimento no setor público.

Na presente pesquisa, é estudado um caso de entidades da federação: São Paulo, por ser o único conhecido, até o momento do desenvolvimento desta dissertação, a possuir uma política de Gestão do conhecimento publicada em seu Diário Oficial e já implementada. Também é feito um estudo documental das experiências nos Estados Unidos, por ser um dos pioneiros na utilização de políticas de GC para o setor público e possuir uma vasta literatura e documentação sobre suas experiências disponíveis, através de fontes abertas, localizáveis na Internet e em publicações, o que permite estudos mais aprofundados e conclusivos a respeito do tema.

6.1 Categorias de Análise

Para este trabalho buscou-se baseado nas teorias e nos modelos apresentados estabelecer as categorias de forma a melhor identificar os elementos propostos nos objetivos da pesquisa. Foram criadas três categorias de forma a estabelecer um entendimento sob perspectivas claras.

No setor público em particular, existem estruturas burocráticas, fatores políticos e normativos que necessitam de uma atenção para entender o posicionamento de uma política dentro de um arcabouço legal e institucional. Para tanto foi criada a categoria denominada aspectos formais. A questão cultural está inerente em todo processo de gestão do conhecimento e tem um peso relevante, principalmente em relação à cultura de

compartilhamento que é constantemente abordada, nos conceitos e estudos sobre a GC. Os aspectos gerenciais estão diretamente relacionados ao *modus operandi* das práticas de GC e também presta suporte à realização das atividades organizacionais, que irão dar corpo à política.

Essa visão permite que sejam identificados os eixos estratégicos levantados pela pergunta de pesquisa. Abaixo serão detalhadas as questões inerentes às categorias de análise.

Aspectos Formais – Os aspectos formais da GC nas organizações trazem elementos que permitem analisar as políticas na medida em que são facilmente identificáveis e é possível obtê-los, pois estão explicitados através de publicações. Essa categoria foi desenvolvida a partir dos modelos teóricos que destacam a necessidades de elementos concretos dentro das estruturas organizacionais para que ela tome uma forma mais clara. Desse modo tem-se a visão da própria organização sobre a gestão do conhecimento de forma clara e objetiva. Assim nesta categoria serão avaliados os seguintes pontos:

1. Política e Legislação sobre Gestão do Conhecimento
2. Existência de cargos específicos voltados para gestão do conhecimento (CKO, analista de conhecimento, diretor, executivo de gestão do conhecimento)
3. Existência de um órgão/departamento responsável por gerenciar/centralizar as ações de GC nos outros órgãos do governo

Aspectos Culturais – Todos os modelos referenciados nessa pesquisa, destacam a importância da cultura na implementação de políticas e ações de GC dentro das organizações. Os aspectos culturais permitem uma visão do que ocorre no dia-a-dia das organizações. Dessa forma é possível entender as nuances do conceito de gestão do conhecimento aplicado ao setor público, assim permite consolidar o debate teórico do tema dentro das especificidades das organizações públicas. Para isso serão consideradas as categorias a seguir:

1. O contexto capacitante - campanhas de incentivo ao compartilhamento e difusão do conhecimento – como o governo atua para criação do ambiente
2. Liderança – existência de grupos e pessoas que apoiam e incentivam ações da política

Aspectos Gerenciais – Dentro das organizações existe uma gama de iniciativas relacionadas à GC que podem ser advindas ou não de uma política maior. As pesquisas citadas nessa dissertação abordam questões como processos e tecnologia como elementos importantes dentro dos modelos e na implementação prática da GC num contexto

organizacional. Para tanto, essa categoria foi desenvolvida nesse sentido, para captar aspectos que envolvem o gerenciamento da política dentro dos processos existentes na organização. Essa categoria permite observar a Gestão do Conhecimento na prática e possibilita a descrição dessas atividades que estão no nível tático e operacional da organização e que estão relacionadas com as categorias abaixo:

1. Tecnologia da Informação – Ferramentas de TI para GC
2. Gestão Estratégica da Informação – Uso das Informações para tomada de decisão
3. Elementos Construtivos de Gestão do Conhecimento (técnicas e práticas) – Ferramentas que fazem parte dos processos de conversão do conhecimento
4. Mensuração de resultados advindos da GC – Avaliação do impacto da GC na organização

6.2 Coleta de dados

A coleta de dados se deu por meio de fontes sugeridas por Yin (2001) nos estudos de caso. Foram realizadas duas etapas: estudo documental e entrevistas.

Para o estudo documental foram acessados registros eletrônicos de documentos arquivísticos, que são registros de serviços, registros organizacionais (tabela, orçamentos, organogramas e outros), lista de nomes, registros pessoais, entre outros.

Nesta pesquisa, os documentos referentes às políticas encontram-se totalmente disponíveis na internet. Para a política do governo americano, a fonte de registros utilizada foi o sítio eletrônico <http://www.km.gov> e no governo de São Paulo a fonte foi o <http://www.igovsp.net>.

As entrevistas segundo autores como Yin (2001) e Trivinos (1987) são uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. As entrevistas podem assumir diversas formas, como a entrevista espontânea ou totalmente desestruturada, a entrevista focal e a entrevista de grupo de enfoque, e até mesmo entrevistas estruturadas.

A técnica de coleta de informações escolhidas para as entrevistas realizadas é a entrevista semiestruturada com gestores da informação e do conhecimento, gestores de políticas públicas responsáveis por gerenciar áreas correlatas às políticas de e gestão do conhecimento nos governo de São Paulo. Essa decisão se deve à oportunidade de captar questões importantes que são limitadas pelos documentos, bem como, entender o processo da política e a percepção dos atores envolvidos na política de forma a enriquecer e complementar os dados da pesquisa.

Triviños (1987) afirma que a entrevista semiestruturada, para alguns tipos de pesquisa qualitativa, é um dos principais meios disponíveis para que o investigador realize a coleta de dados. Esse autor privilegia a entrevista semiestruturada porque acredita que esta, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante disponha da liberdade e da espontaneidade necessárias e que enriquecerão a investigação. O autor sugere que o entendimento do termo entrevista semiestruturada é aquele que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses (que interessam à pesquisa) e que, em seguida, oferecem amplo campo para interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Para concluir, também afirma que as perguntas que constituem, em parte, a entrevista semiestruturada no enfoque qualitativo, não nascem a priori e são resultados não apenas da teoria que alimenta a ação dos investigados, mas também de toda a informação já por este recolhida sobre o fenômeno social que interessa, através do problema pesquisado e dos objetivos a serem alcançados com a pesquisa.

Foram entrevistados 11 pessoas envolvidas na implementação da política do governo de São Paulo:

- Quatro integrantes da equipe técnica da Secretaria de Estado de Gestão Pública do governo de São Paulo responsáveis pela elaboração e suporte ao desenvolvimento da política nos demais órgãos do governo
- Dois consultores externos que auxiliaram na análise de maturidade em GC dos órgãos e prestam suporte à Secretaria de Gestão Pública
- Cinco servidores públicos de órgãos da Administração Direta e Indireta que implementaram ações em seus respectivos órgãos e estão envolvidos no cotidiano com o desenvolvimento da política próxima ao cidadão e aos demais servidores públicos.

No intuito complementar as informações contidas no portal <http://www.km.gov>, também foram feitos contatos via correio eletrônico com o Co-presidente do Grupo de Trabalho Federal em Gestão do Conhecimento atualmente sediado em Washington, DC.

6.3 Análise dos dados

As entrevistas ocorreram entre os dias 17 e 21 de setembro de 2010, esse período foi escolhido em função de um evento mensal que ocorre no governo de São Paulo denominado “Inovaday”, como estratégia adotada para permitir que os principais envolvidos fossem encontrados em um mesmo espaço físico. As entrevistas foram gravadas e os

principais trechos foram transcritos e analisados através das categorias de análise (pág. 57) estipuladas pela pesquisa. Após essa leitura, foram destacados os trechos que seriam citados de forma a dar uma maior clareza na interpretação das falas dos entrevistados.

As publicações governamentais e outros documentos de apoio foram extraídos dos sites citados neste capítulo. Eles foram selecionados por relevância de assuntos ligados diretamente aos temas e com as categorias de análise selecionadas. Os principais objetivos das políticas foram analisados sob a perspectiva dessas categorias, o que permitiu identificar de que forma eles foram estabelecidos. Dentre os documentos de apoio destaca-se uma apresentação da política americana de GC que permitiu maior compreensão de questões fundamentais que não estavam contempladas em documentos oficiais. Ademais, vale ressaltar a importância de uma carta enviada pelo comitê federal de GC dos EUA ao presidente americano na qual é feita grande defesa da gestão do conhecimento aplicada ao setor público dos EUA. Dessas análises foram alcançados os resultados que serão vistos a seguir.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7.1 A política do Governo Federal dos EUA

7.1.1 Histórico

A política de GC do governo americano – FED KM – teve origem no ano de 2000, com a criação do Federal Knowledge Management Working Group - FKMWG (Grupo de Trabalho Federal de GC), que criou um subgrupo denominado Federal Knowledge Management Initiative Committee – FKMIC (Comitê Federal de Iniciativa em GC). (McNabb, 2009)

O FKMIC é um subgrupo, com mais de 650 funcionários federais, empreiteiros e acadêmicos. Sua proposta é aprimorar a colaboração, conhecimento e aprendizagem no Governo Federal através da aplicação de gestão de conhecimento. Em 2008, foi elaborada uma proposta de roteiro/guia para GC, pelo comitê no governo federal americano (KM.GOV, 2008). Esse guia pode ser entendido como uma política, na medida em que possui todas as características da mesma, sendo uma norma geral e orientadora de outras ações mais localizadas. A denominação, portanto, trata-se de apenas uma variação terminológica.

Como prefácio à política, foi elaborada uma carta ao Presidente dos EUA em que o grupo destaca a importância da Gestão do Conhecimento para um governo. Ela se encontra nos anexos desta pesquisa na íntegra, contudo, destacamos alguns trechos que já nos permitem observar parte da filosofia em que está centrada esta política.

Observe os três trechos abaixo:

“(...)precisamos melhorar a partilha dos enormes ativos de conhecimento que a América já tem.”³

“(...) know-how americano é uma mercadoria em fuga.”⁴

“(...) know-how costumava ser o nosso principal produto no comércio.”⁵

Em todos eles fica claramente percebido a visão do conhecimento como um importante recurso organizacional e a preocupação com a sua preservação. Nos três trechos vemos a definição de conhecimento como ativos, mercadoria e produto. Ou seja, o conhecimento um

³ We need to get better at sharing the enormous knowledge assets America already has

⁴ “American know-how” is a vanishing commodity

⁵ “Know-how” used to be our main stock in trade

recurso que representa valor para uma organização, no setor público, para uma nação inteira. De certa forma o tom saudosista produzido pelo autor, também alerta a necessidade de se voltar atenções para essa “mercadoria em fuga”, que pelo fato de ser dirigida ao presidente dos EUA também traduz a importância estratégica e necessidade de apoio político para esse tipo de iniciativas.

Ainda nesse âmbito estratégico, um trecho nos atrai atenção:

“(…)recentes catástrofes América resultaram de falhas de “inteligência””.⁶

Não é difícil encontrar na literatura disponível sobre as últimas catástrofes que afligiram o território americano, explicações que se direcionam muito mais às falhas na gestão do conhecimento do que propriamente dificuldades financeiras, operacionais e outros fatores comuns que podem gerar crises governamentais. Os ataques de 11 de setembro são um exemplo emblemático dessa questão, parte do serviço secreto sabia que haviam suspeitos tendo aulas de voo nas quais aprendiam a decolar, no entanto, não aprendiam a aterrissagem. Informação essa que não foi devidamente, compartilhada entre outros departamentos responsáveis pela defesa. Um trecho extraído do site <http://www.km.gov> e a declaração do Lee Hamilton, vice-presidente da comissão 11/09 destacam esse fato:

O FBI estava investigando estudantes estrangeiros em escolas de voo aprendendo a decolar, mas não aterrissar, grandes aviões comerciais⁷

Um fraco compartilhamento de informação foi a única grande falha de nosso governo que levaram aos ataques de 11/09. A falha em compartilhar a informação adequadamente, dentro e entre órgãos federais, e dos órgãos para as autoridades estaduais e locais, foi um fator significativo para nossa falha em entender um e responder para a crescente ameaça da Al Qaeda nos anos antes dos 11/09. Houve várias oportunidades perdidas para dismantelar o plano de 11/09. A maioria delas envolvia a falha em compartilhar a informação.⁸ (HAMILTON, 2005, p.1)

Não apenas nos ataques de 11 de setembro, mas também em outros desastres como o do furacão Katrina, o acidente com a espaçonave Challenger, o surto de Gripe H1N1 e o recente desastre na plataforma petrolífera no Golfo do México, é possível

⁶ *Recent catastrophes have resulted from “intelligence” failures*

⁷ *FBI was investigating foreign students at flight schools learning to fly, but not land, large commercial jet planes*

⁸ *Poor information sharing was the single greatest failure of our government in the lead-up to the 9/11 attacks. The failure to share information adequately, within and across federal agencies, and from federal agencies to state and local authorities, was a significant contributing factor to our government’s missteps in understanding and responding to the growing threat of al Qaeda in the years before the 9/11 attacks. There were several missed opportunities to disrupt the 9/11 plot. Most of them involved the failure to share information*

observar falhas na Gestão do Conhecimento, mais propriamente no compartilhamento da informação entre setores do governo.

Nesse sentido, a carta destaca a importância de colaborar e compartilhar conhecimento, apoiado também por um conjunto de práticas de gestão que apoiarão essas iniciativas:

⁹“O significado de know-how é a colaboração e compartilhamento de conhecimentos”.

“GC são duas coisas: Primeiro, é um conjunto de práticas de gestão (...)Em segundo lugar, GC é uma atitude(...) levar as pessoas a mudar, estar aberto a novas informações e dispostas a dialogar.”¹⁰

Diálogo, colaboração e compartilhamento são o destaque desse trecho, a necessidade de que as pessoas tenham essa cultura e fortaleçam a GC na organização, possibilitando a criação de um verdadeiro *ba*¹¹ governamental.

Por fim o documento destaca a importância de recuperar esse conhecimento que estava sendo perdido e preservar aquele já existente, até mesmo apropriar desse conhecimento para que, apesar do fluxo e da rotatividade de pessoas na organização, o interesse público seja satisfeito acima de tudo.

“Nosso objetivo é simples, restaurar o "know-how" americano para o governo americano.”¹²

7.1.2 Objetivos da política

Para o governo americano a Gestão do Conhecimento é uma disciplina que usa métodos avançados de colaboração, aprendizagem e partilha de conhecimento junto com a mudança de cultura e que tem demonstrado eficácia no setor privado. O documento destaca que muitos departamentos têm obtido sucesso com a GC, como a NASA e o Exército, contudo, ainda não havia na época em de sua elaboração um Programa Federal formal. E destaca:

“Não há nenhuma política, padrões ou direcionamento. Não há nenhuma agência central de lições aprendidas ou do “que funciona”. Agências e departamentos

⁹ Know-how is collaboration and knowledge sharing

¹⁰ KM is two things: First, it's a set of management practices. (...)Second, KM is an attitude (...)getting people to change, to be open to new information and willing to have real conversations.

¹¹ Nonaka & Takeuchi (2008)

¹² Our simple goal is to restore “American know-how” to American government.

gastam seus escassos dólares em consultoria para encontrar seu próprio caminho, "reinventar a roda", em uma duplicação desnecessária de esforços." (KM.GOV, 2008)

Nesse primeiro momento, portanto foi constatada a necessidade de uma formalização. Segundo a própria política, havia necessidade de preencher essa lacuna e então o FKMIC apresentou um plano de ação de governança da GC. Até o momento da presente pesquisa, o que se tinha então era um planejamento para outras iniciativas, e não foi possível observar o status das realizações propostas pelo plano.

O plano estabeleceu sete objetivos principais e criou grupos de trabalho para atuar em cada uma dessas frentes, esses grupos estão atuando no sentido de viabilizar a sua implementação. Como o plano já estabelece os objetivos gerais é importante destacar que a existência de linhas mestras que darão sustentação à política. Sendo assim, como o objetivo principal desta pesquisa é identificar os eixos estratégicos de uma política de gestão do conhecimento. Não nos atentaremos às minúcias e analisaremos os objetivos sob um ponto de vista macro.

Objetivo 1 - Criar um Centro Federal de Gestão do Conhecimento (CFGK) para servir como um recurso centralizado para as agências/órgãos/departamentos na realização de seus esforços de gestão de conhecimento. O centro vai oferecer consultoria e servir como um centro Federal de recursos de GC, tais como software, expertise e lições aprendidas.

Esse objetivo evidencia a necessidade da formalização de um departamento que possibilite centralizar e organizar melhor as ações de GC de um governo como todo. A fim de proporcionar um esforço coordenado e consistente com o intuito de incutir a gestão do conhecimento no governo. Este centro tem a finalidade de prestar apoio consultivo de especialistas para os esforços de gestão do conhecimento através do Governo Federal. Além disso, o departamento irá supervisionar a criação de normas e práticas de gestão do conhecimento em todo o governo e terá várias responsabilidades, como contribuir para uma cultura de compartilhamento do conhecimento do Governo Federal, desenvolver e publicar políticas, normas e práticas de GC, desenvolver e divulgar programas de retenção de conhecimento, capacitar os servidores públicos federais em competências de Gestão do Conhecimento, dentre outros.

Objetivo 2 - Criar um cargo de CKO (Chefe de Gestão do Conhecimento) Federal. Esta pessoa, a face da política de KM, irá coordenar com os departamentos federais de forma a explicar as vantagens do compartilhamento e colaboração entre as agências.

Analogamente ao CIO, CEO e CFO, o CKO seria o *chairman*¹³ do conhecimento na organização. Esta é mais uma evidência da necessidade de como uma formalização dentro da estrutura é importante para uma política, no entanto, ele representa mais que uma mera figura representativa.

McNabb (2009) dedica um capítulo de seu livro na sinalização da importância de um CKO para uma organização do setor público, destacando seu perfil e características, bem como seus desafios e responsabilidades. Ele destaca que essa função ainda é indefinida e varia entre os diferentes tipos de organização, mas possui uma importância vital para a Gestão do Conhecimento como um gestor de nível estratégico. O FKMWG definiu que dentre suas atividades incluem-se: a elaboração e implementação de uma estratégia de gestão do conhecimento, desenvolver habilidades de liderança em gerentes e trabalhadores, nutrir uma cultura de compartilhamento, gerenciar recursos informacionais e tecnológicos.

No plano de implantação da política do governo Federal Americano o CKO é visto literalmente como um “evangelista”¹⁴ do conhecimento, tem o papel de coordenar outros CKO’s das agências, demonstrar os benefícios em compartilhar e colaborar entre as agências.

McNabb (2009) sugere algumas características necessárias ao CKO como liderança, organização, habilidade com tecnologias da Informação e Comunicação, inovação e criatividade. E seus desafios seriam inserir a GC como prioridade estratégica, criar uma base de conhecimento de melhores práticas, ganhar o comprometimento da alta gestão para apoiar um ambiente de aprendizado, gerenciar o capital intelectual das empresas, mudar o comportamento das pessoas e mensurar o valor dos ativos de conhecimento da empresa.

Alguns órgãos já possuem esse cargo, como o Departamento de Defesa, a Marinha Americana, a Agência de Regulação de Energia e a GSA¹⁵ (General Services Administration). A marinha além do CKO possui cargos como gestor do conhecimento, engenheiro do conhecimento, gestor de capital intelectual e engenheiro de pesquisa em conhecimento.

Objetivo 3 - Decretar em nível de políticas públicas, normas e práticas que especificam a direção geral e a intenção dos esforços de compartilhar conhecimento Federal.

¹³ Diretor-executivo

¹⁴ *Evangelist in Chief*

¹⁵ A General Services Administration (GSA) é uma agência independente do governo dos Estados Unidos, criada em 1949 para ajudar a gerenciar e apoiar o funcionamento básico de agências federais.

Em agências federais e organizações militares americanas uma das primeiras ações realizadas com um novo funcionário é uma orientação sobre a conformidade da informação. Essa orientação é dada pelo especialista e salienta, dentre outras coisas, os perigos do compartilhamento de informações de forma indiscriminada. Por outro lado, em nenhum momento os servidores públicos federais recebem uma orientação sobre quando e como compartilhar informações de forma adequada.

Uma das atividades do centro de GC seria justamente elaborar essas políticas com o intuito de orientar em que circunstâncias, com quem, e como os trabalhadores devem compartilhar conhecimentos, e seriam aprovadas pela autoridade competente.

Em relação às práticas, o modelo proposto considera a Gestão do Conhecimento como uma grande composição de ferramentas e diversificadas práticas que permitam uma grande variedade de implementações. Certamente diferentes agências podem adotar abordagens adaptadas devido a suas áreas específicas de interesse e de trabalho. Mas por que todas as agências deveriam ter o retrabalho de desenvolver suas próprias abordagens isoladamente? Por razões de economia e eficácia, vê-se como grande valor a colocação de uma biblioteca de melhores práticas. Assim, o centro de GC teria o papel de recolher, desenvolver, publicar e disseminar informações sobre práticas eficazes de GC entre os departamentos e órgãos do Governo Federal.

Objetivo 4 - Campanha de Sensibilização e presença na web. Comunicar a necessidade da GC e distribuir conteúdo "daqueles que sabem para aqueles que precisam saber."

Esta é uma iniciativa que visa criar um portal de informações centralizadas para divulgação das práticas e informações gerais sobre a Gestão do Conhecimento no governo. O CFGC criaria um sítio eletrônico para apoiar suas atividades, que atue como uma ferramenta de sensibilização e um ponto de distribuição de conteúdo. Além disso, irá proporcionar um local de demonstração dos serviços web úteis para a GC, como blogs, wikis e redes sociais.

Objetivo 5 - Construir uma cultura de Compartilhamento de Conhecimento Governo Federal. Mudar a mentalidade Federal da "necessidade de saber" para a "necessidade de compartilhar".

Embora os principais conceitos e muitas práticas em gestão do conhecimento não constituírem uma novidade, seu nome e identidade como uma disciplina datam do início da década de 90. Como uma nova disciplina, ela tem que superar os desafios que confrontam qualquer prática de gestão emergente. GC tem que demonstrar longevidade e não uma onda passageira ou um modismo; a GC tem que demonstrar seu valor para organização. Além disso, os praticantes de GC tiveram que combater uma confusão causada quando os vendedores de produtos de software e empresas de serviços correram

para aproveitar a popularidade da GC e rebatizaram seus produtos como a expressão “Gestão do Conhecimento” para obter maiores lucros.

Por isso a necessidade da política é a de abarcar a questão conceitual e realizar uma campanha de conscientização em torno da GC e dos benefícios em compartilhar o conhecimento. Essa ação seria através de eventos, cartazes, boletins informativos e também uma forte presença na web.

Objetivo 6 - Treinar os servidores públicos em habilidades de Gestão do Conhecimento. Ao aprender competências de GC, eles também adquirem uma maior compreensão e apreciação do valor do compartilhamento de conhecimento.

Esta é mais um objetivo ligado à questão cultural, e partir do entendimento que a Gestão do Conhecimento requer habilidades que qualquer pessoa pode aprender. Essas habilidades e competências proporcionam uma maior eficiência, bem como apoiam o compartilhamento do conhecimento. A competência em habilidades de GC também traz maior compreensão e apreço pelo valor da partilha do conhecimento, que por sua vez, apoia a mudança de cultura.

Objetivo 7 - Superar os desafios com a aposentadoria de uma geração de servidores. A GC inclui a "retenção do conhecimento", um esforço para reduzir a "fuga de cérebros", devido aos milhares de *baby boomers*¹⁶ prestes a se aposentar. O outro lado da moeda, hoje, é o desafio Federal em recrutamento de trabalhadores Geração Y¹⁷, que têm sido levantadas sobre a Web 2.0 e ferramentas de computação social.

Essa é mais uma questão crucial que aflige muitos departamentos ligados ao setor público, e que será abordado um pouco mais em profundidade quando for narrado o caso do governo de São Paulo. O fato está ligado à grande massa de conhecimento produzida pelos servidores públicos ao longo do tempo, sem grande renovação dos quadros, tampouco iniciativas que focassem a explicitação e a retenção do conhecimento. Essa negligência fez com que, com as aposentadorias, boa parte do conhecimento gerado fosse perdido.

¹⁶ Baby Boom é qualquer período onde o coeficiente de natalidade cresce de forma acentuada e anormal. Pessoas nascidas nesse período são chamadas de Baby Boomers. O termo popularizou-se no pós Segunda Guerra Mundial, quando houve um aumento importante da natalidade nos Estados Unidos.

¹⁷ A Geração Y, também referida como Geração da Internet é um conceito em Sociologia que se refere segundo aos nascidos após 1980 até meados da década de 1990. Esta geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica

7.1.3 Desdobramentos

A política do governo federal americano tem nesses sete objetivos elencados e explicitados a sua base sustentadora para futuras ações a serem realizadas. No fim do ano de 2010 - período em que a pesquisa foi realizada - não havia indícios da continuidade da política. O portal em que se encontram todas as informações ainda não é atualizado constantemente. Após um contato com o presidente do Comitê Federal de Gestão do Conhecimento, em outubro de 2010, por meio de correio eletrônico, foi constatado que os objetivos ainda estão sendo buscados, mas que encontram dificuldades devido ao não seguimento das orientações por parte dos grupos de trabalho. Ele afirma que ações ainda estão em curso para implementação da política:

Nós ainda estamos tentando implementar a política. O FKMWG ainda está vivo. Eu sou agora o co-presidente do FKMWG. Eu e meu parceiro co-presidente (Jo Ann Remshard) estamos tentando reincorporar este grupo ao Conselho Federal de Tecnologia (CIO Council). Quando isso acontecer nós tentaremos reviver a Iniciativa Federal de GC ¹⁸ - Neil Ollonoff – FKMWG Co-chair

É interessante observar a importância da participação de pessoas (lideranças) que acreditam e levam a política adiante. Embora não tenha sido explorado no trabalho, a tentativa de reunir a política de GC ao conselho federal de tecnologia é uma tentativa de dar mais força à política. Esse conselho está diretamente ligado ao departamento de gestão e orçamento (OMB) ¹⁹ do governo federal dos Estados Unidos, e o presidente do *CIO Council* é o vice-diretor de Gestão do OMB. E foi a partir do *CIO Council* que o FKMWG surgiu.

¹⁸ We are still trying to implement the policy. The Federal KM Working Group is still alive. I am now a co-chair of the Federal KM Working Group. I and my fellow co-chair (Jo Ann Remshard) are trying to rejoin this group to the Federal CIO Council. When this happens we will try to revive the Federal KM Initiative.

¹⁹ Office of Management and Budget

7.2 A política do Governo de São Paulo

7.2.1 Histórico

O modelo de Inovação e Gestão do Conhecimento do governo de São Paulo, mais especificamente implementada pela Secretaria de Estado de Gestão Pública (SGP) pela teve seu embrião a partir de uma avaliação de maturidade em GC realizada por uma consultoria em 2006, em que foram destacadas sete dimensões de GC em que são avaliados diversos aspectos em relação ao tema e atribuídos seus *scores*.

Essa avaliação abarcou 21 secretarias do governo, para que fosse possível analisar o governo em sua totalidade e não somente com um olhar sobre um departamento ou órgão específico. A necessidade de se incentivar a GC partiu da percepção por parte dos servidores públicos que o modelo de gestão da inovação centrada na tecnologia até então era insuficiente ante a demanda de serviços por parte da sociedade e do próprio governo. Um artigo publicado em 2007 por um dos entrevistados retrata essa questão:

Após mais de dez anos de significativos gastos em tecnologia da informação, os avanços na área de governo eletrônico paulista, com raras exceções, ficaram abaixo das expectativas. (AGUNE, 2007)

Em uma das entrevistas realizadas com um dos membros da equipe da Secretaria de Gestão Pública essa ideia é reforçada:

Quando a gente fala em governo eletrônico é um modelo que nós consideramos esgotado. A primeira coisa que vem em mente quando falamos em governo eletrônico é automação de processos. (...) Nós consideramos esse modelo esgotado por dois motivos: Primeiro, porque não dá simplesmente para você fazer uma automação de processos, você tem que reinventar os processos. O segundo limitador é que nós achamos que governo eletrônico foi uma primeira etapa de um processo mais amplo chamado governo inovador (...) nós propomos como modelo para esse choque de inovação a gestão do conhecimento, seria um modelo de trabalho que conduziria essa inovação. – Integrante da Equipe Técnica da SGP

O modelo de GC então que seria proposto a posteriori partiu dessa avaliação cujas dimensões avaliadas foram: governança, cultura organizacional, gestão da informação, redes de colaboração, aprendizados e métricas. Os resultados são sumarizados no quadro 8, sem considerar o aspecto quantitativo. Apenas as avaliações qualitativas da pesquisa de maturidade.

QUADRO 8 – Resumo da avaliação de maturidade em GC no Governo de São Paulo

Dimensão	Resultado
Governança	O tema Gestão do Conhecimento e da Inovação (GCI) começa a aparecer em comunicados e documentos oficiais e/ou em projetos ou processos isolados.
Cultura Organizacional	Algumas ações de compartilhamento e formas de aprendizado além da “sala de aula” são apoiadas pela organização
Gestão da Informação	Há processos contínuos para a Gestão de Conteúdo e de Documentos adotados em algumas áreas.
Redes de Colaboração	Existem algumas redes e comunidades estabelecidas na organização para troca de informações e experiências.
Aprendizado	Aprendizado é estruturado a partir de modelo de competências, combinando sala de aula e outras atividades.
Métricas	Avaliações de desempenho são informais e sem regularidade. Aprendizagem, compartilhamento de conhecimentos e inovação não são considerados.

Fonte: Adaptado de Agune (2007)

Após a avaliação de maturidade foi possível estabelecer uma agenda de mudanças que culminou na publicação de um decreto no ano de 2009, que instituiu a política de gestão do conhecimento e inovação no âmbito do governo de São Paulo. O decreto assim como nos moldes da política estadunidense estabeleceu alguns objetivos que orientam as ações posteriores e serão discutidos a seguir.

7.2.2 Objetivos da política

Objetivo 1 - Melhoria da eficiência, eficácia, efetividade e qualidade da formulação e implantação de políticas públicas e serviços ao cidadão e à sociedade.

Objetivos 2 - A promoção da transparência na gestão pública por meio do provimento de informações governamentais ao cidadão, possibilitando a crescente capacidade para participar e influenciar nas decisões político-administrativas que lhe digam respeito;

Ambos objetivos estão ligados aos aspectos gerenciais de uma política de GC. A maior preocupação aqui é a melhoria dos processos de gestão da administração pública, o que permite promover uma maior racionalidade nos recursos públicos. Nesse mesmo aspecto, há a necessidade de viabilizar por meio dessas ferramentas gerenciais, o acesso do cidadão às informações públicas e, portanto permitir um intercâmbio de conhecimento não apenas internamente, mas também externamente estabelecendo uma interlocução com a sociedade.

É fundamental a visualização da política de GC sob esse aspecto de formar a demonstrar em ações práticas, os benefícios que ela pode proporcionar. Dentre as ferramentas gerenciais incluem-se as ferramentas de TI que recebem grandes investimentos, mas que devem ir além da automação de processos e focar em um aspecto mais colaborativo. São essas ferramentas gerenciais que vão permitir mensurar e avaliar mais objetivamente os resultados e divulgar à organização, as melhorias atingidas e assim conseguir maior apoio político para executar novas ações.

Objetivo 3 – O incentivo à criação de cultura voltada para a importância da inovação e da geração e compartilhamento de conhecimento e informação na gestão pública, entre os dirigentes governamentais;

Objetivo 4 - O desenvolvimento de cultura colaborativa e inovadora intra e intergovernamental, com a geração e compartilhamento de conhecimento e informações entre áreas governamentais e entre governo e sociedade;

Objetivo 5 - A promoção de oportunidades de aprendizado contínuo aos servidores;

Os objetivos 3, 4 e 5 retratam a necessidade de uma promoção de uma cultura de colaboração. Obviamente nenhuma cultura pode ser instituída por decreto, e dessa forma, esses objetivos serão perseguidos na forma de campanhas de incentivo e sensibilização dos servidores públicos. Trata-se de mostrar as vantagens de se colaborar e gerar inovação na organização.

Assim como na política dos EUA, pode-se realizar essas mudanças através de treinamento e premiação por iniciativas inovadoras. No governo de São Paulo, uma das iniciativas existentes é denominada “*Inovaday*”, que é uma reunião mensal entre os colaboradores de vários órgãos da Administração em que são apresentados casos de sucesso de inovação tanto no setor público como na iniciativa privada. Também há nesta reunião uma sessão conhecida como “caixa de ferramentas” em que são apresentadas ferramentas da Web 2.0, em geral gratuita, que podem ser utilizadas no dia-a-dia nas atividades cotidianas dos trabalhadores.

Esse é um exemplo que promove a colaboração entre servidores e entre departamentos, organizações da Sociedade Civil e Iniciativa privada. É um fator cada vez mais perceptível na realidade da administração pública com ascensão pelo suporte das ferramentas da web 2.0. Curiosamente no momento de uma entrevista, um dos entrevistados citou um fato que ocorria naquele exato momento. O metrô de São Paulo teve alguns problemas de funcionamento e ele sugeriu que fizéssemos uma busca no *Twitter*²⁰

²⁰ Twitter é uma rede social e servidor para microblogging que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos (em textos de até 140 caracteres, conhecidos como "tweets"), por meio do website do serviço, por SMS e por softwares específicos de gerenciamento.

naquele momento veríamos várias informações de cidadão relatando os problemas que estavam acontecendo, ou seja, há uma aproximação entre o cidadão e o governo num ambiente propício para troca de informações e conhecimento.

No mesmo sentido, envolvendo agora o ponto de vista do servidor público, os técnicos destacaram que a Gestão do Conhecimento proporciona autonomia ao funcionário na solução das demandas do cidadão através do conhecimento já adquirido no processo de compartilhamento de conhecimento. Não é necessário que ele se reporte a outra pessoa em estrutura estanque até que se encontre a informação necessária e atenda à demanda. Eles destacaram que em uma organização com estruturas rígidas e hierarquizadas, a GC permite a transversalidade das e a troca de informação horizontal e transpassar as barreiras muitas vezes encontradas num ambiente burocrático.

Objetivo 6 - a promoção da adoção e capacitação dos servidores na adoção de ferramentas de informática e uso da Internet para fins da Gestão do Conhecimento e Inovação;

Objetivo 7 - A divulgação dos resultados e benefícios da implantação da Política de Gestão do Conhecimento e Inovação.

Retomando a discussão iniciada nos objetivos 1 e 2, é preponderante a necessidade da divulgação dos resultados para que seja percebido por todas as partes interessadas os benefícios e expandir cada vez mais essas iniciativas. Considerando que uma estrutura governamental no porte de São Paulo possui mais de 500 mil funcionários, a divulgação é mais uma estratégia para que o conhecimento seja compartilhado entre os órgãos.

Também, por meio desse decreto foi criado um Grupo Gestor que teria papel semelhante ao Centro Federal de GC doo governo americano e foi denominado Grupo de Apoio Técnico à Inovação - GATI. Esse grupo tem as seguintes atribuições:

- Identificar áreas de interesse e promover iniciativas estratégicas de inovação e de gestão do conhecimento;
- Orientar os órgãos e entidades no planejamento e implementação de ações relativas à política objeto do presente decreto e suas diretrizes estabelecidas no artigo 2º (objetivos);
- Fomentar a incorporação de conhecimentos, de forma inovadora, aos processos e aos produtos, políticas e serviços;
- Avaliar e divulgar os resultados obtidos pelas iniciativas de gestão do conhecimento e inovação.

A criação desse grupo reforça a importância da existência de um ponto focal que canalize e promova a GC de maneira mais estruturada para melhorar a eficiência das ações e ser um canal de interlocução entre os departamentos, visto que na medida em que há uma centralização, há catalisação dos esforços necessários na busca de informação e conhecimento.

7.2.3 Desdobramentos

A política se encontra em execução e o pouco tempo que ela foi iniciada não permite avaliar os resultados de forma conclusiva, embora aparentemente tenha produzido mudanças importantes no cotidiano da organização. Embora seja uma política de estado, ela se desdobra em ações menores nos órgãos e secretarias.

Nesse ponto de vista, um dos consultores privados entrevistados, destacou a necessidade de uma política no aspecto macro, para que cada órgão consiga adaptar a GC a sua realidade. O grande foco em se estabelecer uma política é justamente dar o impulso inicial e o apoio necessário para que ela seja desenvolvida em outras instâncias, onde a Gestão do Conhecimento ocorre na prática.

Partiremos agora à análise das políticas sob a perspectiva das categorias de análise estabelecidas previamente nos procedimentos metodológicos e que são orientadoras desta pesquisa.

7.3 Gestão do Conhecimento no Setor Público Brasileiro: Eixos estratégicos

7.3.1 Aspectos Formais

Ambas as políticas destacaram a importância de se ter dentro da estrutura formal um departamento específico focado nas ações de Gestão do Conhecimento. E mais especificamente na política americana também houve a atenção à criação de um cargo denominado CKO.

Essa é uma questão crucial no desenvolvimento do trabalho, pois tanto na política dos Estados Unidos, como na política Paulista, é possível observar evidências de

que havendo uma legislação, as ações ganham um *enforcement* necessário para sua aplicação.

Nas entrevistas no governo de São Paulo houve divergências quanto a real necessidade de se criar um decreto, mas as opiniões foram unânimes na medida em que ele possibilitou uma maior visibilidade e força política visto que foi um decreto assinado por todos 21 secretários de estado juntamente com o governador. Algumas afirmações destacam esse aspecto:

O decreto é necessário, mas não é suficiente. No setor público ele é necessário. Porque nenhuma secretaria e nem órgão, determina um programa se ela não estiver amparada em uma norma institucional, dentro do padrão que hoje é estabelecido – Integrante da Equipe Técnica SGP

Outro entrevistado na SGP reconhece a importância do decreto, mas ressalta que é uma necessidade específica do setor público. Trata-se de uma formalidade que de certa forma entra em contradição com a filosofia da Gestão do conhecimento:

Sem ter um decreto que faça uma organização formal, dessas responsabilidades, é muito difícil chegar lá (atingir objetivos da política). Porém, é óbvio que isso não tem nada a ver com uma organização centrada no conhecimento. – Integrante da Equipe Técnica SGP

Fica claro então que apenas a assinatura de um decreto não significa o sucesso da implementação de uma política no setor público, é importante o real apoio dos gestores estratégicos para implementação e consecução das mesmas.

Nós tivemos muita sorte aqui no CEPAM, em 2007 assumiu como presidente aqui um rapaz chamado Felipe Sotelo, (...) uma pessoa jovem com a cabeça bem aberta, trabalha com comunicação. Então ele tinha muita clareza de como novas ferramentas poderiam auxiliar para o contato do Estado com o cidadão. – Assessor da Fundação Faria Lima

Além do mais, é necessário que o decreto reflita uma vontade para execução da política e não que a partir do decreto as pessoas comecem a compartilhar o conhecimento, como se isso fosse possível. Muito mais que um apoio formal é importante, que o decreto seja fruto de toda concepção e trabalho realizado previamente à sua publicação.

O decreto é uma peça que vem depois dessa garantia de uma proposta institucional de alguém que vai acreditar. Gestão do Conhecimento é crença, está lá no modelo do Nonaka, da concepção do Polanyi, uma das características da gestão do conhecimento é crença. Se um governador ou um prefeito não revela crença, ou em um caso menor, se um professor não revela crença uma diretora de escola não revela crença, se um chefe de creche não revela crença, ele não faz esse projeto. (...) os projetos transversais, eles tem que ter um bom patrocínio, tem que sair lá de perto do gabinete do governador. – Integrante da equipe técnica SGP

Essa afirmação traz com clareza a importância de dirigentes que realmente apoiem as políticas de GC. Por outro lado, foi percebida uma peculiaridade no setor público em uma das entrevistas com um dos consultores externos do governo de São Paulo. Ele

afirma que pelo fato de se estar lidando em um ambiente político, a iniciativa de uma política de GC, não gera muita visibilidade para a sociedade, o que dificulta sua implementação e obtenção de apoio.

Portanto, é de fundamental importância o envolvimento dos gestores intermediários, aqueles de carreira que permanecem no governo mesmo havendo uma transição entre os governantes. A política de GC, assim como qualquer outra política pública, está suscetível a intemperes externas e cabe a esses colaboradores, a promoção da sustentabilidade das boas práticas no longo prazo.

7.3.2 Aspectos Culturais

Os aspectos culturais talvez sejam o mais difíceis de captar e observar em um curto espaço de tempo. Tendo em vista que ambas as políticas foram implementadas recentemente por seus governos. O que se percebe nas entrevistas é a presença de sinais de mudança no comportamento e atitude das pessoas. Por meio de afirmações de todos os envolvidos em que deixaram claro que estava a mentalidade dos servidores em geral estava mudando rumo à uma maior abertura e propensão a compartilhar e colaborar.

Nas duas políticas existe a abordagem de que a promoção de uma cultura de compartilhamento era um dos objetivos a serem perseguidos. Dessa forma caracteriza-se como um eixo estratégico, obtendo respaldo também nas teorias de Gestão do Conhecimento que foram revisitadas.

Esse aspecto envolve toda questão inerente à atitude das pessoas, que conduz naturalmente ao estabelecimento de um contexto Capacitante ou ba (Nonaka & Toyama, 2--3), em que o conhecimento é gerado, compartilhado e conduz à aprendizagem organizacional. Essa questão foi destaca claramente por um dos entrevistados ao discutir a inovação no serviço público:

A organização que aprende, nunca tem um ponto final. O poupa tempo (um política inovadora) não é o produto final é uma parte de processo de aprendizagem continuada. Irão acontecer tantas mudanças nos próximos anos (...) então o máximo que eu posso ensinar para o governo é que ele aprenda, é isso que eu tenho que fazer, eu vou ensiná-lo a aprender – Integrante da Equipe Técnica SGP

O aspecto cultural predominantemente está relacionado com a colaboração entre pessoas, e pensando no setor público essa relação é complexa, mas da mesma forma é rica nas possibilidades que conduz à administração pública a inovar. Elencamos quatro grupos de atores relevantes para que a GC preste serviços cada vez mais adequados à

demanda que lhe é proferida: servidores públicos, cidadãos, parceiros privados e organizações da sociedade civil.

Os servidores públicos são os grandes indutores do conhecimento dentro do aparelho estatal, sem os quais é impossível realizar os serviços à sociedade. Eles possuem o conhecimento técnico acumulado em anos de experiência e que se efetivamente compartilhado e trabalhado, produz benefícios importantes para a organização. Como mencionado no tópico anterior, os servidores são os responsáveis por dar sustentabilidade às boas práticas de gestão independente da descontinuidade política característica da administração pública. Com a publicação da política houve a percepção por parte dos gestores de que os servidores estavam mais propensos a compartilhar a partir da criação de redes virtuais que permitiram um maior intercâmbio de informações entre os funcionários.

Com a criação das redes você percebe que existe uma vontade das pessoas em criar espaços para discutir pra resolver os seus problemas e pra minimizar as dificuldades existentes. Então existe uma mudança muito grande por parte das pessoas. – Integrante da equipe da Secretaria de Educação

Essa mudança de comportamento também foi observada em outros órgãos do governo do estado de São Paulo. Na fundação Faria Lima, houve inclusive a descoberta de “novos talentos”, que eram pessoas que tinham alguma dificuldade de se comunicar, mas com a criação de redes de compartilhamento passaram a compartilhar seu conhecimento na internet e posteriormente isso levava ao contato pessoal posteriormente pelas pessoas da própria organização. Um entrevistado afirmou que, contudo, ainda existem pessoas resistentes a essa mudança de cultura, porém, com uma mudança generalizada, aqueles resistentes transparecem dentro da organização, o que gera certo constrangimento. Além do mais existe uma preocupação até com a reestruturação física do ambiente de trabalho, para contribuir com essa mudança cultural. As afirmações a seguir demonstram esses entendimentos.

Sempre vai ter aquele pessoal que é isolado que não troca informação, mas, no entanto isso fica mais claro (quem não compartilha) (...) O layout também mudou, tudo o que você produz não pode ficar na gaveta, tem que estar publicado em algum lugar – Assessor da fundação Faria Lima.

Os parceiros privados envolvem todas as empresas que de certa forma interagem com o estado como fornecedores e também como clientes. O lado fornecedor detém o conhecimento técnico de muitas áreas, como construção de estradas, desenvolvimento de sistemas e consultorias. Um governo não pode ficar indiferente a esse parceiro em uma mera relação de recebimento de produtos e serviços. É fundamental que ele tenha a noção e faça o intercâmbio de conhecimento para que não se torne dependente

e se aproprie do conhecimento gerado fazendo com que este se perca quando ele deixar de prestar determinado serviço. Do lado cliente trata-se de estabelecer um canal de interlocução às necessidades das empresas dentro do setor público em relação aos diversos serviços que são demandados do mesmo.

Os cidadãos e as organizações da sociedade civil de certa forma se confundem. A principal diferença é que o cidadão como estamos tratando aqui é cada indivíduo que tem uma demanda específica ao governo. É igualmente importante haver esse canal de comunicação, para trocar informação com o cidadão e utilizar a Gestão do Conhecimento para melhorar o atendimento dos serviços que são prestados. Os grupos organizados da sociedade civil são os que possuem demandas agregadas e, da mesma forma, necessitam de serviços e possuem maior poder de mobilização, o reforça a permanência do diálogo com esses importantes atores.

7.3.3 Aspectos Gerenciais

As técnicas e o ferramentas gerenciais permeiam todo o processo de Gestão do Conhecimento, são os aspectos gerenciais que vão fornecer o suporte necessário para que a colaboração e a interação entre as pessoas seja efetiva. A tecnologia exerce um papel fundamental nesse momento, encurtando distâncias e facilitando a comunicação entre as partes interessadas no processo de Gestão do Conhecimento no setor público que envolve cidadãos, parceiros privados, organizações da sociedade civil e os próprios servidores públicos.

Em um dos órgãos analisados no governo paulista houve uma iniciativa centrada na tecnologia, que foi a criação de um portal colaborativo, o carro-chefe da política de GC neste órgão. Este portal consiste em um local único de acesso aos serviços informações e conteúdos da Secretaria de Fazenda de São Paulo, disponibilizados para o público interno e externo. A ação tratou da consolidação de uma base do conhecimento que envolvia informações como tributos, legislação, atendimento ao cidadão, fale conosco, notícias, prestação de contas e etc.

A tecnologia também não é vista como uma dificuldade nas políticas de gestão do conhecimento, visto que para a GC não são demandados recursos vultosos para aplicação prática. Além disso, a Web 2.0 possui uma infinidade de recursos acessíveis e gratuitos para utilização nas organizações. Uma questão importante está no fato em como as organizações organizam e criam novas possibilidades com a TI. Um entrevistado observa essa questão categoricamente:

"Recurso tecnológico não é o problema, é você entender qual o potencial desse recurso." – Integrante Equipe Técnica Secretaria de Educação.

A tecnologia, contudo não é meio único para suportar ações de GC. Em outro órgão analisado, nesse caso a secretaria de Educação, as ações foram voltadas para interação entre governo e a comunidade para promover a segurança nas escolas. Estabeleceu-se aí um compartilhamento de informações entre os envolvidos para auxiliar tanto na proteção dos alunos como do patrimônio público. Trata-se de uma comunidade de prática em que pessoas voluntárias se reuniam em um espaço virtual e também presencialmente, para discutir como melhorar o trabalho nas escolas.

Na visão dos gestores a tecnologia com o decorrer dos anos, passou a ser encarada como uma ferramenta para inovação. Saiu-se do foco na automação de processos, onde a máquina é o centro e realiza as atividades humanas de forma automatizada e partiu-se para um paradigma centrado no ser humano, em que a tecnologia nada mais é que uma ferramenta para potencializar a criatividade humana. Um dos entrevistados fez uma afirmação nesse sentido:

"Tecnologia para a Gestão do Conhecimento é uma peça de inovação, uma ferramenta para inovar. Não para automatizar processos, mas para reinventar os processos." – Integrante da equipe técnica da SGP.

Também nas entrevistas foi possível constatar que os governos ainda não se apropriaram dessa tecnologia de forma a utilizá-la em benefício da sociedade, pelo contrário, ainda existe muita resistência e desconfiança quando são abordadas algumas questões como a abertura da infraestrutura governamental para as redes sociais, por exemplo. Um dos entrevistados afirmou que uma grande vantagem da tecnologia é que hoje existe uma grande variedade de ferramenta com custos desprezíveis, mas que encontra dificuldades de utilização por uma série de fatores dentre eles a cultura, muitas resistente à inovação.

Em relação à governança, foi desenvolvido um modus operandi para criar uma dinâmica de funcionamento nas ações da política. Houve a criação do grupo de apoio técnico à inovação na SGP, que presta apoio e coordena as ações das demais secretarias de estado. Nessas secretarias foram criados grupos setoriais de inovação que replicavam e desdobravam as ações macro da política em iniciativas práticas nos órgãos, esses grupos recebem o apoio do GATI. Não foi montada uma estrutura complexa e instâncias de decisão que dessem força à política dentro da estrutura formal do governo.

As práticas de mensuração e avaliação de resultados ainda são incipientes no setor público, mas igualmente fundamentais, pois é a partir dessa medição que os resultados da GC são traduzidos em valores tangíveis para a organização. Essa questão

está diretamente relacionada à obtenção de apoio à política de GC, pois é através da demonstração de resultados que as ações ganham força.

A marinha americana criou um “Guia de Métricas para Iniciativas em Gestão do Conhecimento”²¹, em que sugere diversas formas para avaliar as iniciativas e são categorizadas da seguinte forma: métricas de resultado, métricas de saída e métricas de sistema.

As métricas de resultado estão relacionadas aos custos de recursos financeiros, tempo e pessoas. Como a comparação entre o custo total de um projeto antes e depois da utilização da GC, índices de erros por equipes multifuncionais e utilização da expertise dos colaboradores para mitigação de riscos. As métricas de saída estão relacionadas em como a GC auxilia na resolução de problemas, como utilização de lições aprendidas, apoio de especialistas na condução de projetos. As métricas de sistema são medidas em acessos aos portais e percentual de pessoas que atuam ativamente nas comunidades de prática.

Os aspectos gerenciais, portanto caracterizam mais um importante eixo estratégico que dá suporte aos outros dois, um *background* necessário para a implementação e efetivação da política de GC no Setor Público.

7.4 Gestão do conhecimento para o setor público: um arcabouço conceitual

Diante das análises expostas foi possível elaborar um arcabouço conceitual acerca da Gestão do Conhecimento inserida na temática do setor público. O fator preponderante na análise realizada está centrada na liderança como um fator crítico de sucesso em um política de GC no Setor Público. Ele perpassa dois aspectos fundamentais: os aspectos formais e os culturais.

Do ponto de vista formal, é importante a obtenção de apoio político e respaldo do ponto de vista normativo. Em uma estrutura burocrática como o setor público, as ações de governo precisam ser reforçadas por meio de legislação e normas que vão dar sustentação à política de Gestão do Conhecimento. Além do mais é necessário o apoio no sentido de se estabelecer um cargo de CKO, ou seja, criar espaço dentro da estrutura formal para auxiliar e acompanhar as ações. Também é importante esse tipo de liderança para aporte de eventuais recursos financeiros que a política de GC exige.

Sob o ponto de vista cultural, ficou nítido, durante a pesquisa a necessidade de lideranças informais que estudem e acreditem no tema Gestão do Conhecimento. São essas

²¹ Metrics Guide for Knowledge Management Initiatives

lideranças que vão agregar esforços e angariar mais pessoas para promover a colaboração e compartilhamento do conhecimento dentro do setor público. Embora as lideranças formais (alta gestão) possuam de certa forma um ciclo de vida dentro da organização, esse líderes que apoiam a GC vão contribuir para perpetuar as boas práticas de colaboração, visto que são pessoas que formulam e executam as políticas públicas e, além disso, irão justificar a necessidade da GC para a alta Gestão.

De um lado então estão os aspectos formais, como normas, departamento, modelo de governança e apoio político e de outro, encontram-se os aspectos culturais, dentro da concepção estabelecida no item anterior envolvendo uma rede entre servidores, cidadão e iniciativa privada. Como *background* temos os aspectos gerenciais, que abarcam as técnicas de aprendizagem, tecnologia e ferramentas de mensuração. Eles apoiam todo o processo de GC e dão suporte aos aspectos culturais e formais.

Sendo assim, propomos esse arcabouço (*framework*) conceitual de gestão do Conhecimento no Setor Público, que contém os eixos estratégicos identificados pelas categorias de análise.

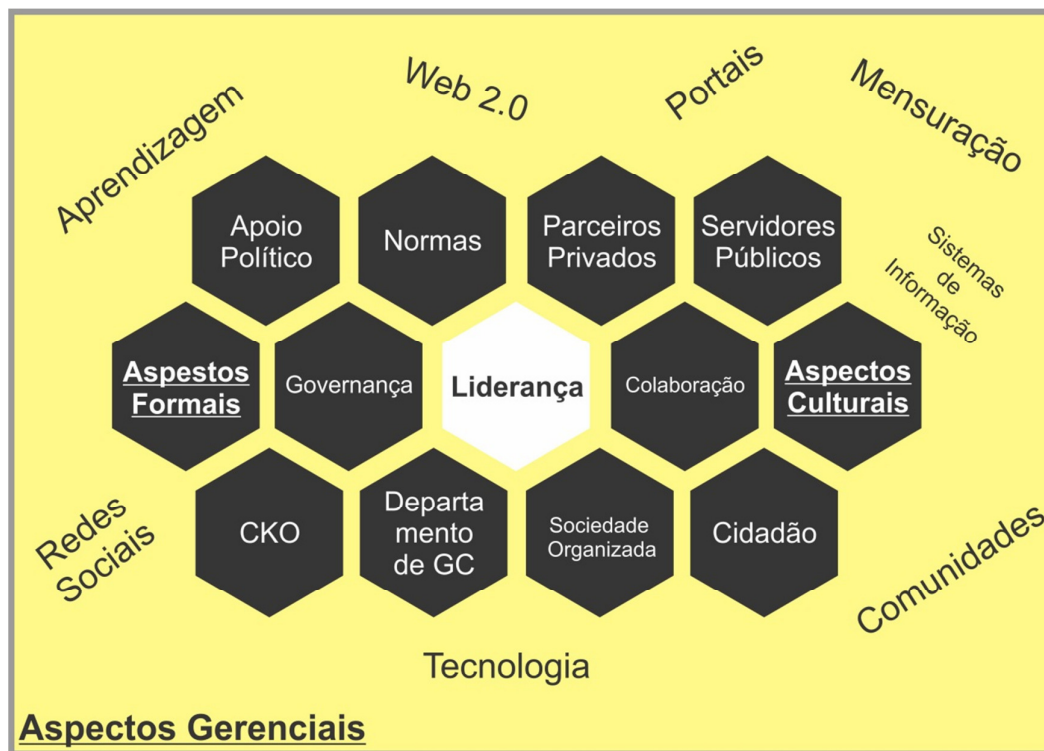


Figura 13 - Arcabouço conceitual da GC no Setor Público

Fonte: Desenvolvido do autor

Atentando a uma questão abordada na discussão dos modelos, definimos o formato de um segmento de uma colmeia não por acaso. Na sociedade das abelhas não há um posto central de comando e o poder é disseminado através da colmeia e as decisões diárias são tomadas coletivamente. Embora este não seja um retrato fiel de um órgão do

setor público, traz a ideia da necessidade de integração e colaboração que está por trás da Gestão do Conhecimento. E numa sociedade organizada como das abelhas, embora as decisões sejam consensuais, o seu funcionamento está centrado na liderança da rainha que contribui para manutenção da ordem tendo seu papel fundamental nesta sociedade, assumindo um papel de coordenação, que faz com que todas as ações executadas por aquele grupo ocorram de forma efetiva.

Sumarizamos no quadro 9 questões importantes relacionadas às formas de atuação dentro de uma organização pública. Também levantamos quais são os fatores que viabilizarão o sucesso da política de gestão do conhecimento apoiada nos eixos estratégicos. Essa abordagem torna possível a sua implementação e consequente alcance dos resultados pretendidos. Dessa forma, sustentado por um arcabouço conceitual e guiado pelos eixos identificados nesta pesquisa, a política de GC no setor público auxiliará na melhoria da eficiência do governo e o mais importante, aproximará cidadãos e governo rumo à consolidação de uma sociedade do conhecimento.

QUADRO 9 – Eixos estratégicos, mecanismos de atuação e fatores críticos de sucesso de uma política de GC no setor público

Eixos Estratégicos	Mecanismos de atuação	Fatores críticos de sucesso
Formais	Criação de estruturas de apoio à política de Gestão do Conhecimento	Apoio político da alta gestão
Culturais	Cultura de colaboração e integração entre governo, servidores e sociedade.	Comprometimento de gerentes intermediários e servidores de carreira apoiadores da Gestão do Conhecimento
Gerenciais	Aplicação de técnicas e ferramentas que viabilizam as iniciativas de Gestão do Conhecimento	Capacitação de colaboradores em técnicas de gestão Utilização efetiva do potencial da Tecnologia da Informação

Fonte: Desenvolvido pelo autor

8 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa, vimos como a Gestão do Conhecimento de fato tem permeado o setor público de forma mais clara, embora ela já seja uma preocupação há mais tempo. Ela saiu do patamar de ações isoladas tomadas por especialistas e simpatizantes da área e começa a se elevar a um patamar estratégico. Já se percebe a sua importância e a necessidade de se apropriar das possibilidades que ela fornece.

Nos capítulos 2 a 5 foram abordados todas as bases teóricas que sustentaram a pesquisa e permitiu a reflexão dentro do que já havia sido produzido até então em relação ao tema, desde a discussão da nova gestão pública passando, pelas políticas públicas de informação, conceitos primários de gestão do conhecimento até os modelos desenvolvidos em diferentes realidades.

O capítulo 6 descreveu-se os métodos utilizados para obtenção de dados para produção do capítulo 7 que relata as experiências do Governo Federal Americano e do Governo do estado de São Paulo, culminando na identificação dos eixos estratégicos norteadores das políticas de GC para o setor público e na elaboração de um arcabouço conceitual deste tema. Assim fomos conduzidos a uma reflexão que norteia o entendimento da Gestão do Conhecimento numa realidade tão distinta das habituais aplicações empresariais, a da administração pública.

Essa reflexão levou-nos a compreender que uma política de Gestão do Conhecimento no setor público deve sustentar-se nos três eixos da Gestão do Conhecimento, os quais nos propomos a identificar na pergunta desse estudo. São os eixos formais, culturais e gerenciais. Formais, porque, uma política em um ambiente governamental precisa de instrumentos que a tornem mais visíveis e angarie o apoio institucional necessário para a implementação da GC, facilitando a transparência positivada desde a nossa Constituição de 1988 e seus princípios de publicidade que regem a administração pública da cidadania ao acesso às informações. Os eixos culturais relacionam-se diretamente com as pessoas da organização e a importância do incentivo a uma cultura de compartilhamento e colaboração onde o conhecimento seja criado, se perpetue e seja aprimorado para o bem do serviço público. E, finalmente, os eixos gerenciais, que irão possibilitar a disseminação das práticas enquanto ferramentas importantes para que a política seja estruturada e atinja os resultados de forma efetiva.

Quando pensamos GC no setor público, percebemos que não se restringe a uma melhoria nos processos de gestão ou evitar a “fuga de cérebros” ou ainda reduzir custos e outros impactos positivos. Vemos nessa GC uma forma de repensar o serviço público, para

que haja uma aproximação entre a sociedade e o governo, daí o direito do cidadão ao acesso à informação.

Como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para este enlace efetivo, perguntamos. A resposta é simples quando visualizamos a Administração Pública e percebemos que sua matéria prima é o conhecimento. Conhecimento de como e quando fazer o melhor para o cidadão. Mas quem melhor que o cidadão para julgar e dar respostas aos seus anseios? Não é possível e admissível na era atual que o conhecimento do setor público esteja restrito a servidores que pensam e fazem políticas públicas. Não podemos negligenciar o conhecimento potencial existente na sociedade e tampouco o fato de que ela é que elege seus governos.

Outro fator de destaque é o conhecimento técnico dos quadros governamentais, eles igualmente são vitais para um bom desenvolvimento de políticas para os cidadãos e vimos que neles está a chave para a sensibilização dos gestores políticos para a abertura desse canal de comunicação com a sociedade. A liderança formal e informal, como desenhamos o modelo de GC para o setor público, é a espinha dorsal para que essa conscientização permaneça.

Por isso retomamos uma expressão que foi citada no início desta dissertação: “*think outside the box*” ou “pensar fora da caixa”. É necessário transcender os limites impostos pelas caixas nos organogramas que limitam o pensamento dos gestores públicos, sair do *modus operandi* convencional e buscar novos horizontes.

Não basta somente modernizar e aplicar novas técnicas e ferramentas para reduzir custos e aumentar a eficiência. Percebe-se, mesmo em governos fortes e avançados, a dificuldade de se angariar apoio para essa prática que *a priori* não gera nenhum retorno tangível para o governo. Tampouco basta entregar serviços aos cidadãos e lavar as mãos com o pensamento de que a missão está cumprida, sem que se avalie qual o conhecimento e para que esse conhecimento está sendo empregado. É necessário criar empatia nesses serviços e isso só é possível por meio da colaboração e da experimentação, utilizando a aptidão criativa e inovativa dos seres humanos em uma combinação sinérgica com a tecnologia da informação, conforme Tomaél (2005) aborda em sua pesquisa.

Gestão do Conhecimento no setor público é a junção dessas duas possibilidades, trata-se de compartilhar e valorizar as ferramentas e o conhecimento existente e produzido ao longo de décadas de experiência, mas também utilizar todo esse ferramental disponível para fazer com que a sociedade e o setor público caminhem e produzam conhecimento juntos.

Retomamos então a pergunta da pesquisa, quais são os eixos estratégicos fundamentais a uma política de Gestão do Conhecimento do setor público? Propomo-nos a identificar esses eixos em duas políticas conhecidas e entendemos que uma política de GC

no setor público perpassa por três eixos básicos que a sustentam por meio de diversas ações: os aspectos formais, culturais e gerenciais. Dentro de uma concepção voltada para propiciar o sucesso de uma política no setor público criamos um *framework* centrado na liderança sob dois aspectos como mencionamos anteriormente. A liderança relacionada com a forma, voltada para normas, apoio político, cargos e questões que fortaleçam a Gestão do Conhecimento institucionalmente. Por outro lado, visualiza-se a liderança no âmbito cultural, com o objetivo de levar as pessoas a acreditarem e assumir que a colaboração e compartilhamento do conhecimento promovem um bem para a organização, seus funcionários e para a sociedade.

Aplicando essa nova perspectiva de GC será possível gerar inovação. Não aquela inovação que *top-down* em que o indivíduo sequer foi perguntado o que espera daquele serviço, mas uma inovação que construa serviços desejáveis ao cidadão. Aquela que só faz sentido quando o seu valor é percebido pelo usuário final.

Entre as contribuições deste trabalho, busca-se não somente limitar às questões acadêmicas, mas buscar uma inserção dessa visão diferenciada da GC na agenda das organizações públicas. Vale destacar também a importância de se aproximar as discussões teóricas e práticas, essa é a razão do conhecimento é produzido e talvez seja a maior preocupação desta pesquisa.

Outras perspectivas como refletir sobre inteligência do setor público, avaliar quantitativamente os resultados dessas políticas, avaliar e desenvolver métodos e técnicas para fortalecimento da gestão do conhecimento e inovação, podem ser fruto de pesquisas futuras em continuidade a este trabalho.

Por fim, esperamos que todas as discussões aqui levantadas, de alguma forma, sejam vistas como possibilidade de transformação da realidade, como catalisadoras de uma mudança de paradigma que permita aproximar de fato o Estado e a Sociedade utilizando todas as possibilidades que as pessoas e o melhor aproveitamento da tecnologia podem nos oferecer.

9 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Cadernos ENAP, n 10. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília. 1997.

AGUNE, Roberto M.; CARLOS, José A.. **Prontidão para a Inovação.** XII Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, Rep. Dominicana, 2007.

ABRUCIO, Fernando L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Cadernos ENAP, n 10. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília. 1997.

ADAMS, Elizabeth. **Information management from strategies to action**, ed. Blaise Cronin, London, 1985.

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond. **Gestão do Conhecimento em Organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. Belo Horizonte, UFMG, 2005.

AUN, M. P. **Antigas Nações, Novas Redes:** as transformações do processo de construção de políticas de informação. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.

BARBOSA, R.R., PAIM, I. **Da GRE à gestão do conhecimento.** In: PAIM, ISIS. (org.) – **A Gestão da Informação e do Conhecimento.** Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003.

BARBOSA, Ricardo R. **Gestão da Informação e do Conhecimento: Origens, Polêmicas e Perspectivas.** In: Informação & Informação. Londrina, 2008.

BATISTA, F. **Governo que aprende - Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal.** Texto para discussão n. 1022. Brasília: IPEA, 2004.

BATISTA, F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Texto para discussão n.º 1095. Brasília: IPEA, 2005.

BERGERON, P. **Information Resources Management.** ARIS, V.31, 1996.

BRAMAN, Sandra. **Change of state:** Information policy and power. Cambridge, MA: MIT Press, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos & SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**, FGV, 1998.

BROADBENT, M. **The phenomenon of knowledge management: what does it mean to the information profession?** Information Outlook, 1998.

BURNHAM, T. F.; ALVES, R.;MORAES, I.; MORAES,R. **Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento**. Cinform, UFBA, 2005

COUTINHO, Marcelo J. V. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual**. Revista do Serviço Público. Brasília, jul./set., 2000.

CHOO, C. W. **The Knowing Organization : How Organizations Use Information for Construct Meaning**, Create Knowledge and Make Decisions. Nova Iorque : Oxford Press, 1998.

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

CHUA, Alton Y. K. & GOH, Dion H. **Untying the knot of Knowledge Management measurement: a study of six public service agencies in Singapore**. Journal of Information Science, 2008.

DASGUPTA, Meeta; GUPTA, R. K. **Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management** Global Business Review, 10:2 p. 203-224, 2009.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **'Working knowledge'**, Harvard Business School Press, 1998.

DE LA VEGA, R. ; STANKOSKY, M. **"Knowledge management and innovation: what must governments do to increased innovation?"** *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 7, No. 4, December, 2006.

DECRETO nº 55963/2009; **Institui Política de Gestão do Conhecimento e Inovação**, Diário Oficial do Estado de São Paulo, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zannela, **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 1990. 19 ed, 2006.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1995, 4ed.

FLEURY, Maria Teresa Leme; JUNIOR, M. M. O. **Aprendizagem e gestão do conhecimento In: As pessoas na organização**, Ed. Gente. São Paulo, 2002.

FRESNEDA, Paulo S.V. & GONÇALVES, Sônia M.G. **A Experiência Brasileira na Formulação de uma Proposta de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, Centro de Documentação e Informação, Coordenação de publicações, 2007

FROTA, Maria Guiomar da Cunha. **Desafios teórico-metodológicos para a Ciência da Informação: descrição, explicação e interpretação**. In: **Informação, cultura e sociedade: interlocuções e perspectivas**. Belo Horizonte: Novatus, 2007.

GARCIA, Maria Lúcia A. **A informação científica e tecnológica no Brasil**. Ciência da Informação, Brasília, V.9., n. 42, p. 5-80, 1980.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIRARD, J. **The Inukshuk: A Canadian Knowledge Management Model**. *KMPRO Journal*, 2004.

GONZALEZ DE GOMEZ, Maria Nélide. **Além do estado e do mercado: a busca de novos parâmetros de institucionalização da informação**. Revista do Serviço Público, Brasília, 1995.

HORTON, Forest W. Jr. **Information resources management: harnessing information assets for productivity gains in the office, factory and laboratory**. Enflewood Cliffs, NJ, 1989.

ITHIA, A. **UK lawyers spend more on KM**, KM Review 5, 2003.

KERR, James M. (1991) **The IRM imperative: strategies for managing information resources**. New York: John Wiley & Sons, Inc.

KETTL, D. F. **The global public management revolution**. Washington. Brookings, 2005.

KIRN, Stefan. **Organizational intelligence and distributed AI**. Research Report of the Institute of Business Informatics of University of Münster, 1995. Disponível em: www.wi.uni-muenster.de/inst/arbber/ab40.pdf

KIM, S.K.M. **Toward participatory and transparent governance: report on sixth global forum on reinventing government**. PublicAdministrationReview, 2005

LAIA, Marconi Martins de. **Políticas de Governo Eletrônico em Estados da Federação Brasileira: uma contribuição para análise segundo a perspectiva institucional**. Tese

apresentada ao Curso de Doutorado da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, UFMG, 2009.

LOWI, Theodore J. **Four systems of policy, politics and choice.** In: **Public Administration Review**, Vol. 32, Nº 4, pp. 298-310, 1992.

MARCHAND, Donald A. and Kresslein, John C. **Implementing information resource management (IRM) in a state agency - a guide for commissioners and senior executives.** Columbia, SC: institute of information Management, Technology and Policy, College of Business Administration, University of South Caroline, 1985

MAIDIQUE, M. **Entrepreneurs, Champions and Technological Innovation.** Sloan Management Review. 1980.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa.** 1a ed./3a tir. 1985. São

MARTINS, Luciano. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral.** Brasília: ENAP, 1997.

MC NABB, David E., **The New Face of Government: How Public Managers are forging a new approach to Governance.** CRC Press. 2009

MC NABB, David E., **Knowledge Management in the public sector: a blueprint for innovation.** 2009b

MORAES, Alexandre de: **Direito Constitucional Administrativo;** 3ª edição; Atlas; São Paulo, 2006.

MORESI, Eduardo. **Inteligência Organizacional: Um referencial integrado.** Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, 2001.

MURRAY, A.J.; KATZ, P.E. **Km World and Intranets.** Information Today. Pp. 91-4, Santa Clara, California, 2003.

NAVA, A. S. **Gobierno Digital: impulsando la e-competitividad y la e-participación en México** X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reformadel Estado y de laAdministración Pública, Santiago, Chile Oct. 2005 Disponível em: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0052715.pdf> Acesso em: Agosto/2006

NONAKA, Ikujiro. **The Knowledge Creating Company.** *Harvard Business Review*,1991

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

NONAKA, I.; TOYAMA R. **The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a syntesingizing process**. *Knowledge Management Research & Praticce* (2003)1, 2-10. Palgrave McMillan, 2003.

OECD, **KM Practices in 140 government organizations; Ministries/Departments/Agencies of Central Government**, GOV/PUMA (2003), 27th Session of the Public Management Committee, 3-4 April, 2003

OLSON, Mancur. **The logic of collective action**. Cambridge. Harvard University Press, 1965.

OSÓRIO, V. L. **A utilização do Balanced Scorecard no Aperfeiçoamento da Administração Pública Gerencial – Estudo de Caso de uma Autarquia Municipal**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OXBROW, N., & ABELL, A. **Putting knowledge to work: What skills and competencies are required? In Knowledge Management: A new competitive asset**. State of the Art Institute. Washington, 1998.

PIMENTA, Carlos C. **A reforma gerencialdo estado brasileiro no contexto da grandes mundiais**. Brasília, TCE, 1998.

POLLIT, C. **Managerialism and the public services: the anglo-american experience**.

RIBEIRO, Carla Andréa e ANDRADE, Maria Eugênia Albino. **Governança Informacional como Sustentação das Ações de Combate à Corrupção**. XVIII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de laAdministración Pública Caracas, 2004-2005.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 4^a Ed. New York: The free press, 1995

ROWLANDS, Ian. **Some compass bearings for information policy orienteering**. ASLIB Proceedings New Information Perspectives, v.50, n.8, sept. 1998.

ROWLANDS, Ian; et al. **Frame analysis as a tool for understanding information policy**.*Journal of Information Science*, v.1, n. 28, p. 31-38, 2002.

SAVIC, D. **Evolution of information resource management**. *Journal of Librarianship and Information Science*, v. 24, n. 3, Set. , 1992

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SOO, Christine. **Knowledge Management: Philosophy, Processes and Pitfalls**, California Management Review, 2002.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº16, jul/dez, 2006.

SURESH, R. (2001), **Knowledge management: an overview**, Disponível em: www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview.pdf, Acesso: Janeiro/2010

STEELE, J.; MURRAY, M. **Creating, Supporting and Sustaining a Culture of Innovation**. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2004.

STEWART, J. & Ranson, S. (1988), **“Management in the public domain”**. Public Money and Management, vol 8, n.2.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. Tese (Doutorado) Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/>

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TIWANA, Amrit. **The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System**. Prentice Hall, New Jersey, 2002.

TOMAÉL, Maria I. **Redes de conhecimento: o compartilhamento da informação e do conhecimento em cosórcio de exportação do setor moveleiro**. Tese doutorado, Escola de Ciência da Informação, UFMG. 2005

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO. **Towards Knowledge Societies**. Unesco World Report. Paris, 2005.

UNIÃO EUROPÉIA. Governança Européia: Um livro Branco. Bruxelas 2001

WEBER, WUNRAM, KEMP, PUDLATZ & BREDEHORST, 2002.

WHITE, M.S. **The development of information resource management**. In **information and the transformation of society**, ed. G.P. Seehey. Contemporary topics in information transfer, vol. 1. Amsterdam: North-Holland Publishing Company, 1982

WIIG, Karl M. **Application of Knowledge Management in Public Administration**. USA, 1999.

WOSNIAK, Francine Lia. **Compartilhamento Do Conhecimento - Estratégias, Desafios E Perspectivas: A Experiência Da Prefeitura Municipal De Curitiba**. Anais do CONSAD, Brasília, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACK, M.H., **Managing Codified Knowledge**, Sloan Management Review, 1999.
Disponível em: <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kmarch/kmarch.htm>

10 APENDICES

APENDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caro Entrevistado (a),
Encaminho este roteiro de perguntas para uma prévia preparação acerca das questões que serão abordadas durante a nossa entrevista. O objetivo da dissertação em questão é identificar os elementos estratégicos que devem existir em uma política de gestão do conhecimento para o setor público. Para tanto, estamos avaliando a percepção dos atores envolvidos na política do governo de São Paulo, que é modelo de referência no tema. A entrevista que irei realizar se adequará à sua disponibilidade, portanto, sinta-se à vontade para responder as perguntas que tiver interesse dentro do seu tempo disponível. Em caso de dúvidas, por favor, entre em contato pelo e-mail pedrocalixto@hotmail.com

Agradeço a disponibilidade e nos vemos em breve.

Atenciosamente,
Pedro Calixto

CONTEXTO	
Questão	PERGUNTA
1	O Senhor poderia relatar um histórico sobre a política de GC do Governo de São Paulo?
ASPECTOS FORMAIS	
Questão	PERGUNTA
1	Quais os instrumentos normativos (decretos, resoluções, portarias, etc) relacionados à política de GC? Há também documentos de apoio como roteiros, manuais e guias?
2	Existem cargos específicos relacionados à gestão do conhecimento no governo de São Paulo como um CKO, analista de conhecimento, diretor, executivo de gestão do conhecimento?
3	Existe um órgão na estrutura formal do estado responsável pela centralização e/ou coordenação das ações de GC do governo?
4	Como funciona a Governança da política de GC na estrutura do Estado de São Paulo? Como é o seu arranjo institucional e suas estruturas decisórias?
ASPECTOS CULTURAIS	
1	Qual o papel da alta gestão no apoio à implementação da política?
2	Como o senhor define a cultura da organização antes e após a política de GC?
3	Qual a sua impressão em relação à atitude das pessoas na implementação da política? Foram encontradas resistências dos servidores?
4	De que forma os gestores da política incentivam para que a consolidação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento?
ASPECTOS GERENCIAIS	
1	Qual o papel da TI na implementação e consolidação da política?

2	Quais ferramentas de tecnologia da informação apoiam a política de GC?
3	A política de GC auxilia na detecção de informações para tomada de decisão? Em quais níveis?
4	Qual impacto da política nos processos operacionais da organização? Houve alguma mudança nos processos organizacionais?
5	Há alguma forma de avaliação/mensuração dos resultados da implementação da política de GC? Já foram estabelecidos indicadores de desempenho?
RESULTADOS DA POLÍTICA	
1	É possível observar algum resultado de fácil visualização em que a política foi determinante? Alguma inovação marcante?
2	Em que momento se encontra a evolução da política de GC atualmente? Foi totalmente implementada? Existem pendências?
3	O foco da política é a área meio das organizações? Existe alguma ação voltada para o cidadão?
4	Quais as dificuldades encontradas na implementação da política?
5	No seu ponto de vista qual o grau de impacto das pessoas, processos e da tecnologia na política de GC?
6	Qual o seu entendimento de organização do conhecimento? Podemos afirmar que o governo de são paulo hoje é uma organização do conhecimento?

11 ANEXOS

ANEXO I - CARTA DO COMITÊ DE GESTÃO DO CONHECIMENTO AO PRESIDENTE DOS ESTADOS UNIDOS

Federal KM Initiative Committee
Federal KM Working Group
Washington, DC

May, 2008

Dear Government Leader:

Looking at recent missteps Government has made, and current problems we face as a nation, Americans might be asking themselves if “American know-how” is a vanishing commodity.

It seems that many of America’s recent catastrophes have resulted from “intelligence” failures. 9/11, the response to Katrina, the Space Shuttle Challenger Disaster, and problems in Iraq can be traced to “knowledge failures.” And this is happening in the USA where “know-how” used to be our main stock in trade. But what is know-how? Most of us envision a lone inventor working in his shirtsleeves. That’s a myth! Tom Edison had a whole team in his lab.

No: the *real* story of know-how is *collaboration and knowledge sharing*. That’s how we invented the light bulb and built the railroads. *That’s* how we traveled to the moon, and led in the advances of modern science. America’s greatest successes have grown out of knowledge leveraged by collaboration -- shared knowledge.

In 2005, President Bush signed a directive instructing the Intelligence community to overcome barriers and share information. In the wake of 9/11 the administration belatedly recognized that we have a problem. But he didn’t go far enough. We must do more. In civilian agencies, in military units, everywhere in government, we need to get better at sharing the enormous knowledge assets America *already has*.

We can hear you thinking, “Tall order.” But the great thing is *we already know what to do*. We have the toolset. It’s called *knowledge management*, or KM.

KM is two things:

First, it’s a set of management practices. They are about knowledge sharing using methods you’ve heard of: Best Practices, Lessons Learned, Communities of Practice, teams, and collaboration.

Second, KM is an *attitude*. This is the hard part, because it means getting people to change, to be open to new information and willing to have real conversations. You

wouldn't think that would be hard work, but it is. It's a good thing Americans aren't afraid of hard work.

We are asking you – leaders in the next Administration – to look at our action plan. It contains a blueprint for breaking away from current, failed policies and instituting real knowledge management in Federal agencies.

Our simple goal is to restore “American know-how” to American government.

Respectfully,

ANEXO II - POLÍTICA DE GC DO GOVERNO DE SÃO PAULO

DECRETO Nº 53.963, DE 21 DE JANEIRO DE 2009

Institui, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação e dá providências Correlatas

JOSÉ SERRA, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais,

Decreta:

Do Objeto e Âmbito de Aplicação

Artigo 1º - Fica instituída, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação, tendo como objetivos:

I - a melhoria da eficiência, eficácia, efetividade e qualidade da formulação e implantação de políticas públicas e serviços ao cidadão e à sociedade;

II - a promoção da transparência na gestão pública por meio do provimento de informações governamentais ao cidadão, possibilitando a crescente capacidade para participar e influenciar nas decisões político-administrativas que lhe digam respeito;

III - o incentivo à criação de cultura voltada para a importância da inovação e da geração e compartilhamento de conhecimento e informação na gestão pública, entre os dirigentes governamentais;

IV - o desenvolvimento de cultura colaborativa e inovadora intra e inter-governamental, com a geração e compartilhamento de conhecimento e informações entre áreas governamentais e entre governo e sociedade;

V - a promoção de oportunidades de aprendizado contínuo aos servidores;

VI - a promoção da adoção e capacitação dos servidores na adoção de ferramentas de informática e uso da Internet para fins da Gestão do Conhecimento e Inovação;

VII - a divulgação dos resultados e benefícios da implantação da Política de Gestão do Conhecimento e Inovação.

Das Diretrizes

Artigo 2º - São diretrizes da Política de Gestão do Conhecimento e Inovação:

I - o planejamento e execução de iniciativas inovadoras;

II - o emprego da gestão do conhecimento na preparação e capacitação dos seus profissionais em competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) para o planejamento e a execução de ações de gestão do conhecimento e inovação;

III - a mensuração dos resultados e benefícios do uso da gestão do conhecimento e das iniciativas inovadoras em governo;

IV - a ampla divulgação das ações, resultados e benefícios da gestão do conhecimento e das iniciativas inovadoras em governo;

V - o desenvolvimento da cultura de inovação e compartilhamento de conhecimentos e informações nos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, entre eles, e junto aos demais Poderes e níveis de governo, e com a sociedade;

VI - a garantia do amplo acesso dos servidores públicos às informações e ao conhecimento disponíveis na sociedade;

VII - a garantia do amplo acesso dos servidores e dos cidadãos às informações e ao conhecimento disponíveis na Administração Pública Estadual;

VIII - a promoção e o fomento à participação em iniciativas e eventos próprios e de terceiros voltados à gestão do conhecimento e inovação e ao compartilhamento de conhecimento entre governo e sociedade;

IX - a promoção de modos inovadores de organização e gestão para o serviço público que visem a melhores usos e circulação do conhecimento;

X - a promoção do uso intensivo das tecnologias da informação com aplicações relacionadas às práticas de gestão do conhecimento e inovação.

Do Gestor da Política de Gestão do Conhecimento e Inovação

Artigo 3º - O papel de gestor da Política de Gestão do Conhecimento e Inovação será desempenhado por Grupo Técnico instituído pelo Comitê de Qualidade da Gestão Pública, o qual será coordenado pela Secretaria de Gestão Pública, por intermédio do Coordenador do Grupo de Apoio Técnico à Inovação - GATI, com as seguintes atribuições:

I - identificar áreas de interesse e promover iniciativas estratégicas de inovação e de gestão do conhecimento;

II - orientar os órgãos e entidades no planejamento e implementação de ações relativas à política objeto do presente decreto e suas diretrizes estabelecidas no artigo 2º;

III - fomentar a incorporação de conhecimentos, de forma inovadora, aos processos e aos produtos, políticas e serviços;

IV - avaliar e divulgar os resultados obtidos pelas iniciativas de gestão do conhecimento e inovação.

Dos Programas para a Gestão do Conhecimento e Inovação

Artigo 4º - Cabe aos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual elaborar e implementar programas para as ações de gestão do conhecimento e inovação nos respectivos âmbitos de atuação, voltados para a política objeto do presente decreto e tendo em vista as diretrizes estabelecidas no artigo 2º. Parágrafo único - Caberá à Secretaria de Gestão Pública implementar programa de estímulo à gestão do conhecimento e inovação no âmbito da Administração Pública Estadual.

Da Capacitação

Artigo 5º - Os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual deverão priorizar ações de capacitação constantes de sua programação e que contemplem a qualificação do corpo funcional nas áreas de gestão do conhecimento e de inovação.

Parágrafo único - Caberá à Secretaria de Gestão Pública promover, elaborar e executar as ações de capacitação para os fins dispostos no "caput" deste artigo e, em especial, dentro de seu Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), bem como a coordenação e supervisão das ações de capacitação executadas pelas demais escolas estaduais de governo.

Da Reserva de Recursos

Artigo 6º - Os órgãos e entidades da Administração pública Estadual deverão contemplar em seus programas e ações as atividades e recursos orçamentários destinados ao planejamento, execução, monitoramento, acompanhamento e avaliação das ações em gestão do conhecimento e inovação.

Artigo 7º - A Secretaria de Gestão Pública editará normas complementares para execução deste decreto.

Artigo 8º - Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio dos Bandeirantes, 21 de janeiro de 2009

JOSÉ SERRA

João de Almeida Sampaio Filho

Secretário de Agricultura e Abastecimento

Alberto Goldman

Secretário de Desenvolvimento

João Sayad

Secretário da Cultura

Maria Helena Guimarães de Castro

Secretária da Educação

Dilma Seli Pena

Secretária de Saneamento e Energia

Mauro Ricardo Machado Costa

Secretário da Fazenda

Lair Alberto Soares Krähenbühl

Secretário da Habitação

Mauro Guilherme Jardim Arce

Secretário dos Transportes

Izaias José de Santana

Secretário-Adjunto, Respondendo pelo Expediente da Secretaria

da Justiça e da Defesa da Cidadania

Francisco Graziano Neto

Secretário do Meio Ambiente

Rogério Pinto Coelho Amato

Secretário Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social

Francisco Vidal Luna

Secretário de Economia e Planejamento

Luiz Roberto Barradas Barata

Secretário da Saúde

Ronaldo Augusto Bretas Marzagão

Secretário da Segurança Pública

Antonio Ferreira Pinto

Secretário da Administração Penitenciária

José Luiz Portella Pereira

Secretário dos Transportes Metropolitanos

Guilherme Afif Domingos

Secretário do Emprego e Relações do Trabalho

Claury Santos Alves da Silva

Secretário de Esporte, Lazer e Turismo

Bruno Caetano Raimundo

Secretário de Comunicação

José Henrique Reis Lobo

Secretário de Relações Institucionais

Sidney Estanislau Beraldo

Secretário de Gestão Pública

Nina Beatriz Stocco Ranieri

Secretária-Adjunta, Respondendo pelo Expediente da Secretaria de Ensino Superior

Linamara Rizzo Battistella
Secretária dos Direitos da Pessoa com Deficiência
Aloysio Nunes Ferreira Filho
Secretário-Chefe da Casa Civil

Publicado na Casa Civil, aos 21 de janeiro de 2009.

ANEXO III - APRESENTAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DOS ESTADOS UNIDOS

 <p>Federal Knowledge Management Initiative Federal KM Working Group Neil Olonoff</p>	<p>Is "American know-how" disappearing from the Federal Government?</p> <p>We all know America is smart. Our government possesses a vast reservoir of information.</p> <p>But recent catastrophic "knowledge failures" prove we need to get better at sharing these huge knowledge assets.</p>
<p>Costs of Failure to Share Knowledge</p> <p>Dangerous Knowledge Gaps</p> <ul style="list-style-type: none"> Historically, failure to share knowledge has resulted in disasters. <p>Which could have been averted with a "word to the wise?"</p> <ul style="list-style-type: none"> The sinking of the Titanic? 9/11 attacks? Space Shuttle Challenger crash? 	<p>Hurricane Katrina</p> <p>The Federal response to Hurricane Katrina was marked by now infamous failures to communicate</p> 
<p>The Space Shuttle Challenger</p> <p>NASA engineers already knew the dangers of freezing the O-ring that failed, leading to the loss of the Space Shuttle Challenger.</p> 	<p>This is nothing new or particularly American ...</p> <p>The location of the iceberg that sank the Titanic was spiked in the ship's telegraph office.</p> 
<p>Even the 9/11 attacks ...</p> <p>The FBI was already investigating foreign students learning to fly, but not land, large jet planes</p> 	<p>An Epidemic of Avoidable Error</p> <p>All these notorious disasters could have been averted with a "word to the wise." Of course, it also happens quietly millions of times every day ..</p> 

We have the antidote

Knowledge management

- A ten year old discipline that consists of ..
- a set of management practices, plus ...
- culture change to instill attitudes of cooperation and collaboration

Federal KM Initiative Roadmap

The Knowledge Imperative

- Why Knowledge Management is critically important for Federal government, right now

The Way Forward

- The Federal KM Initiative Action Plan sets out actions to instill knowledge sharing in government

Why is Knowledge Important?

Silly question!

- It's an enabler and multiplier
- But it doesn't "flow through the pipes" very well. It's "sticky."

Sticky? Why?

- Organizational "stovepipes"
- Human nature.

Benefits of Sharing Knowledge

Synergy and efficiency
Quality & Value Enhancement
Innovation
Morale



Government's Critical KM Needs

A central resource center for Knowledge Management

Foster consistent knowledge sharing practices

Build a knowledge sharing culture

Solutions to meet the challenge of the Age Wave Retirement Crisis

Federal KM Initiative Action Plan

Goals:

- Establish a Federal KM Center
- Create a Federal CKO Position
- Enact Policies, Standards & Practices
- Web Presence & KM Awareness Campaign
- Train Federal Workers in KM Skills
- Build a knowledge sharing culture
- Age Wave Retirement & Recruiting Programs
- Web 2.0 and social computing
- Recruit Generation Y employees

ACTION: Establish a Federal Knowledge Management Center

Central resource for Federal KM
Provide impetus and consultation for the tasks in the Action Plan
Work with OPM to recognize the discipline, establish appropriate Position Descriptions, competency maps, and professional advancement

ACTION: Establish a Federal CKO Position

"Chief Knowledge Officer"
The official face of Federal KM and "evangelist in chief"

- Coordinate with colleagues at each federal agency
- Demonstrate the benefits of sharing and collaborating across agencies

ACTION: KM Governance: Policies, Standards and Practices**KM Governance**

- Policies
- Standards
- Practices

Specifying the decisions that need to be made, and those who should make them, to maximize the benefits and efficiency of knowledge management activities.

ACTION: Web Presence and Content Distribution

To support all the activities of the Federal KM Center

- Awareness medium
- Content Distribution point
- Demonstration site for blogs, wikis, and social network tools

ACTION: Build Awareness of KM Resources

Differentiating KM from IM & IT Awareness Communications Campaign

ACTION: Train Federal Workers in KM Skills

Anyone can learn knowledge work competencies.

Plus, there's a valuable bonus:

- Knowledge work competencies bring deeper understanding and appreciation of the value of knowledge sharing.
- This, in turn, supports culture change.

ACTION: Build a Knowledge Sharing Culture in Government

- Leadership Support
- Explicit Knowledge Sharing & Collaboration Policies
- Proactive Support and Consultation
- KM Competency Training
- Build Awareness of KM Resources

**ACTION: Meet the Challenge of the Retirement "Age Wave"**

Vast numbers of Federal workers from the "Baby Boom" generation will soon retire.

- Knowledge Retention programs are aimed at offsetting this "brain drain"
- Web 2.0 programs support the recruiting of Generation Y employees

ACTION: Establish Web 2.0 and Social Computing Policies

Under the auspices of the Federal CKO

- Coordinate with cyber security specialists to mitigate security concerns
- Demonstrate the need to establish Web 2.0 and social computing technologies
- Establish "rules of behavior" for federal employees, including participating in virtual worlds
- Bring Facebook-like environments to the federal intranets

ACTION: Attract and Recruit Generation Y

In coordination with OPM, create campaigns to attract "Gen Y"

- Then, support the proliferation of social computing by providing them Web 2.0 tools
- Allow them the freedom to operate and thrive within federal bureaucracy

Summing Up

We discussed reasons why KM is critically important for the Federal government.

- Bottom-Line Imperative
- Quality & Value Enhancement
- Innovation
- Morale

Action Highlights

The action plan contains specific recommendations, including:

- Create a Federal Knowledge Management Center
- Develop and implement Policy, Standards and Practices
- Build Awareness for KM
- Support Knowledge Work Competencies

Can We Afford This?

We began by discussing the "cost of not sharing knowledge." In an office the cost can be computed in labor hours or dollars. In a war or emergency, the cost may be paid in human lives.

There is a cost to this effort, as well. But considering the stakes, our question is not "Can we afford to do this?" It is, rather, "Can we afford not to?"

Get Involved!

1. Join the **Federal KM Working Group**. No dues are involved. To join the **listserv**, send a blank e-mail to kmgov-subscribe@list.jpl.nasa.gov
1. Read the **Roadmap** on our Wiki page
[http://wiki.nasa.gov/cm/wiki/Federal%20Knowledge%20Management%20Working%20Group%20\(KMWG\).wiki/home.html](http://wiki.nasa.gov/cm/wiki/Federal%20Knowledge%20Management%20Working%20Group%20(KMWG).wiki/home.html)
2. Sign the **Petition** by emailing the presenter, Neil Olonoff olonoff@gmail.com