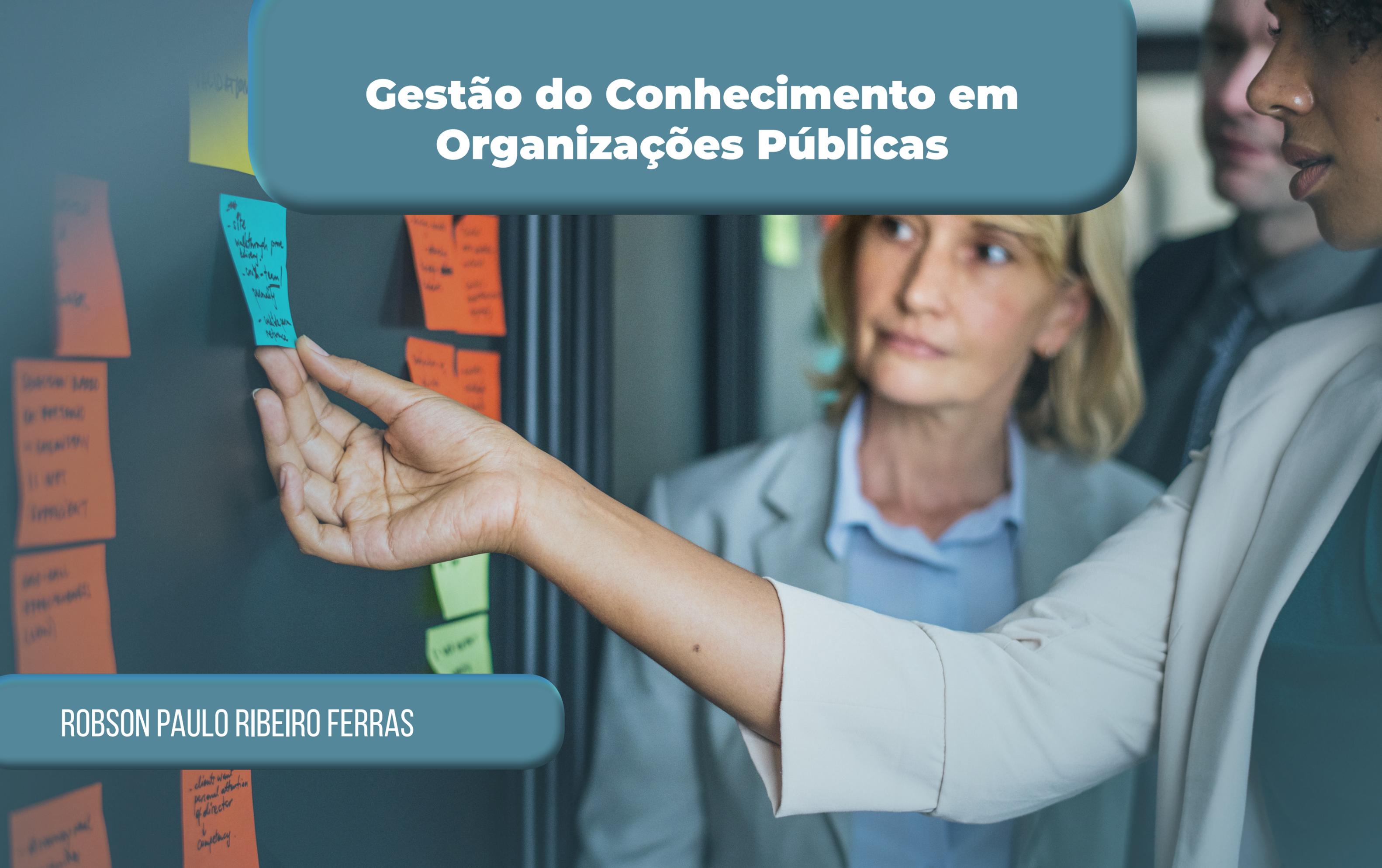


Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas

A woman in a white blazer is pointing at a blue sticky note on a wall covered in other notes. In the background, a woman with blonde hair in a grey blazer and a man in a dark suit are looking on. The scene is set in an office or meeting room.

ROBSON PAULO RIBEIRO FERRAS

Caros alunos,

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa Adobe Reader 11.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto as setas laterais podem lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse *pdf*, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

Boa leitura!

SUMÁRIO

Apresentação

Na sociedade atual, um volume crescente de informações produzidas a cada dia é disseminado em um fluxo informacional rápido e dinâmico, trazendo constantes desafios às organizações. A partir desse cenário, este e-book tem como objetivo principal discutir, com foco nas organizações públicas, o processo de conversão de informações identificadas como estratégicas em conhecimentos organizacionais, a partir do capital intelectual e das competências do conjunto de colaboradores, isto é, gestores e demais servidores. Nesse sentido, as discussões apresentadas têm como foco o papel do Conhecimento no processo de gestão como recurso central para o desempenho eficaz das organizações públicas.

Para tanto, o material está organizado em quatro seções principais. Inicialmente, a partir de uma análise entre as organizações privadas e as públicas, apresenta-se uma reflexão sobre como entender a competitividade a partir das instituições públicas, as quais vivenciam uma série de exigências impostas pela atual sociedade.

Na sequência, visando contextualizar o cenário em que o Conhecimento passou a ser concebido como elemento estratégico nas organizações, a segunda seção aborda os principais traços que marcam a transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento, abordando ainda, a evolução teórico conceitual que evidencia esse mesmo conjunto de transformações a partir dos modelos de gestão. Ao fim da seção, é abordada a realidade das organizações públicas e os desafios por elas enfrentados.

Por fim, as últimas seções tratam da Gestão do Conhecimento. A terceira seção discute os principais aspectos conceituais e teóricos relacionados ao tema. Os aspectos práticos, que possibilitam entender de que forma o Conhecimento pode ser utilizado estrategicamente na gestão organizacional, são objeto da quarta seção, em que a temática é apresentada à luz da gestão pública.

Assim como ocorre no setor privado, a implantação da lógica da Gestão do Conhecimento nas instituições públicas é um processo que exige a superação de uma série de desafios. Talvez, para estas, tais desafios sejam ainda maiores, tendo em vista as características fortemente presentes em muitas dessas organizações, como é o caso dos aspectos burocráticos, das inflexibilidades para a mudança, dos controles excessivos, das hierarquias, entre outras. Assim, este e-book busca conduzir o leitor a reflexões sobre como superar tais barreiras e construir uma gestão pública pautada na criação e disseminação de conhecimentos, a partir do capital intelectual e das competências dos colaboradores, com o objetivo de proporcionar respostas efetivas à sociedade, tanto em relação aos serviços prestados como também à gestão praticada nessas instituições.

Aos gestores públicos, servidores e estudiosos da gestão pública, uma proveitosa leitura e bons estudos!

Prof. Robson Paulo Ribeiro Ferras

1. Competitividade e Gestão Pública: Uma reflexão inicial

O ambiente de mercado, em seus padrões atuais, tem determinado às empresas crescentes exigências em termos de preço, qualidade e atendimento. Tais exigências decorrem do perfil dos consumidores que, cada vez mais informados, conscientes e críticos, realizam comparativos e avaliações entre os distintos produtos e serviços disponíveis, visando subsidiar suas decisões de compra. Para interagir nesse dinâmico cenário, a palavra de ordem é a *competitividade*. Visando a sobrevivência e sua expansão no mercado, as empresas têm, constantemente, buscado adequar seus processos produtivos e de gestão, com o objetivo de se manter diferenciadas frente a seus concorrentes no atendimento das exigências do consumidor.

Embora esse contexto predomine no setor privado, tais questões têm se apresentado, em alguma proporção, também para a Gestão Pública. Por um lado, sabe-se que, excetuadas as organizações que atuam diretamente no mercado (como é o caso de instituições de economia mista e empresas públicas da área financeira, por exemplo), as organizações públicas, diferentemente do que ocorre com as organizações empresariais, não enfrentam preocupações relacionadas à lucratividade, concorrência, fidelização de clientes, entre outras. Essa diferenciação decorre da natureza dos serviços públicos, para os quais, na maioria

das vezes, o usuário não tem a possibilidade de escolher entre distintas instituições para lhe atender. São exemplos, os serviços ofertados na cidade por uma Prefeitura ou pela empresa que realiza o abastecimento de água ou o fornecimento de energia elétrica na região, entre outros casos. Por outro lado, a inexistência de concorrência entre distintas instituições públicas não elimina as exigências dos cidadãos usuários em relação aos serviços por elas prestados. De forma relativamente similar ao que ocorre com as empresas privadas, os usuários, na condição de “clientes” das instituições públicas, também têm direcionado um conjunto de exigências a essas organizações, tanto em relação à qualidade dos serviços ofertados como também à eficácia na gestão dos recursos públicos.

Considerando as diferenças e analogias existentes entre organizações privadas e públicas, seria possível afirmar que as preocupações em termos de competitividade também se estendem às instituições públicas? Como entender a competitividade nessas organizações?

Inicialmente, recorrendo às ideias de Porter (1989), entende-se que a vantagem competitiva decorre do conjunto de atividades desenvolvidas em uma organização, de forma que a concepção de competitividade não se restringe a processos específicos ou isolados. Exemplificando,

no caso das organizações empresariais, fatores como os custos de produção, a rapidez na entrega, a qualidade dos produtos e serviços, entre outros, são determinantes para que a empresa se diferencie em relação aos seus concorrentes. Cada um desses elementos é fundamental para a competitividade, porém, isoladamente podem não ser suficientes. Em termos práticos, não basta que a organização seja competitiva em relação aos custos de produção, se os produtos não apresentam um nível de qualidade satisfatório. Isso indica que a competitividade deve ser entendida a partir de uma visão abrangente, que envolve o desempenho da organização como um todo na execução do conjunto de seus processos, sejam produtivos, comerciais ou de gestão. Nesse sentido, em um contexto mais amplo, a competitividade está ligada ao desempenho organizacional, isto é, à capacidade da organização em executar cada um de seus processos de forma eficaz e diferenciada.

Com base em tais entendimentos, a competitividade em organizações públicas pode ser compreendida a partir de seu desempenho na execução dos processos organizacionais, sejam estes direta ou indiretamente relacionados aos serviços que ofertam à sociedade, o que inclui igualmente os processos de gestão interna dessas organizações.

Dessa forma, espera-se de uma instituição pública:

- responsabilidade e eficiência na gestão dos recursos públicos;
- qualidade nos serviços prestados à sociedade;
- transparência na gestão;
- reconhecimento quanto à importância do controle social sobre as políticas públicas (prática que define o *accountability*, conforme apontado por Ribeiro e Izquierdo, 2017).

Portanto, diferentemente do que ocorre com as organizações empresariais, a competitividade nas instituições públicas não está ligada à concorrência. Por outro lado, de forma convergente com o cenário mercadológico, a competitividade nessas instituições diz respeito à necessidade de atender às expectativas dos usuários de seus serviços, o que será possível a partir da otimização do desempenho organizacional.

Frente aos desafios apontados, a Gestão do Conhecimento (GC) tem se demonstrado estratégica na busca da constante melhoria dos processos organizacionais, o que é fruto de um conjunto de transformações ocorridas na sociedade e, por consequência, retratadas nas teorias sobre gestão. Tais transformações são contextualizadas e apresentadas na próxima sessão.

2. A Inserção do Conhecimento como Elemento Estratégico nas Organizações: Entendendo o cenário de mudanças

2.1. Da Sociedade Industrial à Sociedade do Conhecimento

A Revolução Industrial, impulsionada inicialmente pela Inglaterra e, posteriormente, pela França, marcou profundamente as relações de trabalho e a concepção sobre os modelos produtivos e de gestão no fim do século XVIII e início do século XIX, configurando a chamada Sociedade Industrial (ALVARENGA NETO, 2008; FIALHO *et al*, 2006).

A expansão das atividades industriais, ocorrida a partir do desenvolvimento dos meios de transportes e das máquinas voltadas ao sistema de produção, criou bases para a consolidação de uma lógica totalmente focada no processo produtivo. O modelo de produção em linhas de montagem, pautado na divisão do trabalho em atividades sequenciais, resultou em ganhos expressivos de produtividade, a partir da produção em massa que ampliou consideravelmente a oferta de produtos e serviços. Nesse contexto, destacou-se a indústria automobilística de Henry Ford, que inovou o modelo ao introduzir a linha de montagem móvel, tornando ainda mais ágil o processo de produção.

Do aspecto conceitual, as concepções de Frederick Taylor (1995), nos Estados Unidos, e de Henri Fayol (1994), na França, consolidaram construções teóricas focadas ao modelo de produção e à forma com que as empresas são estruturadas, em sintonia com a contemporânea expansão das indústrias.

À época, a ideologia política econômica predominante era o Liberalismo, a partir das concepções de Adam Smith (1983) e David Ricardo (1982), que defendiam a liberdade econômica e a divisão do trabalho como propulsores do desenvolvimento econômico. Para os liberais, a liberdade de mercado estimularia a produtividade e geraria ganhos para toda a nação, por meio da lucratividade para as empresas, da elevação do emprego e dos salários para os trabalhadores e da maior quantidade e variedade de produtos e serviços disponíveis para os consumidores. Dessa forma, o Liberalismo Econômico traria ganhos para todos.

De acordo com Ferreira (*et al*, 2006), as ideias de Taylor e Fayol se alinhavam a tais concepções. Taylor, em particular, entendia que a expansão da produtividade das indústrias traria ganhos para todos, isto é, industriais e operários – para estes, em decorrência da elevação dos salários como recompensa à execução das tarefas nos níveis estabelecidos pela indústria. Contudo, o que se presenciou, na prática, foi a consolidação de um modelo marcado por crescentes conflitos nas relações de trabalho nas indústrias.

À luz do sistema industrial, tinha-se a concepção do trabalhador como o “homem econômico”, isto é, um indivíduo movido basicamente por estímulos financeiros relacionados aos seus salários (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2011). Tal concepção retratava o ambiente de trabalho da época em que inexistiam preocupações voltadas a fatores como o reconhecimento, a qualidade de vida no trabalho, o desenvolvimento profissional, entre outros.

No entanto, a concepção do trabalhador, a partir de questões salariais, demonstrava um contrassenso, uma vez que os operários trabalhavam por elevadas cargas horárias na produção de bens aos quais, muitas vezes, não tinham acesso, devido ao seu insuficiente poder aquisitivo, decorrente dos baixos salários pagos (FERREIRA *et al*, 2006).

Além disso, o modelo de sistema produtivo implantado, que dispensava a criatividade, a inteligência e o raciocínio apurado dos operários, levava o trabalhador a uma condição de alienação quanto ao seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, o amplo conhecimento e o senso crítico não tinham espaço, uma vez que a expectativa em relação aos operários se limitava basicamente ao desenvolvimento das atividades referentes à linha de produção, dentro do tempo e do padrão pré-determinados.

Portanto, a Sociedade Industrial era pautada em uma visão econômico-produtivista, a partir de um modelo de produção mecanicista afastado de preocupações sociais e humanas, em que não havia espaço para o desenvolvimento do trabalhador a partir do ambiente organizacional.

Os desequilíbrios inerentes ao modelo industrial impulsionaram o surgimento de novas correntes teórico-ideológicas, no início do século XX, voltadas a abordagens humanistas, em contraponto ao modelo produtivista industrial ligado às ideias de Taylor e Fayol (ALVARENGA NETO, 2008; FIALHO *et al*, 2006). Estas novas correntes introduziram às teorias da administração preocupações relacionadas ao ser humano e seu papel dentro do ambiente organizacional, anunciando as transformações que se intensificaram no período pós-Segunda Guerra Mundial.

A visão de que o indivíduo se limitava a aspirações financeiras se demonstrava insuficiente, emergindo a compreensão de que o trabalhador almejava um ambiente humanizado, em que houvesse o reconhecimento, o espaço às ideias e ao crescimento profissional. Assim, a concepção do “homem econômico” deu espaço a um novo entendimento sobre o trabalhador, o “homem social” (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2011).

O conjunto de transformações se acentuou a partir da Segunda Guerra Mundial. O crescimento do setor de serviços trouxe uma nova configuração à economia, que deixou de se apoiar exclusivamente na produção agrícola e industrial. A ascensão das Tecnologias de Informação (TI) e o desenvolvimento dos meios de comunicação intensificaram o fluxo informacional, desencadeando uma série de profundas transformações na vida dos indivíduos e das organizações.

No setor empresarial, os investimentos, até então canalizados predominantemente para equipamentos de ordem industrial, passaram a ser direcionados à área de TI. A constante busca por inovações, informações e conhecimentos trouxe uma série de exigências. Com forte influência da revolução tecnológica norte-americana, a informação passou a ser concebida como matéria-prima para o setor produtivo e para a área gerencial, ao passo que a conversão de informações em conhecimentos aplicados se tornou uma importante ferramenta estratégica para a elevação da competitividade. Nesse novo cenário, a criação e a disseminação de conhecimentos se tornaram exigência para a conquista de poder econômico, sendo que sua ampla utilização marcou a transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento (ALVARENGA NETO, 2008).

Nas organizações, os fatores informacionais e o Conhecimento se tornaram parâmetros para a estruturação do trabalho e para os processos de gestão e de tomada de decisão. O papel estratégico do Conhecimento não se restringiu aos setores gerenciais, mas se estendeu a todos os níveis da organização. A ascensão de atividades intensivas em Conhecimento e a utilização de tecnologias avançadas demandaram trabalhadores qualificados, exigindo das organizações o desenvolvimento de competência tecnológica para atender às significativas transformações ocorridas nos processos de gestão e de produção.

O novo ambiente organizacional determinou que o trabalhador deixasse de se limitar à condição de mero executor de tarefas, levando-o a assumir uma postura proativa no desenvolvimento das atividades e na otimização dos processos produtivos e de gestão. A retenção de conhecimentos multidisciplinares, por meio dos trabalhadores, passou a se configurar como um objetivo organizacional focado à inovação e à melhoria dos processos. Dessa forma, as organizações inseridas na nova ótica passaram a incentivar a qualificação dos trabalhadores e o desenvolvimento do capital intelectual. Em linhas gerais, surgiu um novo perfil organizacional, pautado em um modelo de gestão voltado ao aprendizado e à construção de Conhecimento a partir dos colaboradores, sendo que o compartilhamento de informações e conhecimentos se tornou exigência nesse novo cenário organizacional.

Gestão do conhecimento - a evolução da sociedade do conhecimento

O vídeo ilustra a evolução da Sociedade do Conhecimento, desde o homem primitivo até os tempos atuais.

Visando contextualizar o caminho percorrido até a inserção do Conhecimento como elemento central no modelo em evidência, a próxima seção aborda os principais aspectos da evolução teórico conceitual sobre os modelos de gestão.

2.2. A evolução dos modelos de gestão frente à transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento

Conforme discutido na seção anterior, as transformações observadas na transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento podem ser entendidas, quanto aos aspectos organizacionais, sobretudo a partir da nova concepção do trabalhador nas organizações. Ao se “deslocar” da Era Industrial para a Era do Conhecimento, o trabalhador deixou de ser visto como o simples “homem econômico”, reduzido a aspirações exclusivamente financeiras, passando a ser entendido como o “homem social”, que almeja também reconhecimento, espaço para a discussão de ideias e um ambiente organizacional participativo e humanizado. Essa nova forma de entender o trabalhador é absorvida pelas organizações com a perspectiva de canalização das competências individuais aos processos de gestão e de produção, em prol dos objetivos estratégicos organizacionais.

Assim, a transição “do Industrial para o Conhecimento”, “do homem econômico para o homem social”, reflete-se não apenas nos aspectos práticos historicamente vivenciados nas organizações, mas, de igual forma, pode ser identificada e compreendida por meio da evolução teórico conceitual da Administração sobre os modelos de gestão. Esses modelos retratam, inicialmente, a visão estruturalista e mecanizada da Sociedade Industrial, presente nas ideias de Taylor e Fayol e

no modelo Fordista de produção, deslocando-se, num segundo momento, para uma concepção humanista em contraposição ao modelo industrial, o que embasa as proposições teóricas da fase de transição para a Sociedade do Conhecimento.

Para iniciar a discussão, os modelos de gestão podem ser entendidos como a forma de “organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais de organização e até mesmo as pessoas que a compõem” (SCHLESINGER *et al*, 2008, p. 19).

Destaque-se, não existe um modelo estático que possa ser considerado como ideal para o desenvolvimento de todas as organizações, uma vez que a resposta de cada uma delas a um determinado modelo de gestão, em termos de desempenho, depende de um conjunto de fatores, internos e externos, os quais são variáveis. Dessa forma, a organização pode balizar seu processo de gestão em aspectos teóricos e conceituais, a partir de modelos pré-concebidos, contudo, promovendo os ajustes necessários sempre que se apresentem novos desafios ou oportunidades.

Nesse sentido, o desenvolvimento dos modelos de gestão, no decorrer da história expressam, de certa forma, uma constante adequação das proposições teóricas à realidade de cada época, visando a construção de modelos que retornassem as melhores respostas aos desafios vivenciados pelas organizações.

Sem a pretensão de esgotar as contribuições das Escolas da Administração sobre os modelos de gestão, são apresentados a seguir os principais elementos que marcam a evolução conceitual sobre o tema, com o propósito de transparecer a inserção do Conhecimento como elemento estratégico na gestão organizacional, bem como evidenciar a relação entre os principais aspectos teóricos e as transformações ocorridas na transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento.

Tais modelos podem ser sistematizados e entendidos a partir de três principais abordagens: a estrutural, a humanista e a integrativa (FERREIRA *et al*, 2006, ORLIKAS, 2011; SCHLESINGER *et al*, 2008). As principais características de cada abordagem são elencadas a seguir.

Abordagem estrutural:

Consolidada no início do século XX, a abordagem estrutural expressa a visão de produção e gestão ligada ao modelo industrial. Fundamenta-se, inicialmente, a partir de Frederick Taylor (1995), nos Estados Unidos, autor considerado o pai da Administração Científica. Em suas obras, apresenta estudos relacionados à otimização na execução de tarefas que abordam o tempo e os movimentos necessários para a realização de cada atividade do processo de produção, com objetivo de tornar o processo produtivo mais ágil. Portanto, esta abordagem foca a eficiência operacional, visando a máxima produtividade com o menor custo, por meio da racionalização e da divisão do trabalho.

A expressão prática de tal modelo é encontrada em Henry Ford que, em sua indústria automobilística, aplica o conceito de linha de montagem móvel. Ao eliminar o deslocamento dos operários entre as máquinas, torna-se possível reduzir o tempo de produção, o que eleva a produtividade.

Também se destacam as proposições de Henri Fayol (1994), na França, considerado o precursor da Administração Clássica. Seus estudos focam na estrutura gerencial da empresa, abrangendo a hierarquização, por meio de departamentos, divisões e unidades, além de abordar as funções a serem desempenhadas pela organização, como a função administrativa, técnica, comercial, financeira e contábil.

Abordagem Humanista:

A contraposição à escola Clássica é impulsionada, no início do século XX, a partir da Escola de Relações Humanas. Ao criticar a visão mecanicista do modelo industrial, a nova abordagem introduz às discussões sobre gestão a importância do fator humano para a organização. Sob esta lógica, sustenta-se o entendimento de que são necessários incentivos que vão além do aspecto financeiro como forma de influenciar a produtividade, delineando a concepção do “homem social”, anteriormente abordada (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2011). Temas como liderança, sistemas participativos, comunicação, motivação, valorização individual, ganham espaço nas discussões sobre gestão.

Abordagem integrativa:

Enquanto as abordagens estrutural e humanista configuram contraposições entre si, a abordagem integrativa trabalha na perspectiva de integração entre as distintas proposições, de forma a contemplar o constante processo de mudança e transformação vivenciado nas organizações.

Nesse sentido, a Teoria Comportamental, embora influenciada pela abordagem humanista, expande as discussões para a relação entre os fatores comportamentais e o ambiente organizacional, uma vez que o comportamento impacta na organização.

Em uma perspectiva mais ampla, a Teoria Estruturalista considera a relação entre os elementos estruturais, humanos, sociais, econômicos, culturais e políticos, entre outras influências a partir de fatores externos à organização.

Essa perspectiva é igualmente observada na Teoria Geral dos Sistemas, que define a organização como um sistema aberto, que gera e recebe influências. Assim, a inter-relação sistêmica está presente não apenas no ambiente interno, entre as unidades que compõem a organização, mas, de igual forma, no ambiente externo, entre as distintas organizações.

As influências, imprecisões e inter-relações aparecem, mais uma vez, na Teoria Contingencialista, a qual destaca que os padrões promotores da eficácia organizacional são variáveis, em decorrência dos impactos causados pelos fatores ambientais.

Por fim, a Gestão Estratégica fornece elementos que visam a aplicação planejada dos recursos disponíveis, sejam humanos, estruturais, financeiros, entre outros, visando a consecução de objetivos preestabelecidos.

Sintetizando as considerações apresentadas, a evolução da teoria das organizações nos sugere que o funcionamento organizacional é influenciado por um conjunto de elementos, a saber, humanos e estruturais, internos e externos, envolvendo questões econômicas, políticas, culturais e conjunturais, fatores esses que se inter-relacionam afetando, de forma direta ou indireta, o ambiente organizacional. Em última análise, esse conjunto de influências impacta no desempenho organizacional.

Portanto, reunir, entender, disseminar e aplicar conhecimentos estratégicos organizacionais sobre esse vasto conjunto de elementos internos e externos torna-se fundamental para subsidiar a tomada de decisão, aprimorar os processos organizacionais e tornar a organização competitiva, tanto pela ótica empresarial, como pela lógica da gestão pública. É nesse sentido que a Gestão do Conhecimento visa contribuir.

2.3. A realidade das organizações públicas

A nova dinâmica implantada pela Sociedade do Conhecimento impactou profundamente os modelos produtivos e de gestão. Contudo, nem todas as organizações acompanharam plenamente tais mudanças, as quais continuam a se intensificar neste início do século XXI.

Para Ferreira (*et al*, 2006, p. 28), as características do modelo tradicional de gestão ainda se sobrepõem aos paradigmas emergentes com a era do conhecimento. Nesse sentido, o autor afirma que:

Embora já haja, em alguns meios acadêmicos, conscientização da importância dos novos paradigmas, as práticas diuturnas da gestão ainda se sustentam em sua vertente tradicional, em que o burocrático emperra o alcance dos fins, o legal predomina sobre o real, a prática se opõe ao discurso, a hierarquia vence o holístico e, principalmente, o controle sufoca a autogestão.

Analisando tal afirmação de Ferreira (*et al*, 2006) de forma isolada, poderia se chegar à conclusão (equivocada!) de que o autor direciona sua afirmativa às instituições públicas, nas quais fatores como a burocracia, a legalidade, a hierarquia e o controle são tão presentes. Contudo, o autor realiza o supracitado comentário de forma generalizada em relação às organizações (destaque-se, a obra em questão trata predominantemente de organizações privadas). Nessa perspectiva, a limitação ao modelo tradicional de gestão, que se afasta da concepção de que o Conhecimento deve ser o recurso central, pode limitar o desempenho de qualquer organização, seja pública ou privada.

Ainda assim, os elementos citados por Ferreira (*et al*, 2006) são demasiadamente presentes nas organizações públicas, razão pela qual Schlesinger (*et al*, 2008) afirma que, em linhas gerais, a concepção do Conhecimento como um recurso fundamental evoluiu mais lentamente nessas organizações.

Mister observar, no entanto, que uma afirmação extremista em prol da eliminação da burocracia, da hierarquia e do controle na administração pública, como forma de alavancar os padrões modernos de gestão, seria irrazoável. Isso porque, todos esses elementos são, em alguma proporção, necessários à gestão pública. Dessa forma, o desafio está em delimitar em que medida tais fatores são necessários ou, invertendo a lógica da análise, a partir de qual patamar se tornam excessivos.

Obviamente, quantificar os níveis ideais desses elementos não é uma tarefa fácil, dada a subjetividade que permeia a questão. Um caminho, então, é entender de que forma tais fatores podem ser importantes para a gestão, bem como de que maneira podem se tornar prejudiciais.

Visando refletir sobre o assunto, primeiramente, deve-se entender porque a burocracia é necessária. Para Weber (*In: CAMPOS, 1978*), a burocracia é o único modo capaz de organizar com eficiência um grande número de pessoas. Dessa forma a burocracia impacta positivamente o desempenho organizacional, uma vez que orienta os colaboradores a desenvolverem suas atividades em conformidade com o padrão ideal, preestabelecido.

Ferreira (*et al, 2006*) destaca que, em sua essência, os propósitos da burocracia são positivos, pois objetivam a eficiência da organização. A origem das modelagens burocráticas de gestão está relacionada à elevação da complexidade das organizações, o que passou a exigir

controle mais efetivo sobre os processos, bem como maior autoridade gerencial, justificando a implantação de estruturas hierarquizadas e regradas. Nesse sentido, a necessidade de modelos burocráticos se justificaria, sobretudo, em grandes corporações, nas quais a complexidade seria supostamente maior.

No caso das organizações públicas, além da complexidade, outros elementos expressam a necessidade da burocracia. O conjunto de leis e normas, aplicadas à gestão pública, buscam garantir a legalidade dos atos, a impessoalidade nas relações, a padronização dos procedimentos e a transparência na aplicação dos recursos (PIRES e MACÊDO, 2005).

Dessa forma, é possível concluir que a inexistência de burocracia traria uma série de problemas de gestão para organizações complexas, o que é o caso das grandes corporações privadas, bem como das organizações públicas, uma vez que vivenciam uma série de desafios característicos ao seu porte. Alguns desses desafios são listados a seguir:

- No caso das grandes organizações privadas, nem sempre o proprietário tem a possibilidade de acompanhar todos os procedimentos inerentes à gestão. Assim, a simples delegação da gestão a terceiros, livre de regramentos, poderia trazer inseguranças, uma vez que não é possível garantir que o gestor designado terá a mesma linha de condução entendida pelo proprietário como a ideal. No caso das instituições públicas, a situação é ainda mais complexa, uma vez que os recursos geridos são da sociedade, obtidos

por meio dos impostos. Neste cenário, há inúmeros “proprietários” dos recursos públicos, que de igual forma esperam uma gestão eficiente. Por tudo isso, é necessário que existam normas preestabelecidas com o objetivo de conduzir a gestão, o que vale para os dois exemplos citados.

- Uma organização composta por um elevado número de colaboradores precisa ter referências para que exista clareza quanto a quem recorrer, visando os encaminhamentos das diversas questões organizacionais.
- Quanto maior a organização, maior a dificuldade de se manter a padronização dos procedimentos, sobretudo nos casos em que a operacionalização da organização se dá de forma descentralizada, por meio de vários espaços físicos distintos. A padronização, em alguns casos, é relevante para a construção da identidade da organização junto ao seu cliente ou usuário. Como exemplo, cita-se a padronização focada no atendimento de excelência, o que pode ser ilustrado a partir da realidade de um banco, que possui diversas agências, ou igualmente aplicado a uma Prefeitura, que possui diversas Secretarias instaladas em distintos prédios.
- Quanto maior o número e a diversidade das funções a serem desempenhadas na organização, maior o risco de se recrutar colaboradores que não atendam ao perfil necessário para desenvolver com qualidade as atividades inerentes a cada função.

Essas e outras questões podem ser equacionadas a partir de medidas de gestão ligadas ao conceito de burocracia, tendo em vista que o modelo de gestão burocrático garante uma série de condições necessárias à organização, conforme aponta Ferreira (*et al*, 2006). Nesse sentido, como solução às questões acima destacadas, a burocracia possibilita:

- a separação entre a propriedade e a administração, o que permite com que a gestão seja realizada por terceiros, a partir de critérios mínimos de eficiência preestabelecidos;
- a clara definição da hierarquia, orientando os aspectos de autoridade na organização;
- a padronização das rotinas e procedimentos, por meio do estabelecimento de diretrizes;
- a competência técnica e a meritocracia, tomando por base a construção de perfis para ocupação dos cargos e funções.

Apresentadas as reflexões sobre os aspectos positivos visualizados na burocracia, em caminho inverso é possível identificar efeitos negativos a partir das mesmas questões, conforme segue:

- as diretrizes de gestão, quando estabelecidas de forma inflexível, podem inviabilizar a implementação de melhorias dos processos, a partir de percepções do gestor;

- estruturas hierárquicas altamente verticalizadas ou fragmentadas podem criar morosidade e/ou obstáculos ao processo decisório, dificultando os encaminhamentos dentro da organização;
- o excesso de normativas, voltadas à padronização das rotinas e procedimentos, pode levar os colaboradores a executarem suas atividades de forma mecanizada, perdendo-se a visão sistêmica do processo;
- a inflexibilidade na adoção de perfis ligados à Gestão de Pessoas pode impossibilitar a contratação de profissionais que, embora não atendam plenamente parte dos requisitos pré-determinados, possuem competências necessárias ao desenvolvimento da organização. Além disso, modelos engessados, que impõem óbices excessivos ao desenvolvimento profissional, são comumente causa de desmotivação entre os colaboradores da organização.

Portanto, a burocracia pode gerar efeitos contrários aos seus objetivos originais, razão pela qual é comum se associar à burocracia fatores como a inflexibilidade, o excesso de formalidades, a lentidão nos trâmites e definições, a visão fragmentada e a irracionalidade no desenvolvimento das atividades, o descomprometimento dos colaboradores, entre outros.

Teoria da Burocracia

O vídeo apresenta o conceito de burocracia à luz das proposições de Max Weber, abordando a importância do modelo burocrático para a administração das organizações, bem como as características, princípios e disfunções da estrutura burocrática.

Respeitadas as particularidades dos distintos tipos de organização, observa-se que os fatores acima discutidos (desafios, soluções e problemas), são comuns entre a gestão pública e a gestão privada. No entanto, a diferença fundamental está na propensão a mudanças, presente em maior proporção nas organizações privadas. Nestas, observa-se maior facilidade em implementar adequações necessárias, diferentemente do que ocorre nas organizações públicas (FARREL, 1993).

Muitas vezes, as barreiras encontradas nas organizações privadas se referem à cultura organizacional, isto é, a valores e entendimentos absorvidos ao longo do tempo, os quais não condizem com as mudanças que precisam ser implementadas. No caso da administração pública, as dificuldades ligadas à cultura organizacional também se fazem presentes, contudo, de forma mais enraizada do que nas instituições privadas. Além de enfrentar as questões culturais, a implementação de mudanças nas organizações públicas frequentemente requer a alteração de leis, normas e/ou regulamentos, o que dificulta ainda mais o processo de mudança na gestão pública.

Por conseguinte, a implantação dos princípios da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas requer a superação de desafios complexos. A questão central a ser superada é a construção de um modelo que preze pela desburocratização, descentralização, agilidade, flexibilidade, integração entre as diversas unidades que compõem a instituição, construção e disseminação de conhecimentos, mantendo-se, no entanto, os controles e padronizações minimamente necessários, sem prejuízos à transparência e à legalidade nos atos praticados, tendo-se como objetivo avançar em termos de qualidade nos serviços prestados e eficiência na gestão.

Dada a importância das instituições públicas para a sociedade, a gestão dessas organizações precisa ser aprimorada continuamente na solução desses e de outros problemas. Para tanto, as temáticas relacionadas à Gestão do Conhecimento trazem entendimentos capazes de contribuir, de forma efetiva, nesse emergencial processo de mudança.

3. A Gestão do Conhecimento (GC): Aspectos Conceituais e Teóricos

Em decorrência do conjunto de transformações vivenciadas pela sociedade no período pós-industrial, o Conhecimento assumiu aspecto estratégico nas organizações. Por meio da aplicação de conhecimentos organizacionais, os recursos podem ser utilizados de forma mais eficiente e os processos melhorados constantemente, possibilitando ganhos em diversos aspectos, como a redução de custos, a eliminação de retrabalhos, maior agilidade na execução das atividades, melhorias na comunicação interna, entre outros.

Nesse sentido, Drucker (1997) considera que o Conhecimento se tornou o principal recurso das organizações, uma vez que interfere diretamente no rendimento dos demais recursos, sejam financeiros, estruturais, tecnológicos, ou de qualquer outra natureza. Frente a essa perspectiva, assim como os demais recursos, o Conhecimento deve ser gerido, com o objetivo de que seja maximizado e otimizado em sua aplicação. Avançando nessa discussão, a seguir, são apresentados os principais conceitos relacionados à Gestão do Conhecimento.

3.1. Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

Para compreender a Gestão do Conhecimento (GC), duas questões iniciais devem ser esclarecidas. A primeira se refere à compreensão de que informação e Conhecimento são elementos distintos. Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que a informação pode ser entendida como um fluxo de mensagens, a partir do qual o Conhecimento é criado. Este, por sua vez, refere-se a crenças e compromissos e está associado diretamente à ação.

A distinção entre esses dois elementos indica que a GC não se limita ao gerenciamento de informações. Conforme explica Alvarenga Neto (2008), Gestão de Recursos Informativos (GRI), em uma perspectiva interdisciplinar, pode ser entendida a partir de duas abordagens principais: (a) *gerencial*, envolvendo instrumentos correlatos ao campo da administração, como planejamento, controle, etc.; e (b) *tecnológica*, que se relaciona com a ciência da computação e da informação, predominando aspectos técnicos, como o armazenamento e tratamento das informações. A Gestão do Conhecimento, por sua vez, pode ser considerada como a evolução da GRI, já que contempla também fatores como capital intelectual, competências, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional, entre outros. Dessa forma, a GC é um conceito mais amplo que abrange a gestão da informação.

Para Murray (1996 *apud* SCHLESINGER *et al*, 2008, p. 12), a GC é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento da competitividade”. Nesse sentido, Schlesinger (*et al*, 2008, p. 12) argumenta que “a GC tem a função de apoiar e orientar, a partir de um planejamento estratégico que inclui a informação e o conhecimento, [bem como a] melhor forma de capitalizá-lo”, visando tornar a organização mais competitiva.

Alvarenga Neto (2008, p. 2-3) define a Gestão do Conhecimento como:

Conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade. Uma gestão com esse objetivo é capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento.

A segunda questão a ser destacada, é que a organização não deve se limitar aos conhecimentos já existentes, devendo focar também na constante criação de novos conhecimentos. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 58), ao apresentarem a sua Teoria da Criação do Conhecimento, tecem críticas às teorias ocidentais econômicas, administrativas e organizacionais por considerarem que estas são centradas na aquisição, acúmulo e utilização de conhecimentos existentes, no entanto, sem enfatizar o processo de criação do conhecimento.

Visando potencializar a criação e disseminação de conhecimento, outro conceito igualmente importante é a Aprendizagem Organizacional, entendida como um processo contínuo por meio do qual os integrantes da organização aprendem a melhor forma de executar ações, atividades, tomar decisões, sendo a chave para o comportamento organizacional inteligente, conforme apontado por Choo (2002). Para tanto, a organização deve construir uma cultura focada nas competências humanas de seus colaboradores, em vistas à criação de um ambiente favorável para a inovação e para a mudança, a partir da aprendizagem (TERRA, 2000).

De acordo com Senge (1990), a Aprendizagem Organizacional ocorre a partir de cinco conjuntos de teorias e técnicas, denominadas pelo autor de “disciplinas”. São elas:

- *Domínio Pessoal* que expressa a predisposição de cada integrante da organização em buscar seu desenvolvimento individual, a partir do qual a organização também acumula conhecimentos.
- *Modelos Mentais* que são pressupostos interiorizados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam a forma das pessoas verem o mundo e agirem.
- *Objetivo Comum* que se refere à construção de uma visão compartilhada de futuro, que conduza todos os integrantes da organização aos objetivos organizacionais.

- *Aprendizagem em Grupo* que compreende as sinergias e as convergências dos esforços individuais, em prol do desenvolvimento da inteligência conjunta da equipe.
- *Raciocínio Sistêmico* entendida como uma estrutura conceitual e prática que permite ver o todo e as inter-relações, a partir da integração das quatro disciplinas anteriores.

A aprendizagem organizacional deve ir além da construção de mapas cognitivos que expressem conhecimentos relacionados ao ambiente interno e externo da organização. Mais que isso, a aprendizagem requer “a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado” (FLEURY E FLEURY, 1997, p. 20).

Outros autores também relacionam a aprendizagem à capacidade de promoção de mudanças no comportamento organizacional. Ruas e Antonello (2003, p. 206), ao explanarem as argumentações de Fiol (1994), definem a Aprendizagem Organizacional como:

um processo de mudança no estado do conhecimento, implicando a sua aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação; como a habilidade para adquirir informação diversa e compartilhar entendimento comum, de forma que este conhecimento possa ser explorado.

Afirmam, ainda, que “os processos de aprendizagem não só valorizam a tendência à mudança contínua nas organizações, como também podem unir diferentes níveis de análise: individual, grupal e organizacional” (RUAS e ANTONELLO, 2003, p. 204).

Carvalho (1999, p. 18), ao analisar o processo de aprendizagem, explica que “aprender é, essencialmente, um processo contínuo de aquisição de novas formas de conduta ou de modificação de formas de conduta anterior”. A afirmação ratifica as ideias de Senge (1990, p. 22), o qual define a organização de aprendizagem como “um lugar onde as pessoas aprendem a criar sua própria realidade e a mudá-la.”

A Aprendizagem Organizacional requer, portanto, a constante *desconstrução* de práticas e procedimentos até então adotados, que darão espaço a novos instrumentos condizentes com as mudanças necessárias à organização, o que evidencia a necessidade de *desaprender para aprender*. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 59) afirmam que “a organização se recria destruindo o sistema de conhecimento existente e encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas”. O exercício de renovação, proposto pela Aprendizagem Organizacional, visa o “desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem continuamente construídos para se atingirem melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento” (BITENCOURT, 2004, p. 62).

Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento são conceitos complementares que devem estar articulados na organização em um processo de alimentação recíproca, uma vez que “o conhecimento deve ser a mola mestra da aprendizagem organizacional” (CARVALHO, 1999, p. 42) e, por sua vez, “a aprendizagem é a chave para o comportamento organizacional inteligente em um ambiente de mudanças rápidas” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 85), comportamento este, característico da organização que desenvolve a Gestão do Conhecimento.

A ideia de complementaridade dos conceitos também é encontrada nas argumentações de Fleury e Fleury (2010, p. 45), que consideram que “a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações”.

A Aprendizagem Organizacional é, portanto, uma qualidade fundamental das “organizações que aprendem” ou “organizações de aprendizagem”, as quais são definidas por Senge (1990, p. 11) como:

organizações [...] nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Finalmente, retomando o apontamento de Nonaka e Takeuchi (1997), a aplicação desse conjunto de concepções não deve se restringir ao simples aprendizado e à gestão de informações e conhecimentos existentes. Muito mais que isso, as organizações, por meio da Gestão do Conhecimento, devem avançar em formatos que possibilitem a constante criação de novos conhecimentos. A próxima seção trata dessa temática.

3.2. O processo de criação do conhecimento organizacional

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1), a criação do conhecimento organizacional diz respeito à “capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundí-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

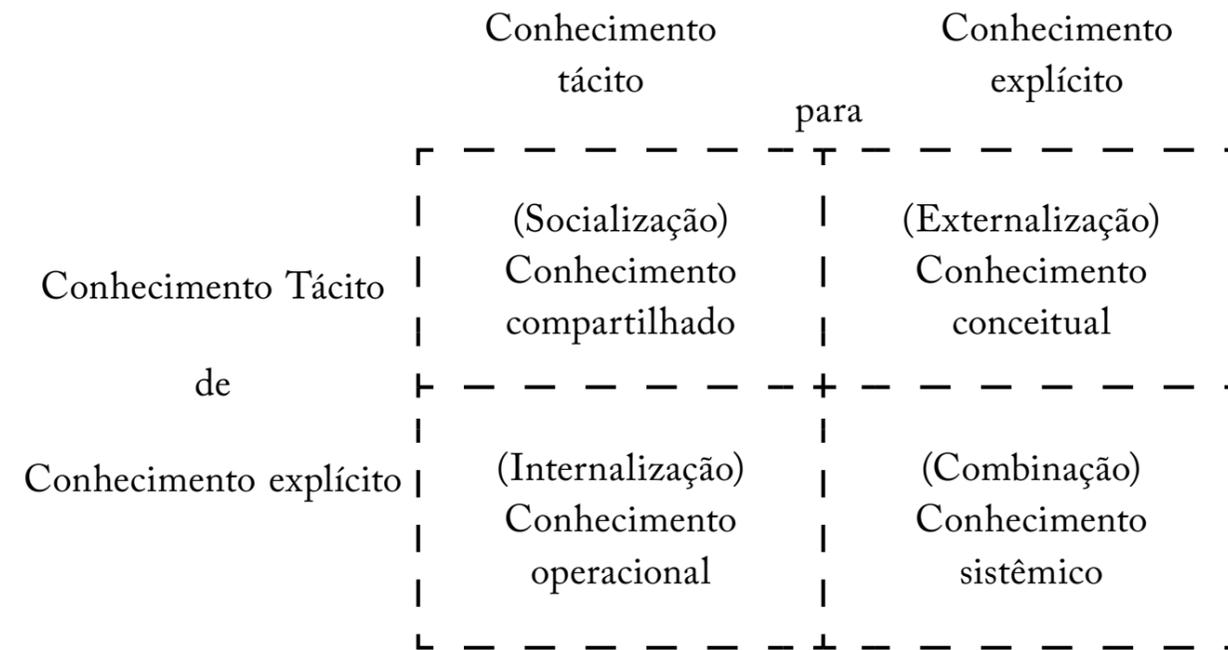
Para desenvolver seu raciocínio sobre o processo de criação de Conhecimento na organização, os autores partem da distinção conceitual fornecida por Michel Polanyi, em seu livro *The Tacit Dimension*, de 1966, que classifica o Conhecimento em tácito ou explícito. O Conhecimento tácito é pessoal, formado a partir de experiências, portanto, subjetivo e de difícil transferência. Nonaka e Takeuchi (1997) expandem o conceito ao considerarem que esse tipo de Conhecimento abrange também elementos cognitivos (modelos mentais, analogias) e técnicos (*know-how*, habilidades). Já o Conhecimento explícito é aquele

que pode ser facilmente codificado, é objetivo, podendo ser transmitido por meio de linguagem formal. A partir dos conceitos, os autores desenvolvem um modelo que parte do pressuposto de que “o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 67), que ocorre a partir de quatro modos de conversão do Conhecimento, a saber:

- *Socialização* – conversão de Conhecimento tácito para tácito, que gera o Conhecimento compartilhado: a transmissão do Conhecimento tácito entre indivíduos ocorre por meio de observações e práticas que promovam o compartilhamento de experiências, de modelos mentais e de habilidades técnicas.
- *Externalização* – conversão de Conhecimento tácito para explícito, que gera o Conhecimento conceitual: o Conhecimento tácito se externaliza quando é articulado em conceitos explícitos, modelos, analogias e metáforas, que possibilitem a aquisição de competências.
- *Combinação* – conversão de Conhecimento explícito para explícito, que gera o Conhecimento sistêmico: ocorre a partir da sistematização de conceitos, isto é, quando conhecimentos explícitos (codificados) são organizados em um sistema de conhecimentos.
- *Internalização* – conversão de Conhecimento explícito para tácito, que gera o Conhecimento operacional: é o processo em que o Conhecimento explícito é internalizado, passando a compor o *know-how* do indivíduo, o que em geral é possível com a prática.

Os modos de conversão do Conhecimento, acima definidos, são representados pela figura a seguir:

Figura 1 – Modos de conversão do Conhecimento



Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 81.

O Conhecimento organizacional é criado por uma “interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 79). Para que tal processo criativo aconteça, a organização deve criar meios que possibilitem a interação entre os dois conhecimentos e suas conseqüentes conversões.

Após apresentadas as exposições teórico conceituais, a implantação efetiva da Gestão do Conhecimento requer a discussão de aspectos práticos. Esse é o objetivo da próxima seção, que apresenta o tema de forma direcionada à gestão pública.

4. A Gestão do Conhecimento na prática com enfoque às Organizações Públicas

4.1. As pessoas como centro da Gestão do Conhecimento

Tendo em vista o atual contexto, que é altamente tecnológico, bem como o grande volume de informações e a velocidade com que estas são diariamente produzidas e disseminadas, muitas organizações têm canalizado esforços visando a aquisição de Tecnologias de Informação e o desenvolvimento de sistemas, com objetivo da construção de bases de dados, geração de relatórios e o gerenciamento de informações que subsidiem o processo de tomada de decisão. Não há dúvidas que tais elementos são necessários. Contudo, as preocupações não devem se restringir aos fatores tecnológicos, mas, sobretudo, devem se estender às pessoas e seus conhecimentos.

A partir da GC, uma série de outros conceitos ganham espaço nas discussões sobre gestão, como por exemplo, a Gestão Estratégica de Pessoas, a Gestão do Capital Intelectual, a Educação Corporativa, a Gestão por Competência, a Gestão da Inovação, além de temas já abordados nas seções anteriores, como o processo de aprendizagem

organizacional, a mudança e a cultura organizacional. Observe-se, as pessoas são o elemento central de todos os conceitos em questão. Isso porque a gestão eficiente e o bom desempenho de qualquer organização são possíveis somente a partir das pessoas e dos conhecimentos por elas gerados.

Conforme observado em Senge (1990) e Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimentos organizacionais, que é o desafio central para as organizações, materializa-se a partir dos conhecimentos, competências e habilidades dos colaboradores, isto é, das pessoas que compõem a organização.

Nessa mesma linha, Fialho (*et al*, 2006, p. 86) indica que a construção de ações voltadas à GC deve “maximizar o potencial das pessoas, por meio do estímulo à criatividade e à inovação, convertendo o capital humano das organizações em maior produtividade, agregação de valor e aumento da competitividade”.

Acolhendo-se a afirmativa de que as pessoas devem ser o centro do processo de Gestão do Conhecimento, a construção de um modelo de GC deve buscar a ampla integração dos colaboradores ao plano estratégico da organização, como forma de sintonizar as competências individuais à visão estratégica organizacional. Para tanto, Alvarenga Neto (2008), estabelece três concepções básicas que devem pautar o desenvolvimento de um modelo de GC, conforme segue:

- a) Inicialmente, a informação e o Conhecimento devem ser pensados a partir de uma concepção estratégica, voltada à competitividade da organização (isto é, ao seu desempenho). Assim, a informação e o Conhecimento devem ser planejados e geridos como recursos estratégicos delineadores das ações organizacionais, sendo que todos os esforços em termos de GC devem estar articulados com a gestão estratégica da organização.
- b) A concepção estratégica deve ser viabilizada na prática. Para tanto, abordagens gerenciais e ferramentas voltadas para a informação e o conhecimento devem ser incorporadas nos níveis tático e operacional da organização.
- c) A organização deve criar condições favoráveis que estimulem o compartilhamento de informações e ideias, a aprendizagem, as inovações, as mudanças e a construção de soluções por meio do trabalho conjunto.

A primeira concepção está ligada à construção de uma cultura que incorpore o Conhecimento como recurso necessário para o desenvolvimento organizacional, o que diz respeito, portanto, aos valores da organização e à sua forma de pensar.

A segunda concepção, por sua vez, está ligada ao planejamento e seu desdobramento prático. A partir da incorporação do Conhecimento como um recurso necessário à competitividade, a organização deve passar a planejar as suas ações buscando a criação e a disseminação de conhecimentos estratégicos, que resultem em melhorias em seus processos de gestão e de produção, inclusive, no que diz respeito aos serviços ofertados, no caso das organizações públicas.

Contudo, sem reduzir a importância das duas primeiras concepções, a terceira assume papel fundamental no processo de Gestão do Conhecimento, uma vez que está estreitamente ligada à criação de conhecimentos a partir das diversas pessoas que compõem a organização.

Uma organização que viabilize apenas as duas primeiras concepções terá uma gestão basicamente ligada aos conhecimentos dos gestores, a partir de seus valores e do planejamento estratégico estabelecido. Contudo, esse formato limitado não inclui efetivamente os demais colaboradores no processo de criação de conhecimentos. Para que essa limitação seja superada, é necessário envolver as pessoas nesse processo, o que demanda a criação de condições favoráveis, conforme contemplado pela terceira concepção.

Nessa perspectiva, ganham força as ações voltadas à área de **Gestão Estratégica de Pessoas**, focadas na potencialização do Capital Intelectual e no desenvolvimento de Competências, entre outras ações que estimulem o clima criativo e inovador. Isso não significa deixar

em segundo plano as outras áreas da organização, como a área financeira, produtiva, operacional, entre outras. Ao contrário, a partir de uma política de Gestão de Pessoas focada na criação de Conhecimento, todas as demais áreas tendem a ser beneficiadas, como resultado do desenvolvimento de um grupo de colaboradores pensantes, inovadores, focados em gerar melhorias.

Gestão do Conhecimento

O prof. Mario Sérgio Cortella explica que a área de Gestão de Pessoas deve impulsionar a Gestão do Conhecimento, no entanto, sem se apropriar desse processo. Assim, o Gestor do Conhecimento deve exercer o papel de curador (cuidador) do Conhecimento, visando sua ampliação, disseminação, expansão e compartilhamento com as demais áreas da organização.

Portanto, a Gestão do Conhecimento está ligada à **Gestão do Capital Intelectual** da organização. De acordo com Stewart (1998), o Capital Intelectual, fruto do Capital Humano, refere-se à soma dos conhecimentos de todas as pessoas que compõem uma organização. A Gestão Estratégica do Capital Intelectual requer a adoção de ações focadas na inovação, renovação de ideias e geração de conhecimentos. Para tanto, as estratégias de Gestão do Capital Intelectual devem estimular a constante reflexão dos trabalhadores para além do desenvolvimento de suas atividades cotidianas.

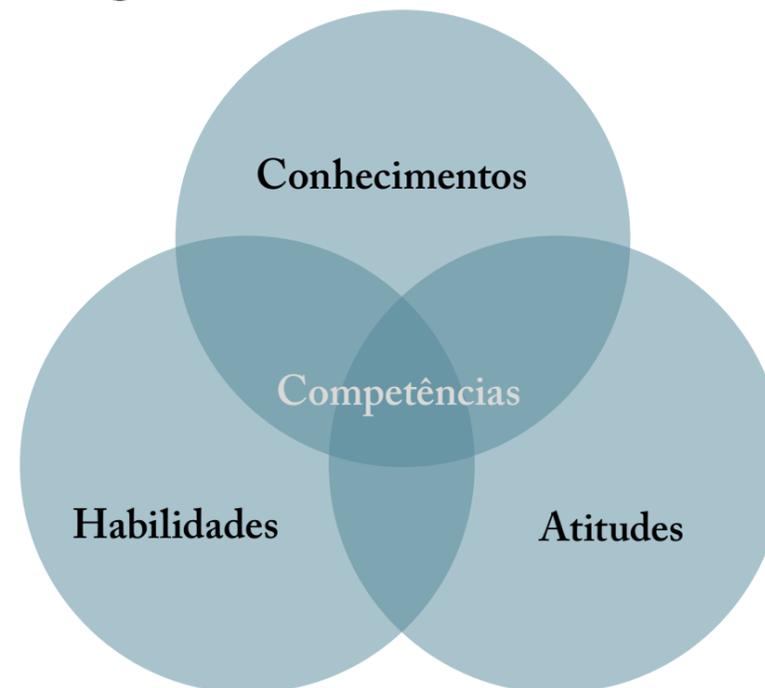
A canalização do Capital Intelectual aos objetivos da organização pode ser entendida ainda, a partir do conceito de **Educação Corporativa**, que é um processo continuado de capacitação, qualificação e desenvolvimento técnico e intelectual dos colaboradores, com o objetivo de potencializar o Capital Intelectual disponível na organização, de forma focada à competitividade organizacional (FIALHO *et al*, 2006). Para tanto, o processo de aprendizagem deve ser canalizado às necessidades organizacionais, de forma articulada com o planejamento estratégico da organização.

Ainda na mesma linha, destaca-se a prática da **Gestão por Competência**, que consiste em um conjunto de ações cujos objetivos são: identificar as competências necessárias à organização; compreender quais competências estão presentes em nível satisfatório entre os colaboradores da organização e quais competências estão ausentes ou pouco desenvolvidas; planejar e implementar estratégias focadas ao desenvolvimento das competências, conforme a necessidade organizacional (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2011; ORLIKAS, 2011).

De acordo com Fialho (*et al*, 2006, p. 77), a “competência pode ser definida como uma ampla combinação de habilidades, conhecimentos e características pessoais que resultam em comportamentos que podem ser observados e avaliados”. A partir da definição apresentada, são identificadas as três dimensões da competência, a saber, o Conhecimento, a Habilidade e a Atitude. O Conhecimento está rela-

cionado com o “saber o que fazer” a partir de informações, enquanto que a Habilidade se refere à técnica de execução e, por fim, a Atitude expressa a ação efetiva. Portanto, é por meio da combinação das três dimensões que se materializa a Competência, conforme ilustrado pela figura a seguir.

Figura 2 – Círculo do CHA



Fonte: ORLICKAS, 2011, p. 105.

Fialho (*et al*, 2006) evidencia um diferencial entre a Competência e os demais recursos. Para o autor, enquanto os ativos fixos se depreciam a partir de sua utilização, as competências aumentam na medida em que são utilizadas e compartilhadas na organização. Dessa forma, assim como os demais conceitos apresentados nesta seção, a Gestão por Competências possui aspecto efetivamente prático, uma vez que tem como

objetivo final a execução de ações, sejam operacionais ou de gestão, desenvolvidas com a competência desejada e necessária pela organização.

Por fim, um ambiente focado na constante aprendizagem, bem como na valorização do Capital Intelectual e das Competências, é um espaço favorável ao desenvolvimento de inovações e melhorias. É importante entender o processo de Gestão da Inovação não apenas como a implantação de novas Tecnologias de Informação. Muitas vezes a inovação pode ocorrer a partir de elementos de baixa complexidade como, por exemplo, a implantação de melhorias nos processos que compõem as atividades diárias da organização, em decorrência de oportunidades detectadas no ambiente organizacional (SCHUMPETER, 1984; DRUCKER, 1987; LENZI *et al.*, 2012). Estas melhorias também podem ser vistas como inovadoras se possibilitarem a otimização dos recursos públicos e da força de trabalho disponível nas instituições, bem como a ampliação da qualidade dos serviços prestados.

Como Inovar na Era do Conhecimento

Sob a ótica do Empreendedorismo, o vídeo destaca a importância das pessoas no processo inovador, estimulando uma valiosa reflexão sobre a inovação em instituições públicas a partir do potencial criativo dos servidores. Em foco, o papel dos Engenheiros do Conhecimento, profissionais capazes de integrar as diferentes pessoas no trabalho, conjunto focado ao aprimoramento dos processos de gestão pública e de prestação de serviços à sociedade.

A partir das perspectivas discutidas nesta seção, a Gestão do Conhecimento pode ser valorizada e implantada nas organizações públicas. Para tanto, alguns elementos práticos são apresentados a seguir.

4.2. Questões práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento

As perspectivas de gestão até aqui apresentadas, a partir da Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão do Capital Intelectual, Educação Corporativa, Gestão por Competências e Gestão da Inovação, partem de um ponto comum: as ações a serem desenvolvidas devem estar em sintonia com o Planejamento Estratégico como forma de garantir que todos os esforços, mudanças e inovações estejam voltadas aos objetivos organizacionais.

Ressalte-se que o alinhamento entre as ações de GC e o planejamento não devem se restringir à alta hierarquia da organização. Os colaboradores precisam estar em harmonia com as questões estratégicas centrais como, por exemplo, a essência da organização, seus valores, seus objetivos, sua missão e visão. Tais elementos devem ser amplamente socializados e divulgados entre os colaboradores, como forma de integrá-los na construção da identidade organizacional (CHOO, 1998).

Além das questões globais relacionadas ao planejamento estratégico, gestores e demais colaboradores devem estar constantemente munidos de outras informações estratégicas que impactam na organização, sejam relacionadas ao ambiente interno ou ao externo. Dessa forma, caminha-se à construção da **Inteligência Organizacional**, que envolve a obtenção, criação e ampla difusão de informações e conhecimentos estratégicos, por meio dos quais são desenvolvidas ações assertivas que potencializam a competitividade ou o desempenho da organização.

No caso da gestão pública, são objetivos da Inteligência Organizacional: a otimização dos recursos públicos (financeiros, capital intelectual, competências, etc.), as melhorias dos processos, a criação de condições de governabilidade, a ampliação da qualidade dos serviços prestados, a melhoria na comunicação e nos fluxos de informações, a assertividade e rapidez no processo de tomada de decisões, a identificação de tendências e da necessidade de mudanças quanto às práticas e processos, entre outros.

Visando alavancar a aprendizagem focada à Inteligência Organizacional, deve-se implantar um processo de **Gestão da Informação**, parte integrante da GC, focada ao levantamento de informações estratégicas que possam ser convertidas em Conhecimento organizacional. Para tanto, variáveis de influência sobre a organização, que compõem o macro e o microambiente, devem ser monitoradas (ALVARENGA NETO, 2008).

São variáveis do microambiente, no setor público: fatores internos da instituição (questões financeiras e orçamentárias, de pessoal, planejamento, processos organizacionais, etc.); influências causadas por outras instituições interdependentes; os usuários do serviço público prestado pela organização; mídia, comunidade empresarial e governamental, públicos locais e sociedade, em geral; entre outros. No macroambiente, são exemplos de variáveis as seguintes forças: demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas, culturais, etc.

Por fim, com base nas questões discutidas, a seguir são sintetizadas algumas aplicações práticas focadas à Gestão do Conhecimento, passíveis de implantação na gestão pública (AZEVEDO, 2002 *apud* SCHLESINGER *et al*, 2008; SCHLESINGER *et al*, 2008; MEDEIROS, 2011):

- **Gestão Estratégica de Pessoas focada à Gestão do Conhecimento:** embora já tenham sido abordadas considerações sobre a Gestão de Pessoas, retoma-se o tema para avançar em questões centrais. Primeiramente, a área de Pessoas da organização deve ter como diretrizes questões que vão muito além do burocrático, atuando com efetividade no desenvolvimento humano e no alinhamento das políticas de Gestão de Pessoas ao plano estratégico da organização. Técnicas relacionadas ao **Endomarketing** ou marketing interno podem contribuir para que os colaboradores se mantenham motivados a atuar de forma alinhada à cultura e ao planejamento estratégico organizacional. As estratégias também devem ser estendidas aos aspectos funcionais, relacionados aos co-

laboradores. Para tanto, sugere-se a implantação de um programa de capacitação e de desenvolvimento focado nas competências, bem como a inserção do Conhecimento como condição para promoções, ascensões na carreira e para o acesso a cargos de gestão (os órgãos competentes podem motivar as alterações em leis específicas, quando necessário). Nessa linha, a política de pessoal deve prezar pela valorização, pelo reconhecimento e pelos incentivos e recompensas às pessoas que disseminam e, sobretudo, criam conhecimentos organizacionais. A organização deve possibilitar um ambiente favorável à inovação e à mudança. Se a GC ainda não se faz presente na cultura organizacional, o processo de mudança pode ser facilitado por campanhas de conscientização e sensibilização quanto a importância do Conhecimento, tanto para a organização como para os colaboradores. As pessoas são o centro da GC! Por conseguinte, a Gestão de Pessoas deve assumir seu papel estratégico na consolidação da Cultura do Conhecimento.

- **Flexibilidade nas estruturas hierárquicas e no ambiente organizacional:** Apesar da importância das regras, elas não devem criar “engessamentos” organizacionais. A flexibilidade é a chave para a proposição de ideias, promoção de mudanças e para as inovações. Comumente, a inflexibilidade nas estruturas hierárquicas e/ou departamentais, os aspectos burocráticos e as regras excessivas de controle, dificultam o fluxo informacional entre as diversas unidades e os distintos colaboradores, causando morosidade nos encami-

nhamentos. Por outro lado, um ambiente flexível torna os processos mais ágeis, além de possibilitar com que todos os trabalhadores possam contribuir, mesmo que indiretamente, no processo de gestão, ultrapassando os limites impostos pelas estruturas hierárquicas. Em um maior aprofundamento da flexibilidade, a transferência de autonomia aos colaboradores, por meio do **Empowerment**, possibilita a descentralização do processo de tomada de decisões, tornando a organização mais ágil na execução de seus processos.

- **Portais Corporativos de Conhecimento:** são portais, normalmente acessíveis via internet, que disponibilizam, em tempo real, as informações estratégicas aos colaboradores, possibilitando a todos uma visão sistêmica sobre as diversas áreas da organização. Seu objetivo não se restringe a promover o acesso ao Conhecimento organizacional disponível, mas também visa estimular a construção de novos conhecimentos.
- **Memória Organizacional:** conceito relacionado ao fluxo de informações, cujo princípio é a sistematização de conhecimentos criados durante toda a existência da organização, possibilitando, por meio de tecnologias de informação, que tais conhecimentos estejam acessíveis para consulta e reuso por parte dos colaboradores.

- **Mapa de Conhecimento:** visando possibilitar aos colaboradores da organização uma fácil localização das informações e conhecimentos estratégicos, o Mapa de Conhecimento é uma relação, acessada por portais de internet ou base de dados, que indica a localização de cada uma dessas informações. Trata-se da sistematização dos conhecimentos dispersos na organização, úteis nas atividades cotidianas. Parte do princípio de que o Conhecimento organizacional pertence à organização e não aos colaboradores, individualmente. Tal premissa justifica o fácil acesso de todos ao conjunto de conhecimentos organizacionais existentes.
- **Benchmarking:** refere-se à identificação, adaptação e incorporação, nos processos organizacionais, de boas práticas desenvolvidas por outras organizações. É uma forma de se construir conhecimentos a partir de experiências de sucesso identificadas em outras organizações.

Muitas das práticas apresentadas estão ligadas à **Gestão Organizacional**, contemplando questões internas da gestão pública, relacionadas aos processos e às pessoas que compõem a organização. Contudo, Schlesinger (*et al*, 2008) destaca que os resultados das ações desenvolvidas internamente devem se estender à **Gestão Governamental**, que contempla os ganhos gerados aos usuários, por meio da agilidade, da qualidade e da efetividade na prestação dos serviços públicos.

4.3. Gestão do Conhecimento e Tecnologias da Informação

Os entendimentos apresentados nas sessões anteriores buscaram evidenciar que, muito mais do que gerenciar informações e conhecimentos já existentes, a GC deve estimular a criação de novos conhecimentos organizacionais, razão pela qual as discussões estiveram centradas na Gestão do Capital Intelectual e das Competências dos colaboradores, entre outros elementos ligados à área de Pessoas.

Contudo, apesar de serem as pessoas o centro da GC, a partir do momento em que a organização avança na Cultura do Conhecimento, passando a atuar no desenvolvimento do Capital Intelectual e das Competências de seus colaboradores, o papel das Tecnologias da Informação ganha espaço. Isso porque, para impulsionar o processo de criação de conhecimentos por meio das pessoas, a organização deve disponibilizar meios adequados para que as informações e conhecimentos disponíveis possam ser eficientemente acessados, gerenciados e socializados, como forma de dar suporte ao potencial criativo e inovador dos colaboradores. Essa é a demanda a ser suprida pelas Tecnologias da Informação.

O volume de informações disponíveis é crescente, seja dentro ou fora da organização. Dessa forma, muitas vezes as insuficiências informacionais não estão ligadas à disponibilidade de informações, mas sim, às deficiências quanto aos mecanismos de gerenciamento, por falta de recursos tecnológicos adequados.

Fialho (*et al*, 2006) destaca que o excesso de informações pode gerar dificuldades na identificação de informações relevantes. Dessa forma, o alto volume de informações pode se tornar um problema quando a organização não dispõe de recursos suficientes para que possa entender, interpretar e agregar valor às informações relevantes.

O simples acúmulo de informações não é suficiente para que alguém ou uma organização esteja efetivamente informada. Tome-se como exemplo um indivíduo que recebe semanalmente grande volume de revistas, jornais e periódicos, de alto nível informacional, mas que mantém todo esse material empilhado em seu escritório. A mera posse das revistas e jornais não fará com que esse indivíduo se mantenha informado. Para tanto, é necessário ler, entender, selecionar as informações de interesse e absorvê-las. Na medida em que esse conjunto de informações passe a gerar significados e entendimentos, mais do que informações, o indivíduo absorverá conhecimentos. Além disso, é preciso organizar e sistematizar todas as informações disponíveis nos materiais, de forma a facilitar consultas futuras, ou até mesmo o repasse de tais informações para outros indivíduos, como forma de socializar os conhecimentos.

Assim também ocorre com o ambiente organizacional. As informações precisam estar sistematizadas e disponíveis para que possam gerar significados aos colaboradores, os quais poderão criar conhecimentos organizacionais a partir do acesso em tempo oportuno de informações relevantes. Do contrário, as informações poderão não

ter serventia. Dessa forma, por meio dos recursos tecnológicos, as informações devem ser capturadas, organizadas/classificadas, filtradas, formatadas/processadas e disponibilizadas tempestivamente para os agentes competentes, para que estes possam utilizar tais informações de forma estratégica.

Gestão do Conhecimento

O vídeo trata sobre a transformação do alto volume de informações em conhecimentos no ambiente organizacional.

Stoner e Freemann (1995) explicam que as informações devem ser avaliadas a partir de quatro elementos fundamentais, a saber: relevância, qualidade, oportunidade e quantidade. Assim, deve-se centrar em informações que sejam efetivamente necessárias para a organização e que não sejam distorcidas, equivocadas ou que não expressem a realidade. Além disso, mesmo se tratando de informações relevantes e de qualidade, se não forem oportunas ou tempestivas podem perder o seu valor. Uma vez classificadas como relevantes, de qualidade e oportunas, as informações devem ser trabalhadas em quantidade adequada, evitando-se o excesso, bem como a insuficiência.

Além da avaliação da informação em si, outras questões prévias precisam ser respondidas como, por exemplo: Quais objetivos deverão ser alcançados com o gerenciamento das informações? Quais são as informações estratégicas a serem gerenciadas? Quais condições e exigências devem ser supridas? Há recursos financeiros disponíveis para a aquisição ou o desenvolvimento do sistema necessário para a gestão das informações? Quem será o responsável pela implantação do sistema? Quem o gerenciará? Os colaboradores estão suficientemente qualificados para atuar por meio do sistema definido como ideal? O que fazer para corrigir as limitações e necessidades identificadas por meio das questões anteriores?

Destaque-se que muitos insucessos na implantação de projetos de Tecnologia da Informação não residem na tecnologia em si, mas na concepção do projeto, o que evidencia a necessidade de planejamento prévio. Por isso, as questões apontadas, somadas a outras que se fizerem pertinentes, devem contemplar duas dimensões do projeto: a dimensão estratégica, que se relaciona ao alinhamento do projeto com a missão, visão, valores, objetivos organizacionais e o ambiente de atuação da organização; e a dimensão operacional, que diz respeito à capacitação dos servidores, recursos necessários, execução, funcionamento, avaliação e ajustes do projeto.

Em síntese, um Sistema de GC deve sistematizar os conhecimentos estratégicos, buscando criar vantagem competitiva a partir da identificação, armazenamento, organização, compartilhamento e avaliação dos conhecimentos, criando-se um banco de dados que permita a reutilização e reconstrução desses conhecimentos. O sistema deve estar alinhado à realidade, necessidade e possibilidade organizacional, amplamente integrado às pessoas, para que exerça o papel de facilitador no processo de criação de conhecimentos organizacionais.

**Panorama Ipea - Gestão do conhecimento na
Administração Pública**

O vídeo traz informações sobre a Gestão do Conhecimento em instituições públicas, conforme estudo realizado pelo IPEA, que pesquisou 81 organizações.

Considerações Finais

As diferenças entre as organizações privadas e as públicas são muitas. Contudo, embora essas organizações tenham foco e finalidade distintos, muitos dos aspectos de gestão são convergentes. O principal deles talvez se expresse pela importância em se desenvolver uma gestão pautada no Conhecimento.

O fato de não haver concorrência entre as instituições públicas, nem mesmo a busca pela lucratividade, não deve servir como pretexto em favor da ideia equivocada de que essas instituições não precisam buscar a competitividade. Conforme discutido neste e-book, a competitividade pode ser entendida por meio do desempenho organizacional. E não há dúvidas quanto a urgência de que as instituições públicas desenvolvam um padrão de desempenho cada vez mais competitivo. A sociedade espera por isso quando cobra a gestão eficiente dos recursos, com aplicação responsável em reais necessidades da população ou quando exige atendimento de qualidade em contrapartida aos recursos que investe nesse setor, por meio de seus impostos.

Por isso, as instituições públicas, de forma harmonizada com seus objetivos estratégicos, devem investir no Capital Intelectual disponível na organização, no desenvolvimento das Competências de seus colaboradores e em uma política de Gestão de Pessoas focada na Educação Corporativa e na Inovação, pautada na capacitação, na qualificação, na socialização de informações estratégicas e na disseminação e criação de conhecimentos.

Em muitos casos, a implantação dessa lógica de gestão nas instituições públicas requer a construção de uma nova cultura organizacional que incorpore, em seus valores, aspectos como o bem-estar e a satisfação do usuário, a qualidade dos serviços prestados, a eficácia nos processos de gestão, a proatividade por meio de uma estrutura flexível, a imparcialidade e a transparência.

Os desafios para a implantação da Cultura do Conhecimento são muitos, sobretudo naquelas instituições públicas que ainda prezam por um modelo tradicional e conservador de gestão. O ponto de partida é o convencimento da equipe gestora quanto à necessidade de mudança, o que pode ocorrer por iniciativa dos próprios gestores ou por provocação dos colaboradores.

Schlesinger (*et al*, 2008) alerta que as instituições públicas devem criar a maneira mais adequada para responder aos desafios atuais. Para tanto, essas organizações devem possibilitar que os atores sociais (cidadãos, organizações não-governamentais, entre outros) atuem com parceiros do Estado na elaboração e implantação de políticas públicas.

Por fim, as mudanças necessárias não devem se limitar às estruturas internas das organizações públicas. As ações executadas devem levar os reflexos da Gestão do Conhecimento até a sociedade, que é a razão de ser dessas organizações. Nesse sentido, as políticas públicas devem contribuir para que a população seja inserida socialmente

por meio da redução das desigualdades e da promoção de melhorias na qualidade de vida. Devem ainda, possibilitar a plena educação dos cidadãos, para que, por meio de suas Competências e de seu Capital Intelectual, tornem-se trabalhadores do Conhecimento, promotores de desenvolvimento nas organizações em que atuam.

O grande desafio para a sobrevivência das organizações privadas é entendido, muitas vezes, pela necessidade de superar a concorrência. Em uma organização pública, por sua vez, o maior desafio possivelmente seja a autossuperação, por meio do constante aperfeiçoamento de seus processos organizacionais, tornando-se mais competitiva na medida em que potencializa seu desempenho. Tudo isso com o objetivo de se fazer positivamente notável junto à sociedade, como uma instituição pública de qualidade. Talvez, logo mais, ao passo que a Sociedade do Conhecimento continue se desenvolvendo e evoluindo, tal objetivo se apresente como condição para a sobrevivência de muitas instituições públicas em uma sociedade com novos padrões de exigência, mais aguçados que os atuais.

Referências

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.** Revista de Administração de Empresas. [online]. 2004, vol. 44, n. 1, p. 58-69. ISSN 0034-7590. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000100004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 28/dez/18.

CARVALHO, A. V. **Aprendizagem organizacional:** em tempos de mudança. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHOO, C. W. **The knowing organization:** how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford Press, 1998.

_____. **Information management for the intelligent organization:** the art of scanning the environment. 3 ed. Medford: Information Today, 2002.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor – entrepreneurship:** prática e princípios. Tradução: Carlos Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **Sociedade pós-capitalista.** Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FARRELL, L. C. **Entrepreneurship:** fundamentos das organizações empreendedoras. Tradução e adaptação: Heraldo da Silva Tino. São Paulo: Atlas, 1993.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de gestão.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIARI, T. C. **Gestão do conhecimento e aprendizagem:** as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIOL, M. **Consensus, diversity, and learning in organizations.** Organisation Science, v. 5, p. 403-420, 1994. In: RUAS, R.; A., Claudia Simone. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. Revista de Administração Contemporânea. [online]. 2003, vol. 7, n. 3, p. 203-212. ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000300011>. Acesso em 28/dez/18.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LENZI, F. C.; RAMOS, F.; MACCARI, E. A.; MARTENS, C. D. P. O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. In: **Gestão & Regionalidade**. v. 28, n. 82, p. 117-130, Maio-Agosto, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7134/o-desenvolvimento-de-competencias-empreendedoras-na-administracao-publica--um-estudo-com-empreendedores-corporativos-na-prefeitura-de-blumenau--santa-catarina>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

ORLIKAS, E. **Modelos de Gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. 2 ed. Curitiba: Ibpx, 2011.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. 2005. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2018.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIBEIRO, E. M.; IZQUIERDO, O. C. **Gestão do conhecimento e governança no setor público**. 1. ed. Salvador: UFBA, 2017.

RICARDO, D. **Princípios de Economia Política e Tributação**. Com a introdução de Piero Sraffa; apresentação de Paulo Singer; tradução de Paulo Henrique Ribeiro Sandroni. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. **Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional**: uma alternativa para análise multidimensional. Revista de Administração Contemporânea. [online]. 2003, vol. 7, n. 3, p. 203-212. ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000300011>. Acesso em 28/dez/18.

SCHLESINGER, C. C. B.; REIS, D. R.; SILVA, H. F. N.; CARVALHO, H. G.; SUS, J. A. L.; FERRARI, J. V.; SKROBOT, L. C.; XAVIER, S. A. P. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Tradução: Regina Amarante. 4. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. Com a introdução de Edwin Cannan; apresentação de Winston Fritsh; tradução de Luiz João Baraúna. v. 1 São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os Economistas).

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A.; FREEMANN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (Organização e tradução). **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 15-28.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO
PARANÁ - UNICENTRO**

**NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - NEAD
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB**

Prof. Ms. Cleverson Fernando Salache
Coordenador Geral Curso

Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Crissi Knuppel
**Coordenadora Geral NEAD / Coordenadora Administrativa do
Curso**

Prof. Ms. Ari Schawns
Coordenador de Tutoria

Prof. Ms^a. Marta Clediane Rodrigues Anciutti
Coordenadora de Programas e Projetos / Coordenadora Pedagógica

Espencer Gandra
Murilo Holubovski
Designers Gráfico

Rawpixel.com / Pexels
Elementos gráficos