

Uma Análise da Gestão do Conhecimento em uma Instituição Pública do Estado da Bahia

Carlos César Ribeiro Santos
carlosrs77@hotmail.com
UNIFACS

Arlinda Erika Marques Lima
a.erikamarques@gmail.com
DOM PEDRO II

Resumo:No atual momento, face às turbulências criadas por mudanças de todas as ordens nos mais variados campos do conhecimento, quer seja tecnológico, econômico, cultural, social ou político, não há organização que sobreviva sem mudanças. A competição no setor empresarial intensificou-se de maneira brusca e irreversível ao longo dos últimos anos, provocando transformações em diversas categorias essenciais ao desenvolvimento e sustentação de modelos gerenciais nas organizações. Algumas empresas, que até então viveram em um ambiente protegido, no qual prevaleciam às posições de dominação, baixa competitividade e concorrência, o que levou muitas instituições a permanecerem em uma zona de conforto, tiveram que redesenhar seus produtos e conseqüentemente a forma de gerenciar seu negócio. Percebe-se uma mudança no meio ambiente e no interno das organizações públicas e privadas. Esta mudança está provocando um novo modelo de gestão que representa novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração pública com a visão da gestão gerencial das organizações privadas, focada na qualidade dos serviços públicos, foco nos resultados, mudança do cidadão para cliente, trazendo a ideia da proximidade entre o Estado e a sociedade.

Palavras Chave: Gestão do Conhecimen - Administração Públic - Aprendizagem Organiz - -

I. INTRODUÇÃO

O atual cenário, altamente competitivo, incerto e de alto grau de volatilidade na qual as organizações modernas estão inseridas, amplia-se cada vez mais a necessidade de se desenvolver novas técnicas, ou melhor, estratégias que possam auxiliar na busca de uma efetividade administrativa. Torna-se vital gerenciar de uma maneira mais adaptável ao ambiente da organização, sujeitando-se à revisão constante das estratégias e planos, procurando formas mais flexíveis de trabalho, valorizando o ser humano e comprometendo-o com os objetivos organizacionais.

Neste sentido, atualmente as empresas, sejam públicas ou privadas, já reconhecem que para se manter no mercado competitivo e obter melhor desempenho, é imprescindível a troca de informações transformando-as em verdadeiro detentor de conhecimento capaz de posicionar estrategicamente as organizações. Com as novas práticas administrativas e os novos modelos de gestão, o setor público vem se transformando, saindo do modelo tradicional da estrutura verticalizada para a estrutura horizontalizada na busca de modelos mais participativos e de melhor atendimento ao cidadão-cliente.

Percebe-se assim que novas e significativas mudanças vêm ocorrendo. Até o final dos anos 70, o que prevalecia nas organizações públicas era o modelo vertical, no qual se comunicavam hierarquicamente e a integração ficava comprometida, pois cada gerente se limitava ao seu setor. A partir dos anos 90, com o advento da Reforma do Estado Brasileiro, o Estado passou a se preocupar com técnicas e processos que melhorassem o seu desempenho, consolidando novos modelos de gestão, eliminando as barreiras internas e trazendo para as organizações públicas modelos da gestão privada, valorizando o conhecimento em detrimento do capital.

Nesse novo cenário, a Gestão do Conhecimento demonstra atualmente um relevante valor competitivo e de diferencial para as instituições, tornando as mesmas capacitadas para lidar com uma diversidade de acontecimentos e inovações gerenciais adequadas para administrar bem o seu negócio. No Brasil, vale destacar que as instituições públicas, com o advento de práticas gerenciais após a Reforma do Estado do ano de 1995, também vem adequando seus métodos de gestão buscando premissas e aplicações da Gestão do Conhecimento. Assim, é fundamental a aplicação da gestão do conhecimento no desenvolvimento das pessoas nos órgãos, sejam eles públicos ou privados, na busca de um melhor desempenho nas práticas administrativas, pois consiste em uma forma de captura e compartilhamento de informações entre as pessoas da organização, além de ajudar na introdução e disseminação do conhecimento nos mais diversos níveis.

Com base na exposição desse cenário, desenvolve-se o presente estudo, com vistas a responder a seguinte questão: *A Gestão do Conhecimento é efetivamente capaz de trazer às organizações públicas diferenciais competitivos?*

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar se a implementação da Gestão do Conhecimento nas instituições públicas pode assegurar a melhoria da qualidade e o aumento da eficiência dos serviços prestados por um órgão público para um melhor atendimento ao cidadão-cliente. Além deste objetivo prioritário, esta pesquisa também pretende:

1. Identificar os impactos positivos e negativos da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas;
2. Descrever as ações preventivas e corretivas para manter a Gestão do Conhecimento em consonância com a realidade das organizações;
3. Descrever melhores práticas para disseminação e aplicação da Gestão do Conhecimento nas instituições públicas;
4. Apoiar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas;

Portanto, o presente artigo buscará demonstrar resultado de uma pesquisa relacionada ao processo interno para maior fluidez nas operações, maior eficiência, melhores resultados e excelência no serviço público.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

Não é de hoje que se discute o papel do conhecimento na vida das pessoas e os benefícios que ele traz às organizações. O conhecimento é um recurso valioso que se aplicado corretamente faz toda diferença na gestão. No atual contexto já se reconhece que o conhecimento é necessário para manter as organizações mais competitivas e que melhora significativamente o seu desempenho organizacional.

Segundo Sveiby (1998, p. 35), a palavra conhecimento surgiu do termo epistemologia o qual significa “teoria do conhecimento” e provém da palavra grega *episteme* – verdade absoluta certa. No entanto, o autor ressalta que não existe consenso na definição da palavra conhecimento, tendo vários significados, como por exemplo: cognição, sapiência, experiência, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, dentre outros.

Drucker (2001) comenta que na atualidade a ênfase dada ao termo é diferente, apesar deste estar presente na história da humanidade, tendo sido estudado por Platão, Aristóteles e outros

filósofos, o conhecimento nos tempos atuais deixa de ser genérico e passa a ser altamente especializado.

As concepções na era do conhecimento mudaram e os objetivos também, atualmente as atividades são baseadas no relacionamento e no conhecimento das pessoas para melhor qualidade nos serviços. Na perspectiva de Wii, (1999) essa qualidade é influenciada por vários fatores: estrutura governamental, responsabilidades, capacidades informacionais, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível. Para Drucker, (1996, p. 302), há uma distinção entre o conceito de conhecimento em meio aos intelectuais e teóricos da gestão do conhecimento. Enquanto para o intelectual o conhecimento é o que está escrito num livro, para a gestão do conhecimento, o que está escrito no livro não passa de informação ou mesmo de simples dado. Somente quando alguém aplica as informações na realização de algo é que elas se transformam em conhecimento.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A gestão do conhecimento tem como um dos seus objetivos o aproveitamento dos recursos existentes na organização, para que os funcionários tentem através de suas habilidades e práticas, agregar valor, sistematizando e filtrando as informações para que com isso alcancem resultados desejados para o futuro da organização. De acordo com Bitencourt (2004, p. 61) a aprendizagem organizacional refere-se a “como” a aprendizagem acontece, isto é, os processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual). Podendo-se destacar conceitos que podem ser associados ao conceito de aprendizagem organizacional: grupo (ênfase no coletivo); transformação (baseado na mudança de atitude); processo (em termos de continuidade); criação e reflexão (sob a ótica da inovação e da conscientização) e ação (apropriação e disseminação do conhecimento, a partir de uma visão pragmática).

Através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia). Nas “organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente” (Senge, 1999, p. 21). Senge defende ainda a adaptabilidade crescente como premissa ao processo de aprendizagem, seguidos da criatividade. As organizações, no intuito de promover a inovação e aprendizagem, devem focar cinco disciplinas essenciais para a realização desse processo:

- Domínio Pessoal: Autoconhecimento, em que as pessoas clarificam e aprofundam os seus objetivos de forma realista;
- Modelos Mentais: Ideias preestabelecidas que influenciam as atitudes e visão de mundo das pessoas;

- Visões Partilhadas: Quando um objetivo se torna claro e concreto, as pessoas se dedicam e aprendem, construindo visões partilhadas;

- Aprendizagem em Grupo: Através da comunicação eficaz, é possível o grupo desenvolver ideias de forma coordenada, aumentando as habilidades coletivas e convergindo para a lógica comum;

- Pensamento Sistêmico: reforça a necessidade de um raciocínio sistêmico como forma de pensar e aperfeiçoar o todo organizacional, melhorando a aprendizagem organizacional, através de um conjunto coerente de teoria e prática, evitando o pensamento isolado e os modismos incorporados nas organizações em suas mudanças. (Senge 1990, apud Fleury, 1997, p.19-22,).

Foi então por volta dos anos 90 que vem foram discutidos os novos modelos de gestão: conceito, configuração e sustentação, resultando em novas técnicas para gerir os conhecimentos existentes dentro da organização e a valorização dos processos de aprendizagem organizacional.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Atualmente, em um mercado competitivo as empresas buscam constantemente maneiras de sobreviver a este cenário, procuram diferenciar-se em seus serviços e/ou produtos, vão em busca de novos modelos e novas propostas de gestão, dentre elas a gestão do conhecimento. Uma nova forma de gestão, estrategicamente elaborada, é sempre necessária para as ações em potencial ou respostas para um resultado desejado. A intenção da gestão do conhecimento é desenvolver pessoas, pois consiste na forma de captura e compartilhamento de informações entre as pessoas da organização, desenvolver estratégias é somente parte do papel da administração. Também é seu papel reconhecer estratégias emergentes em qualquer parte da organização e intervir quando e onde for apropriado.

A Gestão do Conhecimento é uma disciplina que tem suscitado cada vez mais atenção nas últimas décadas, tendo originado inúmeros trabalhos de investigação e investimentos cada vez mais significativos por parte das organizações que reconhecem a sua crescente importância. A investigação na área da gestão do conhecimento está ligada a várias disciplinas, entre as quais, a gestão estratégica, a teoria das organizações, os sistemas de informação, a gestão da tecnologia e inovação, o marketing, a economia, a psicologia, a sociologia, etc.(Georg van Krogh, 2002).

Para que se possa compreender melhor a Gestão do conhecimento é necessário descrever os conceitos de dados, informação, conhecimento, para depois chegar à gestão do conhecimento. Dado pode ter significados distintos, dependendo do contexto no qual a palavra é utilizada. Para uma organização, dado é o registro estruturado de transações. Genericamente, pode ser

definido como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (Davenport & Prusak, 1998). É informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento. Os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, mas são importantes porque é a matéria-prima essencial para a criação da informação. Informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, no qual existe um emissor e um receptor podendo ser audível ou visível. É o insumo mais importante da produção humana. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (Drucker, 1999, p.32). É um fluxo de mensagens, um produto capaz de gerar conhecimento. É um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o (Machlup, 1983).

O conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados. Ele existe dentro da “cabeça” das pessoas e por isso é complexo e imprevisível, é intuitivo, formalmente estruturado, algumas vezes, muito difícil de colocar em palavras para ser plenamente entendido. O conhecimento não é puro nem simples, mas sim uma mistura de vários elementos. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”. De acordo com Nonaka & Takeuchi (1997, p. 79), para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” (*knowledge creating company*) a organização deve completar uma “espiral do conhecimento” (ver anexo 1), espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Socialização é o compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da observação, imitação ou prática (tácito para tácito). Articulação / externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo (tácito para explícito). Combinação – padronização do conhecimento é juntá-lo em um manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto (explícito para explícito) Internalização é quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizam para aumentar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito).

Gestão do Conhecimento é segundo Sveiby (1998) a criação de valor a partir de bens intangíveis da organização. Neste sentido, Barroso e Gomes (1999, p. 154) acreditam que a gestão do conhecimento inclui a identificação e mapeamento dos ativos intelectuais, para

gerar novos conhecimentos e criar vantagem competitiva. O Gaertner Group (1998), por sua vez, define a Gestão do Conhecimento como sendo uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa, podendo este estar localizado em um banco de dados, em documentos, em procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades. Já para Davenport e Prusak (1998) apresentam um conceito mais abrangente. Para os autores, a Gestão do Conhecimento é o conjunto de atividades relacionadas com a geração, codificação e transferência do conhecimento. Segundo esses mesmos autores as ferramentas de Gestão do Conhecimento pretendem auxiliar o processo de coleta e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando esse conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização.

Os conceitos sobre Gestão do Conhecimento encontrados na literatura enfocam tanto o gerenciamento da informação como o do conhecimento. Isto acontece segundo Strauhs (2003) devido à formação dos usuários, pesquisadores e profissionais que atuam na área, não sendo propriamente conceitos frontalmente antagônicos.

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Podemos citar o ano de 1990 como o ano que deu maiores discussões a cerca da Gestão do conhecimento, período em que se privilegiou segundo Sveiby (2000, p. 2) o “uso da Tecnologia da Informação para armazenar dados e informações, com vistas ao aumento da produtividade.” Ao final da década de 1990, a Gestão do Conhecimento apresentava duas abordagens distintas. Uma voltada ao gerenciamento de informações e outra voltada à gestão de pessoas. Segundo Sveiby (2000, p. 1) essas duas abordagens são:

a) Tecnologia da Informação: neste enfoque profissionais pesquisadores e usuários que atuam na área de Ciência da Computação e Informação direcionam a sua atenção na construção de Sistemas de Gerenciamento da Informação.

b) Gerenciamento de Pessoas: este segundo ramo está mais voltado ao desenvolvimento de processos que auxiliem as pessoas a trabalhar de forma otimizada com o conhecimento. O conhecimento é tratado como um processo, voltado para o gerenciamento e aprendizagem individuais, com a atuação de psicólogos e seus semelhantes, e em nível organizacional com a atuação de filósofos, sociólogos e teóricos organizacionais. Requer, portanto, treinamentos, mudanças de postura e filosofias, investimentos de forma geral “em” e “nas” pessoas.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As organizações públicas podem ser conceituadas como organizações que têm como objetivo prestar serviços para a sociedade; são sistemas dinâmicos, extremamente complexos,

interdependentes e inter-relacionados que envolvem informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias (Dias, 1998).

As organizações públicas são vistas como pouco produtivas e ineficientes, atualmente estão sendo pressionadas a demonstrar mais clareza e excelência nos serviços e o foco voltado nos processos ao invés da hierarquia para melhor atendimento ao cliente-cidadão. Para Tachizawa e Faria (2002), é a visão extremamente segmentada, setorizada que a maioria das empresas têm delas mesmas. Isso leva a conflitos e divergências operacionais que minimizam o resultado dos esforços. Portanto, a empresa deve buscar uma visão sistêmica, global, abrangente e integrada, que possibilite visualizar as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim, ou seja, as relações entre os recursos captados e os valores obtidos pela empresa. Para os autores, empresa deve ser considerada como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se num todo orientado para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. A adoção do enfoque sistêmico, que vê a organização como um macro-sistema aberto interagindo com o meio ambiente, pode ser entendida como um processo que procura converter recursos em produtos (bens e/ou serviços), em consonância com seu modelo de gestão e os objetivos corporativos.

De acordo com Carbone (2000), elas são caracterizadas pelo “burocratismo” (excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte); “autoritarismo/centralização” (excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório); “aversão aos empreendedores” (ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente); e “reformismo” (desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada).

Leask (2008) identifica tendências pelas quais acredita que a GC torna-se importante para as organizações de governo. A primeira diz respeito ao aumento das pesquisas e evidências que dão sustentação às decisões dos profissionais. A sociedade tem uma expectativa de que os profissionais da área pública demonstrem que seu trabalho é realizado com base em pesquisas e evidências e a Gestão do Conhecimento tem muito a oferecer nesse campo atualmente. Wiig (1999) afirma que é necessário criar uma visão, que deve ser amplamente disseminada, sobre o que a Gestão do Conhecimento pode fazer em cada unidade da administração pública, com foco especial nos benefícios e impactos que podem ser esperados por essas novas práticas. A mudança de cultura e das práticas de trabalho virá pela criação de um ambiente de cooperação sinérgica, dentro de cada unidade do serviço público.

Segundo Crawford (1994), o conhecimento pode ser considerado como uma forma de capital das organizações, ou seja, como qualquer forma de riqueza empregada com o objetivo de se produzir mais riqueza. O autor acrescenta ainda ser o desenvolvimento do conhecimento um

pré-requisito para o desenvolvimento de tecnologia. Novos conhecimentos levam a novas tecnologias, o que gera mudanças na economia e que, por sua vez, promove uma mudança social e conseqüentemente, mudança política e de paradigmas.

Nesse novo cenário global na busca de maior rapidez nos processos gera criação de novos conhecimentos para que se obtenham resultados acelerados que resulta na mudança de todo contexto dentro da organização. Em nível organizacional, Drucker (1993) sugere que um dos desafios mais importantes das organizações na era do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. Segundo ele, a organização tem que aprender a criar novos conhecimentos pela melhoria contínua de todas as atividades, pelo desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos, e pela manutenção de uma inovação contínua como um processo organizado, visando sempre responder ao desafio de aumentar continuamente a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e da área de serviços.

Teixeira Filho (2001, p. 1-3) comenta que o departamento de Recursos Humanos tem um papel fundamental, devendo assumir um posicionamento ativo. Segundo o autor, o profissional de recursos humanos deve ter o “conhecimento sólido sobre os processos de aprendizagem”, e ser “portador da visão global de negócio”, sendo “capaz de articular na empresa os processos básicos de Gestão do Conhecimento”. O papel dos profissionais de RH passa a ser de um catalisador e de um facilitador do aprendizado. Para Barros (2004, p. 39), existe uma “relação direta entre a gestão de pessoas e a criação de novos conhecimentos”. Dentro deste contexto, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a importância de criar um ambiente do conhecimento que propicie a criação e o compartilhamento de novos conhecimentos, auxiliando o avanço individual e coletivo do conhecimento dentro das organizações.

Segundo Yoshio Maruta (*apud* Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 207), afirma que “A inteligência de uma empresa não vem do presidente nem da alta gerência. Ela deve vir do conjunto de todo conhecimento de todos os membros. Uma grande organização é dividida em muitas seções. Se essa organização não tiver o sistema que integra o conhecimento de cada seção, o conhecimento recém-criado será ineficaz. [...] A prosperidade de uma empresa em longo prazo depende de sua capacidade de integrar e acumular essas ideias como uma ideia única”. Para Drucker (1997), estamos num período de transferência da organização hierárquica, a organização dos departamentos e divisões, para a organização baseada na informação, a organização dos especialistas e do conhecimento, cuja gerência é o grande desafio para o futuro.

Segundo Pacheco (*apud* Vasconcellos, 2006), “a gestão do conhecimento no setor público pode ser muito importante para recuperar a capacidade de governança do Estado brasileiro”.

Com a adoção de tais práticas os recursos orçamentários podem ser melhor utilizados, além de poder atender toda a demanda pelos serviços públicos, que é cada vez mais crescente.

A aplicação das iniciativas de Gestão do Conhecimento nas organizações da esfera pública transcende os objetivos de desenvolvimento organizacional e/ou vantagem competitiva, característica das organizações privadas. Sua finalidade segundo Batista (2004, p.10) é: a) preparar cidadãos, e organizações para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; b) reduzir as desigualdades por meio de construção, manutenção e ampliação do capital intelectual das empresas; e c) criar uma sociedade competitiva por meio da educação dos cidadãos, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todos às áreas do conhecimento.

III. METODOLOGIA

Esta pesquisa surgiu do interesse pela área de gestão do conhecimento, em especial ao processo de gerenciar pessoas dentro do serviço público. Após a delimitação do tema, realizou-se inicialmente, uma pesquisa bibliográfica em livros, *sites*, monografias e dissertações que versavam sobre o tema. Em seguida realizou-se uma pesquisa *in loco* com o objetivo de coletar dados acerca da gestão do conhecimento numa organização pública. A pesquisa foi realizada em uma organização pública, a nível estadual, situada no município de Salvador da Bahia. Por uma determinação da própria organização, será aqui preservado o seu nome, sendo utilizado o nome fantasia organização “Alfa”. As atividades de pesquisa foram realizadas no setor administrativo, nos dias uteis de segunda-feira a sexta-feira com carga horária de 8 horas semanais no horário de 08:00h às 12:00h e de 13:30h às 17:30h.

A organização “Alfa” atua no setor da política pública, possui aproximadamente 70 funcionários e vem implementando, desde o ano de 2008, o Plano de Educação Profissional no Estado da Bahia. O Plano é direcionado aos jovens, trabalhadores/as e alunos/as egressos da Escola Pública, promovendo a elevação da escolaridade e inserção cidadã no mundo do trabalho. Esse Plano tem como objetivo implementar as bases de uma política pública de estado, vinculada às demandas do desenvolvimento socioeconômico e ambiental nos territórios e cadeias produtivas. Serve de base para articular as ações públicas e privadas e estabelecer o marco regulatório, o modelo de gestão e recurso.

A Rede de Educação profissional oferece 69 cursos, abrangendo quase todos os eixos tecnológicos previstos pelo Ministério da Educação (MEC). No início de 2007 a rede oferecia apenas 15 cursos. A oferta foi sendo ampliada e no ano de 2007 terminou com uma oferta de 24 cursos. Em 2008, o número de cursos ofertados subiu para 33, em 2009, o número de cursos ofertados subiu para 33, passou para 51 e, em 2010, passou a ofertar 69 cursos. O compromisso da organização está em contemplar a formação de professores, gestores e técnicos, respeitando às culturas e vocações regionais e o atendimento às populações

excluídas. Vale destacar a participação dos atores sociais na gestão por meio dos conselhos, ampliando o controle social. A rede será composta por oito centros estaduais, 32 centros territoriais e 100 centros locais.

As principais atividades desenvolvidas durante foram:

- Organizar agenda do Superintendente;
- Despacho de documentos com o Superintendente;
- Envio de informações institucionais para validação do Superintendente;
- Elaboração de informes institucionais (respostas SEPAR, SERIN, Legislativo estadual e municipal, Executivo municipal);
- Orientação e modelos para formatação e tramitação de documentos;
- Elaboração de CI de nomeação, exoneração;
- Fazer relatório semanal das atividades individuais e da coordenação;

IV. ANÁLISE DE DADOS

Esta pesquisa objetiva apresentar as práticas da Gestão do Conhecimento, verificar as características das informações utilizadas, analisar como o dinamismo do ambiente competitivo influencia o processo de gestão, considerando o comportamento organizacional e o processo de formação de estratégias, assim como os fatores a eles relacionados, tais como informações, interfuncionalidade e processo de conscientização. Segundo Crawford (1994), o conhecimento pode ser considerado como uma forma de capital das organizações, ou seja, como qualquer forma de riqueza empregada com o objetivo de se produzir mais riqueza. O autor acrescenta ainda ser o desenvolvimento do conhecimento um pré-requisito para o desenvolvimento de tecnologia. Novos conhecimentos levam a novas tecnologias, o que gera mudanças na economia e que, por sua vez, promove uma mudança social e, conseqüentemente, mudança política e de paradigmas.

De acordo com a teoria antes mencionada, percebe-se que a organização “Alfa” em relação às novas formas de gestão em busca de resultados, e eficiência nos serviços, reconhece que o conhecimento é uma fonte muito importante para o desenvolvimento das organizações, mas o que se observa é que os servidores são “treinados” para desempenhar determinadas funções específicas e não devem fazer outra atividade que não lhe seja delegada, sabendo lidar apenas com o que lhe foi orientado, com isso agrega-se pouco valor a organização. Ainda sob esta premissa teórica, observa-se que para proporcionar o desenvolvimento do funcionário, é necessário atividades que estimulem suas habilidades e aprimorem seu aprendizado, fato que acontece com pouca frequência dentro do órgão público. O conhecimento é pouco

compartilhado pois, quem o possui, muitas vezes, não compartilha, centralizando as informações em poucas pessoas. O conhecimento é usado como forma de poder para galgar outras funções ou outros cargos, A cultura da própria organização pública não propicia o desenvolvimento do conhecimento, favorece o individualismo em relação ao que se refere aos objetivos da organização; precisão na definição do cargo e na operação pelo conhecimento exato dos deveres, baseia-se na capacidade e na competência técnica; cada funcionário conhece seus limites suas responsabilidades e as dos outros, e o que é exigido dele, o que favorece a configuração da estrutura como “ilhas”. Nesse tipo de organização, as pessoas estão preocupadas com seu próprio trabalho e não sabem o que os outros colegas estão fazendo, também não se preocupam se podem agregar algo de valor na atividade do outro, que por sua vez, deve limitar-se às atividades que lhe foram delegadas.

Outra característica desse tipo de organização é o fato de que toda atividade desenvolvida fora da área do funcionário, deve ser comunicada ao seu superior para que seja validada, não existe autonomia. Para mudar este paradigma exige-se mudança de comportamento, de concepção, o que pode levar tempo para acontecer. Os funcionários devem estar motivados com o objetivo de servir ao público, estimulado para novas práticas no setor; elevação do nível de qualificação e remuneração. Deve existir dos governantes a vontade de investir em estrutura, equipamentos, capital humano e em novos modelos de gestão. A quebra de paradigma requer mudança na educação e também na cidadania.

Nas perspectivas de Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento acontece de forma contínua em todos os níveis da organização, com um processo de ampliação do conhecimento passando pela fase individual, grupal até chegar à organização. Em relação ao processo de criação do conhecimento na organização “Alfa”, esta acontece com pouca frequência, devido a sua estrutura hierárquica, delineado por regras de emprego e controle sobre o trabalho previamente definidas. O modelo burocrático da organização não possibilita a integração dos setores, no qual cada servidor cuida de suas atividades preestabelecidas, como um modelo que mantém a impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade. Verificou-se também que a cultura organizacional é estável, existindo referenciais de responsabilidades e a autoridade funciona como mecanismo de controle, o conhecimento gerado no topo da hierarquia, muitas vezes, não é compartilhado com os outros setores.

Para que aconteça criação de novos conhecimentos as informações devem ser compartilhadas, é preciso uma administração mais flexível e a valorização das pessoas para que a organização se torne mais dinâmica, capaz de assegurar ampliação dos novos conhecimentos na busca da qualidade na prestação dos serviços públicos, uma nova percepção do cidadão como cliente e maior ênfase na satisfação de suas necessidades. Os funcionários precisam compartilhar os conhecimentos em todos os níveis da organização para que ela se torne mais precisa e objetiva, a centralização do poder público é um dos principais fatores que ocasionam a

desqualificação e desalinhamento dos serviços. O processo de ampliação contínua do conhecimento possibilita maior efetividade nas ações do Estado, a redução da burocracia e o acesso da população às informações governamentais.

As novas práticas de gestão não são devidamente disseminadas, já se percebe algumas mudanças, mas a burocracia acaba sendo uma forma de dominação e de controle, com isso a administração da organização “Alfa” reage de forma lenta e insatisfatória, criando uma visão de engessada e ineficiente, gerando sentimentos de desestímulo, acomodação e pouca preocupação com os resultados da organização.

A cultura organizacional é centralizada e verticalizada tendo morosidade nos processos, ou seja, tem preocupação excessiva em seguir regras, as unidades trilham caminhos preestabelecidos, a informação é fornecida apenas a quem deve recebê-la, concentra-se nos processos, sem considerar a ineficiência envolvida, acredita-se que este seja o modo mais seguro para evitar erros e corrupções, suas decisões são formalizadas com base em documentos escritos. Enquanto a burocracia é autorreferente, as novas práticas da Gestão do conhecimento são orientadas para atender as necessidades e trazer benefícios do cidadão, mudando a concepção de que o setor público anda a passos lentos.

Os cidadãos estão cada vez mais exigentes e conscientes de que a administração pública burocrática não corresponde às demandas, tornando-se inadequada aos interesses da população. A gestão do conhecimento agrega valor à organização, criando práticas participativas e a troca de informação para que o órgão público não perca o foco principal que é estar a serviço do cidadão, onde o público seja realmente público, ou seja, de todos e para todos. Segundo Drucker (1997), estamos num período de transferência da organização hierárquica, a organização dos departamentos e divisões para a organização baseada na informação, a organização dos especialistas e do conhecimento, cuja gerência é o grande desafio para o futuro.

Nesse sentido todos os líderes enfrentam o desafio de sobrepujar a resistência a mudança, alguns procuram fazer isto pelo simples exercício de poder e controle, mas os líderes efetivos aprendem que existem maneiras melhores de vencer a resistência à mudança. Isto envolve a consecução de comprometimento para com os valores partilhados. Esse processo exige a conscientização das pessoas envolvidas.

Percebe-se que atualmente a organização “Alfa” mesmo com toda sua burocracia e controle vem se preocupando em criar e implementar estratégias de operações como sendo uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização e, para tal, busca organizar os recursos sejam eles financeiros ou capital humano e conformar um padrão de decisões coerente, para que eles possam prover um composto adequado de características

de desempenho que possibilite atender às necessidades sociais, melhorar a disseminação das informações através de uma estrutura menos verticalizada.

Conforme a teoria estudada no capítulo referencial teórico mesmo com essa preocupação de implementar melhorias, a organização “Alfa” não está seguindo o modelo da Gestão do conhecimento, acredita-se que ainda levará algum tempo para que isso aconteça, trazendo dessa forma a proximidade entre o Estado e a sociedade.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos acontecimentos políticos, sociais e econômicos vêm influenciando significativamente o funcionamento das empresas, tanto públicas quanto privadas. A época atual, baseada no conhecimento e na tecnologia, afetou a vida das pessoas, revelando um novo modo de vida, ou seja, com novos valores, dentre eles, os que sustentam as relações de trabalho. As organizações buscam a cada dia novos métodos de trabalho para tornarem-se mais competitivas, afetando a realidade das empresas e reestruturando suas formas de gestão.

Deve-se destacar a importância do papel da gestão do conhecimento dentro do setor público como o processo de formulação de estratégias. Neste contexto, as informações, a capacidade de resposta das competências internas, o desempenho e o modo de formular, multiplicar, renovar e gerar riqueza a partir do conhecimento existente dentro da organização aliados a aprendizagem organizacional são os construtos que complementam esta gestão que se constrói com muito trabalho, coerência e dedicação.

Retomando o objetivo desse trabalho que consiste em identificar se a implementação da Gestão do conhecimento nas instituições públicas pode assegurar a melhoria da qualidade e o aumento da eficiência dos serviços prestados por um órgão público para um melhor atendimento ao cidadão-cliente. Os resultados encontrados na organização “Alfa” indicam que a integração do conhecimento pode ocorrer através de processos de conscientização, processos internos participativos, da interfuncionalidade entre as atividades e funções e da integração externa do conhecimento. Estes aspectos estão essencialmente relacionados também a uma maior flexibilidade do processo de implantação, caracterizando o dinamismo na formulação do conhecimento. Aproxima-se assim da proposta sobre a necessidade de flexibilidade das capacitações em ambientes competitivos. Nas organizações, principalmente aquelas com alto grau de formalidade são geradas uma significativa quantidade de documentos, uma fonte de informação que pode ser perdida quando não é bem estruturada.

A verdade é que muitas mudanças ocorreram no mundo do trabalho e obrigaram de certa forma as instituições a se reformularem. Nesta nova realidade organizacional, o que se

objetiva são trabalhadores integrados em equipes, capazes de desenvolver pensamentos complexos, com elevada dose de abstração, iniciativa e responsabilidade para decidir. As estruturas gerenciais também sofreram modificações necessárias, deixando de ser hierárquicas e verticalizadas para serem horizontalizadas e pautadas na ideia de parceria. O gerente não é mais aquele que ordena, mas aquele que coordena. Nessa situação, as habilidades fundamentais não serão mais as habilidades específicas (ligadas ao domínio técnico de um ofício qualquer), mas, sim, as chamadas habilidades básicas. Somente uma sólida formação em conhecimentos básicos poderá, portanto, instrumentalizar as organizações para um futuro mais seguro.

O resultado desse estudo possibilitou perceber a existência, dentro da administração pública brasileira, da necessidade de implementação de iniciativas que visam à aprendizagem e a capacitação dos seus servidores, além de contribuir com elementos que desenvolvem aspectos socioeconômicos, com o objetivo de construir um Estado que responda às necessidades de seus cidadãos, tornando a gestão do conhecimento parte integrante e fundamental nessa nova ordem de desenvolvimento estatal no Brasil.

REFERÊNCIAS

- BARROSO, A. C. O., GOMES E. B. P.** Tentando entender a gestão do conhecimento. Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p.147-170. 1999.
- BATISTA, F. F.** Governo que aprende: gestão do conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Brasília, 2004, Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 15 de junho de 2010.
- BENDER, S., FISH, A.** The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. Journal of Knowledge Management. Vol. 4 N.2, pp.125-37. 2000.
- BENDER, S., FISH, A.** The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. Journal of Knowledge Management. Vol. 4 N.2, pp.125-37. 2000.
- BITENCOURT, Claudia Cristina.** Gestão de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. ERA – Revista de administração de empresas – Fundação Getúlio Vargas: Porto Alegre, V. 44, p. 59-69, janeiro- março 2004.
- CABRAL, A. C. A.** Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: Uma revisão da literatura. In: S.B. Rodrigues & M.P. Cunha (Org.) Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000, p. 227-247.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L.** Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston. Vol. 1, N. 2. 2000.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.** Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter F.** Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DRUCKER, P. F.** O melhor de Peter Drucker: o homem. São Paulo: Nobel, 2001.
- FIGUEIREDO, S. P.** Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- GUIMARÃES, T.A.** A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, 34(3):125-140, Maio/Jun. 2000.

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

POPPER, K.R. Conhecimento objetivo. São Paulo: EDUSP, 1975.

Porras, J. I. & Silvers, R. C. Organization development and transformation. Annual Review of Psychology, 42:51-78, 1991.

STRAUHS, F. do R. Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia. Florianópolis, 2003. 482 f. Tese (Doutorado. Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

SVEIBY, K. E. What Is Knowledge Management?, 2000, Disponível em: <<http://sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>> Acesso em: 30 set. 2010.

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

WIIG KARL, M. GC – Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC. M.01.2006

SYED-IKHSAN, S. O. S; ROWLAND, F. Knowledge management in an organization public: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. Journal Knowledge Management. Vol. 8, N. 2. p. 95-111. 2004.

SENGE, P. M. A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

TEIXEIRA FILHO, J. Gestão de Relacionamento com Clientes, 2000. Disponível em <<http://www.informal.com.br>> Acesso em: 06 de junho de 2010.

VASCONCELOS, Luiz Eduardo. Gestão do Conhecimento: Conceitos e Aplicações: São Paulo, Érica, 2006.

ANEXOS

Anexo 01 - Espiral do Conhecimento



Quadro 02 - Extraído de NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., (1997, p. 80).