

FABRÍCIO PEREIRA GOMES

Gomes, Fabrício Pereira

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE
A GESTÃO DO CONHECIMENTO
NO SETOR PÚBLICO**

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE
A GESTÃO DO CONHECIMENTO
NO SETOR PÚBLICO**

2006

**Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração**

João Pessoa - 2006

FABRÍCIO PEREIRA GOMES

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE
A GESTÃO DO CONHECIMENTO
NO SETOR PÚBLICO**



Dissertação apresentada ao curso de mestrado em administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de tecnologia de informação nas organizações, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de mestre em administração.

Orientador: José Rodrigues Filho, Ph.D.

João Pessoa - 2006

Ficha Catalográfica

G633p

Gomes, Fabrício Pereira

A percepção dos gestores sobre a gestão do conhecimento no setor público. / Fabrício Pereira Gomes. _ João Pessoa, 2006.

219 p.

Orientador: José Rodrigues Filho, Ph.D.

Dissertação (mestrado) – UFPB / CCSA / PPGA

Contém anexos.

1. Administração 2. Setor público 3. Gestão do conhecimento

UFPB/BC

CDU: 658 (043)

FABRÍCIO PEREIRA GOMES

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE
A GESTÃO DO CONHECIMENTO
NO SETOR PÚBLICO**

Dissertação aprovada em 16 de fevereiro de 2006

José Rodrigues Filho, Ph.D.
Orientador – UFPB

Célia Cristina Zago, Doutora
Examinador – UFPB

Aldemar de Araújo Santos, Doutor
Examinador – UFPE



João Pessoa - 2006

GOMES, Fabrício Pereira. **A Percepção dos Gestores Sobre a Gestão do Conhecimento no Setor Público**. 2006. 219 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

Resumo

Esta pesquisa teve como objeto de estudo a gestão do conhecimento no setor público. Sendo assim, o objetivo geral desse trabalho foi analisar a percepção dos gestores sobre a gestão do conhecimento no setor público. Tentamos entender como os gestores públicos percebem a gestão do conhecimento. Para alcançarmos o objetivo central do trabalho, definimos cinco outros objetivos específicos que são, na verdade, as dimensões pesquisadas, quais sejam, estratégia, cultura, tecnologia, mensuração e orçamento. Feito isso, o passo seguinte consistiu em uma revisão da literatura sobre o assunto em que abordamos temas como o conhecimento, a gestão do conhecimento, a administração no setor público e a percepção. A abordagem metodológica utilizada nessa pesquisa foi a qualitativa, tendo sido a entrevista o instrumento utilizado na coleta de dados. Em razão de limitações peculiares às pesquisas dessa natureza, foi definida uma amostra composta por cinco organizações do setor público federal, Companhia Hidrelétrica do São Francisco (CHESF), Banco Central do Brasil, Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), Previdência Social do Brasil, e Receita Federal do Brasil. Foram entrevistados dezenove gestores dessas instituições, sendo três pertencentes ao Banco Central e outros quatro em cada uma das demais organizações. Os dados foram analisados à luz de análise de conteúdo qualitativa. Os resultados da pesquisa mostraram, entre outras coisas, que a gestão do conhecimento no setor público ainda é algo confuso. A gestão do conhecimento não faz parte da estratégia das organizações. A cultura organizacional, via de regra, não favorece atitudes voltadas ao gerenciamento do conhecimento, e as tecnologias disponíveis nas instituições não são efetivamente utilizadas para gerir conhecimentos. Os processos de mensuração praticamente inexistem, e não há alocação de orçamento destinada especificamente para esse fim. A exceção a esse quadro fica a cargo do SERPRO que possui um programa formal e estruturado de gestão do conhecimento. Por fim, consideramos que, de maneira geral, a gestão do conhecimento no setor público se restringe, quando muito, a uma discussão teórica. Sendo assim, é necessário que essas organizações percebam o quanto é importante e estratégico para elas gerir o conhecimento a fim de obterem resultados melhores.

Palavras chave: Administração. Setor público. Gestão do conhecimento.

GOMES, Fabrício Pereira. **A Percepção dos Gestores Sobre a Gestão do Conhecimento no Setor Público**. 2006. 219 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

Abstract

The object of this study was knowledge management in the public sector. In this way, the general objective of this study was to analyse the opinion of managers regarding knowledge management in the public sector. We attempted to understand how public managers perceive knowledge management. To reach the main objective of this study, we defined five other specific objectives, which are actually the researched dimensions, namely; strategy, culture, technology, measurement and budget. Once this had been done, the next step was to carry out a literature review about the subject in which we addressed themes such as knowledge, knowledge management, public sector management and perception. The methodological approach used in this study was qualitative with the interview being the instrument used to collect data. Due to limitations in studies of this nature, we defined a sample which consisted of five public sector federal organizations, Hydroelectrical Company of San Francisco (CHESF), the Central Bank of Brazil, Federal Service of Data Processing (SERPRO), the Brazilian Welfare System and the Brazilian Inland Revenue. Nineteen managers from these institutions were interviewed, with three of them belonging to the Central Bank and four others in each of the other organizations. The data were analyzed using qualitative content analysis. The findings of the research showed, amongst other things, that knowledge management in the public sector is still somewhat confusing. Knowledge management is not included in the strategy of the organizations. Organizational culture does not usually favor actions oriented towards knowledge management, and the available technologies in the institutions are not effectively used to manage knowledge. Measurement processes are practically null, and there is no budget established for this purpose. The only exception found was in SERPRO, which has a formal and structured knowledge management program. Finally, we consider that, in general, knowledge management in the public sector is limited to, at most, a theoretical discussion. Hence, it is necessary for these organizations to realize just how important and strategic it is to manage knowledge so that they can obtain better results.

Key words: Administration. Public sector. Knowledge management.

Dedico este trabalho a Deus que me agraciou com essa bênção sublime e a toda minha família, especialmente ao meu pai “in memoriam” que nunca mediu esforços na busca de me oferecer o bem maior que um ser humano pode possuir, a educação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, sempre presente e realizando obras em minha vida, por ter me abençoado com a oportunidade de realizar o sonho de fazer esse curso de mestrado em administração.

Agradeço a toda minha família pela torcida e apoio incondicionais ao longo da jornada percorrida.

Agradeço ao professor José Rodrigues Filho Ph.D., o exemplo mais claro de excelência acadêmica, por ter me dado a oportunidade de ser seu orientando, o que muito me orgulha, e por ter-me feito perceber que existem verdades além daquelas que os nossos olhos estão acostumados a alcançar.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, fontes ricas em conhecimento, que contribuíram de forma decisiva com a minha formação.

Agradeço aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração, Helena, Joca, Mara e Rizomar, pelo atendimento imediato e cortês às solicitações dos alunos, especificamente às minhas.

Agradeço aos amigos e companheiros da turma do curso de mestrado em administração que foram parceiros importantes durante esse período.

Agradeço à Universidade Federal da Paraíba, sobretudo ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração, que foram elementos propiciadores desse projeto.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq / Brasil – que durante o transcurso desse projeto me concedeu uma bolsa de estudos, sem a qual eu não teria condições de alcançar esse objetivo.

Agradeço às empresas, Companhia Hidrelétrica do São Francisco – CHESF, Banco Central do Brasil, Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO, Previdência Social do Brasil e Receita Federal do Brasil, que gentilmente aceitaram ser objeto de estudo dessa pesquisa.

Por fim, agradeço àqueles que de forma direta ou indireta contribuíram com o alcance desse objetivo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
2. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS.....	18
2.1. Objetivo Geral.....	18
2.2. Objetivos Específicos.....	18
2.3. Justificativa.....	18
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
3.1. Dados.....	21
3.2. Informação.....	23
3.3. Epistemologia do Conhecimento.....	26
3.4. Conhecimento.....	30
3.5. Conhecimento Tácito.....	34
3.6. Conhecimento Explícito.....	36
3.7. O Conhecimento na Nova Economia.....	38
3.8. Gestão do Conhecimento.....	42
3.9. Setor Público e Gestão do Conhecimento.....	47
3.10. Percepção.....	59
3.11. Dimensões da Pesquisa.....	61
4. RECURSOS METODOLÓGICOS.....	68
4.1. Caracterização da Pesquisa.....	68
4.2. Delimitação da Pesquisa.....	71
4.3. Estratégia de Coleta de Dados.....	75
4.4. Técnica de Coleta de Dados.....	76
4.5. Estratégia de Tratamento de Dados.....	76
5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	78
5.1. Dimensão Estratégia.....	80
5.2. Dimensão Cultura.....	115
5.3. Dimensão Tecnologia.....	145
5.4. Dimensão Mensuração.....	172
5.5. Dimensão Orçamento.....	187
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	199
7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	205
8. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	206
9. REFERÊNCIAS.....	207
10. APÊNDICE.....	214
11. ANEXO.....	216

INTRODUÇÃO

O ser humano é o único entre todos os seres vivos que possui a capacidade de raciocinar de forma estruturada, linear. Enquanto os outros seres agem de forma impulsiva, o homem tem o privilégio de determinar suas ações a partir de conceitos por ele compartilhados.

Um produto dessa capacidade humana de ordenar idéias é a construção de conhecimentos, e é graças a isso que o homem evoluiu e continua evoluindo de maneira rápida e sistemática.

A criação, acumulação e transferência de conhecimentos foram fatores determinantes para o progresso da espécie humana ao longo do tempo. Foi, e ainda é, a partir dessas variáveis que se pôde, cada vez mais, avançar em direção às novas tecnologias que influenciam não só a vida dos homens, mas a própria existência do planeta.

O homem é por natureza um ser vivo diferente dos demais, ele carrega consigo, desde a sua concepção, conhecimentos que são peculiares a sua espécie. Assim, mesmo o homem primitivo, habitante das cavernas, já possuía conhecimentos que o diferenciavam dos outros seres. É bem verdade que esses conhecimentos, se comparados ao período atual, eram muito limitados. Contudo, se for considerado unicamente aquele período, ver-se-á que o homem, apesar de ainda não ter domínio sobre o meio em que vivia, já apresentava comportamentos que revelavam a sua 'superioridade'.

As descobertas da agricultura e da pecuária foram fatores determinantes para a evolução do homem, pois, a partir de então, ele teve a possibilidade de se fixar, e assim não mais ter como preocupação suprema a sua subsistência. Tal fato permitiu ao ser humano voltar sua atenção para outras coisas até então

adormecidas, como sua própria existência, seu modo de organização social, e a busca por novos conhecimentos.

Com o decorrer do tempo o homem foi paulatinamente descobrindo novos conhecimentos que facilitassem a sua sobrevivência na terra. Após a fixação do homem na terra, começaram a surgir as vilas, o comércio (escambo), as normas de comportamento, e tudo isso culminou no surgimento da *Pólis* (cidade).

O surgimento da *Pólis* é, sem dúvida, um dos fatores mais importantes na história da humanidade, e na própria construção do conhecimento humano, pois é a partir de então que os homens passam a compartilhar suas experiências (conhecimentos) numa escala maior, a dividir ambientes públicos, e a estreitar cada vez mais suas relações sociais, econômicas e políticas (SEVERINO, 1992).

Seguindo a cronologia da história humana, surge o período que ficou conhecido como Idade Média, tendo nos feudos sua representação maior de organização política e social. Depois vem o período das grandes navegações oriundas do velho continente (Europa), que conquistaram terras até então desconhecidas. Pouco mais tarde, é a vez de um acontecimento que iria mudar radicalmente a vida dos homens, a Revolução Industrial.

A Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII, foi sem dúvida um dos acontecimentos mais marcantes na história da humanidade, pois mudou drasticamente o modo de vida das pessoas, as relações de poder, o significado do trabalho, entre tantas outras questões.

A partir da Revolução Industrial, o 'progresso' humano foi se intensificando muito rapidamente, e hoje o cenário mundial é palco de uma revolução ainda maior, a revolução da informação e do conhecimento.

Segundo Toffler (1980), a civilização é dividida apenas em três grandes partes, uma fase agrícola – que ele denomina de Primeira Onda -, uma fase industrial – que ele define como sendo a Segunda Onda -, e a fase atual da informação e do conhecimento – chamada de Terceira Onda. Contudo, apesar de Toffler ter feito referência à informação e ao conhecimento já no início da década de oitenta, é importante salientar que, nos últimos quinze anos, o mundo presenciou verdadeiras revoluções tecnológicas as quais envolvem essas duas variáveis, a informação e o conhecimento.

Com a massificação do mundo digital, sobretudo a partir da década de noventa, as novas tecnologias mudaram radicalmente a maneira das pessoas se comunicarem, de fazer negócios, de trabalhar, da própria noção de espaço, pois o que era muito distante agora está a um *click*, enfim, o próprio sentido da palavra existência mudou consideravelmente.

O que se pode perceber é que, desde a idade antiga, passando pela Idade Média e pela Idade Moderna, e chegando a Idade Contemporânea, o conhecimento sempre foi um fator decisivo para a evolução da espécie humana. Se no princípio o conhecimento se limitava a ajudar o homem na execução das coisas mais simplórias, foi a acumulação dele que permitiu que a espécie humana chegasse ao elevado nível de desenvolvimento em que se encontra hoje.

Na sociedade atual, o capital, a terra e o trabalho não são mais considerados os únicos fatores de produção. Ao invés disso, a informação e o conhecimento se tornaram elementos primordiais na economia contemporânea. Isso é também uma revolução econômica de grande monta, pois agora o fator de produção mais importante, o conhecimento, não é tão facilmente gerido como os de antigamente (terra, capital e trabalho). Em decorrência dessa mudança, um tema

que vem sendo bastante discutido, tanto no meio acadêmico como no meio organizacional, é a gestão da informação e do conhecimento. É entender como gerir algo que nem sempre é palpável, visualizado, tangível.

Se já é admitido por muitos estudiosos (DRUCKER, 2000; NONAKA E TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT E PRUSAK, 1998; ZABOT E SILVA, 2002) que a informação e o conhecimento são fatores competitivos de alta importância, então é extremamente importante entender como as empresas estão gerenciando esses recursos. Contudo, a gestão do conhecimento não deve ser vista como algo importante apenas à competitividade das empresas, quer seja numa organização com fins lucrativos, ou, em uma organização do setor público que vise, tão somente, o bem-estar da população. A gestão da informação e do conhecimento são elementos importantes à própria sobrevivência das organizações (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT E PRUSAK, 1998; STEWART, 2002; DRUCKER, 2000).

É nesse sentido que esse trabalho visou mostrar como a gestão do conhecimento está sendo percebida por gestores do setor público. Procuramos saber qual a importância que esses gestores atribuem à gestão do conhecimento no que se refere ao desempenho organizacional, ou seja, qual o papel que a gestão do conhecimento vem desempenhando em organizações do setor público. Entre outras coisas, a relevância desse estudo residiu justamente no fato de que a gestão do conhecimento é um tema bastante atual, o qual vem sendo estudado por muitos pesquisadores, e que, por se tratar do setor público, requer estudos variados visto que os recursos utilizados nesse segmento pertencem à sociedade e, em razão disso, almeja-se a otimização no trato com as coisas públicas.

Esse estudo se mostrou viável já que há um número razoável de literatura sobre gestão do conhecimento, ainda que no setor público o tema careça de estudos mais aprofundados; O acesso às organizações públicas foi possível, de sorte que algumas das que fizeram parte da amostra já foram objeto de pesquisa em outros trabalhos científicos, bem como manifestaram interesse em fazer parte do estudo; Os recursos materiais e financeiros não foram de grade magnitude, sendo que esta pesquisa contou com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq / Brasil -; e a duração da pesquisa obedeceu ao limite máximo de tempo estipulado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA / CCSA / UFPB.

Assim, o tema dessa pesquisa se refere à percepção dos gestores sobre a gestão do conhecimento no setor público.

1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

As organizações do século XXI se diferenciam em muitos aspectos daquelas do século XX. Se antes as organizações atuavam em um ambiente razoavelmente estável, hoje o cenário organizacional é extremamente mutável, e isso independe da natureza das organizações (pública, ou, privada). Esse fato, por si só, já provoca mudanças significativas nas empresas como, por exemplo, numa das funções básicas da administração / o planejamento. Contudo, essa mudança não é peculiar apenas ao ambiente organizacional, mas sim fruto das próprias transformações econômicas, sociais e tecnológicas ocorridas em todo o mundo.

A economia mundial da atualidade está bem distante do modelo econômico do século passado, apesar de algumas regras gerais (lei da demanda X oferta) permanecerem válidas. Acontecimentos como a globalização afetaram diretamente o cenário econômico mundial, ampliando os mercados e as relações comerciais entre os países e entre os diversos agentes do mercado, e repercutindo diretamente na função do Estado moderno. Não se pode ignorar, entretanto, que o processo de globalização só foi possível graças, em grande parte, ao avanço do conhecimento em diversas áreas da ciência, especificamente no campo da tecnologia da informação.

O avanço tecnológico é, sem dúvida, um dos fatores que mais contribuiu para a construção do modelo econômico vigente, o de um mercado global. As inovações tecnológicas no setor de comunicação, de transporte, de robótica, só para citar alguns, transformaram para sempre a própria maneira de viver do ser humano.

Nesse novo cenário econômico, os meios de produção não são os mesmos de outrora. Peter Drucker (1994) diz que, na nova economia, o conhecimento não é

apenas mais um recurso, como os fatores de produção tradicionais – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo da atualidade.

Quando se diz que o avanço tecnológico foi o fator primordial para a evolução das relações comerciais, e porque não dizer da própria espécie humana, na verdade está se afirmando que o conhecimento é a mola propulsora dos novos cenários, pois a tecnologia também pode ser entendida como a sistematização do conhecimento.

Na atualidade, o conhecimento passou a ser reconhecido como o recurso mais importante das organizações, não que ele não tivesse essa importância anteriormente, mas o fato das organizações perceberem que o capital intelectual é um dos principais ativos da empresa, ao invés das máquinas, da estrutura física, dos processos, fez com que as organizações começassem a tratar o conhecimento, e por consequência as pessoas, já que são elas as detentoras deste, com mais atenção e com mais esmero.

Para Stewart (1998, p. 38) o capital intelectual é percebido da seguinte maneira: “[...] os ativos do conhecimento são talentos, habilidades, *know-how*, *know-what* e relacionamentos [...] utilizados para criar riquezas”. O conhecimento, incluindo o instrumental, é um recurso de grande importância e que influencia diretamente no resultado das organizações.

No mercado da hiper-competitividade, ou seja, onde a disputa por melhores colocações é extremamente acirrada, o que irá determinar a sobrevivência das organizações é o conhecimento que os funcionários possuem. “[...] o que alimenta o funcionamento de uma organização é o que os seus funcionários sabem” (DAVENPORT E PRUSAK, 1998, p. 21).

Todavia, o fato de os funcionários deterem determinados conhecimentos não garante que esses conhecimentos sejam difundidos, e mesmo que sejam compartilhados não há a certeza da efetividade apenas dessa ação para o alcance de resultados melhores pela organização. É justamente nesse ponto que surge uma questão vital para as organizações no atual cenário, como gerir (criar, armazenar e transferir) o conhecimento organizacional?

Para responder a essa pergunta, muitos pesquisadores já realizaram pesquisas em organizações no setor privado e, em menor quantidade, no setor público. Todavia, os estudos realizados nessa área quase sempre se limitaram a uma análise estrutural de programas de gestão do conhecimento das empresas, e raramente tentaram entender como os usuários percebem tais programas. A importância de saber a maneira como os funcionários vêem os programas de gestão do conhecimento é justamente conhecer se esses programas são percebidos como algo positivo e vantajoso para as organizações, ou, se ao contrário, eles são vistos como algo que não agrega valor às empresas. A maneira como esses programas são percebidos é crucial para o sucesso ou fracasso destes, pois isso está relacionado às crenças positivas, ou, negativas. Nesse sentido, esse trabalho teve um foco diferente e assim apresentou o seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos gestores sobre a gestão do conhecimento no setor público?

2. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS

2.1. Objetivo Geral

Analisar a percepção de gestores sobre a gestão do conhecimento no setor público.

2.2. Objetivos Específicos

- Conhecer a maneira como os gestores percebem a relação entre a estratégia organizacional e a gestão do conhecimento;
- Identificar de que forma os gestores vêem a cultura da organização no processo de gestão do conhecimento;
- Revelar a percepção dos gestores sobre o papel da tecnologia na gestão do conhecimento;
- Conhecer o entendimento dos gestores acerca de processos de mensuração relacionados à gestão do conhecimento; e,
- Saber como os gestores percebem questões orçamentárias relacionadas à gestão do conhecimento.

2.3. Justificativa

Mais do que nunca o conhecimento é hoje um dos principais recursos das organizações contemporâneas. Em razão disso, as empresas estão buscando, a todo momento, pessoas criativas, habilidosas, experientes, ou seja, pessoas com conhecimentos. O desenvolvimento das organizações, bem como a própria sobrevivência delas, está condicionado ao efetivo gerenciamento dos recursos que

as empresas conseguem imprimir, e nesse sentido está incluso o gerenciamento do conhecimento e da informação.

Para serem competitivas no mercado global, as empresas precisam não apenas reconhecer a importância do conhecimento, mas gerenciá-lo adequadamente. Davenport e Prusak (1998, p. XV) dizem, em sua obra, que hoje em dia “[...] líderes e consultores de empresas falam do conhecimento como o principal ativo das organizações e como a chave da vantagem competitiva sustentável”. Esse pensamento decorre do fato de que os recursos materiais (máquinas, estrutura física) podem ser facilmente adquiridos, enquanto que o conhecimento não está disponível na forma das mercadorias tradicionais, dificultando assim a sua aquisição. Esse pensamento também vale para o setor público, pois quanto mais qualificadas são as pessoas maior é a tendência de excelência na prestação de serviços à sociedade.

Apesar de ainda não se ter um instrumento que mensure contabilmente o valor do conhecimento nas empresas, e dificilmente se chegará a isso, nos dias de hoje as empresas valem mais pelas pessoas que dela fazem parte do que pelos seus ativos tangíveis, exemplo disso é a empresa de *software* norte-americana Microsoft. A respeito disso, Quinn (1992) afirma que o poder econômico e de produção de uma empresa da “nova era” está muito mais nas suas capacidades intelectuais e de serviço do que nos ativos imobilizados, como instalações, equipamentos e terra.

Sendo, pois, o conhecimento tido como o maior e mais importante recurso organizacional é primordial entender como ele vem sendo gerenciado pelas organizações, pois o mau gerenciamento de um recurso pode acarretar enormes prejuízos à organização, e em se tratando de uma organização do setor público os

danos têm magnitude muito maior, pois além de afetar a empresa também afeta a sociedade que, diga-se de passagem, é a parte mais interessada na otimização dos recursos. Nesse sentido, é de fundamental importância conhecer como os gestores estão percebendo a gestão do conhecimento no setor público a fim de evidenciar possíveis ajustes na busca pela maximização dos resultados.

A gestão do conhecimento é uma nova necessidade que as organizações estão identificando, e a importância disso reside no fato de que “A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 17).

O processo de gerir o conhecimento é mais importante do que o fato de tê-lo, já que o bom gerenciamento é que faz com que um recurso seja efetivamente um elemento determinante no alcance dos objetivos organizacionais.

Por essas razões, ficaram evidentes os porquês desse trabalho. Foi extremamente oportuno saber como as organizações, particularmente do setor público, estão gerenciando um dos seus recursos mais valiosos, o conhecimento. Estudar a gestão do conhecimento foi importante porque poderá contribuir para que as organizações, cada vez mais, gerenciem o conhecimento de forma a otimizar os resultados organizacionais. Isso ganhou uma importância maior pelo fato de se tratar do setor público, pois o que está em discussão é o bem-estar comum, são os recursos pertencentes a uma nação. Além do que, em razão da atual situação econômico-política do Estado, há o interesse coletivo pela melhor gestão dos recursos públicos a fim de que os serviços prestados a população sejam da melhor qualidade possível.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa parte do trabalho envolveu primordialmente a pesquisa teórica acerca do tema estudado, tendo sido consultadas diversas fontes como livros, periódicos, *sites*, anais de congressos, entre outros, a fim de proporcionar ao autor um contato mais próximo da realidade temporal do que se estudou.

De início foram feitas algumas colocações com o intuito de tornar evidente a distinção entre o que vem a ser dados, informação e conhecimento, por mais que alguns já possuam essa certeza. Em seguida a preocupação foi clarificar a diferença entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. Posteriormente o trabalho tentou evidenciar a importância do conhecimento na ‘nova economia’, a economia que tem na informação e no conhecimento um dos principais fatores de produção da sociedade contemporânea. Também aludimos à temática da gestão do conhecimento, inclusive no setor público. Falamos ainda das mudanças que o Estado vem vivenciando, especificamente no que diz respeito ao movimento intitulado ‘Novo Gerencialismo’. Por fim, fizemos uma pequena revisão da literatura sobre percepção.

3.1. Dados

O mundo organizacional vem vivenciando uma verdadeira revolução estrutural. Com o avanço da tecnologia as empresas da era pós-moderna possuem características muito diferentes daquelas do século XX.

O desenvolvimento de novas tecnologias, sobretudo aquelas referentes aos meios de comunicação, fez com que as empresas passassem a atuar em um ambiente mundial. Isso é fruto da chamada era da informação. Porém, é preciso

entender que a informação não é um produto primário, ou seja, não é natural por si só. À informação precedem os dados.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 2) “Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Dessa afirmação se pode inferir que os dados são, ao se considerá-los isoladamente, elementos desprovidos de significado, sem representação simbólica. Outro ponto que se pode observar é que os dados, ainda que não transmitam uma mensagem quando dissociados, são oriundos de algum acontecimento, e sendo assim não são frutos do acaso.

A importância dos dados reside no fato de que eles são uma condição *sine qua non* para a criação das informações. Não há informação sem que anteriormente haja dados passíveis de sistematização, de organização. A respeito disso afirmam Stair e Reynolds (2002, p. 4) que,

Dados consistem em fatos não trabalhados como o nome de um empregado, a quantidade de horas semanais trabalhadas por ele, o número de peças em estoque ou de pedidos de vendas. [...]. Quando esses fatos são organizados ou ordenados, de forma significativa, eles se tornam informação.

Assim como todo processo tem os recursos de entrada (*in-puts*), de processamento, e de saída (*out-puts*), o processo de comunicação organizacional possui esses elementos. Nesse sentido, os dados são a matéria prima principal para a produção de informações e, conseqüentemente, para a criação de conhecimentos.

Apesar dos dados não serem revestidos de significados, eles possuem importante valor na era da informação. Como hoje se vive em um ambiente de hipermídia há um número excessivamente grande de dados disponíveis, o que acarreta um problema: quais dados são realmente necessários?

Em função do número sempre crescente de dados, as empresas estão adotando mecanismos de avaliação de importância destes. Essa avaliação é feita

sobre duas óticas, uma quantitativa, no qual são avaliados pontos como custo, velocidade e capacidade (quanto custa um determinado dado?; qual a capacidade de armazenamento do sistema?), e outra qualitativa, em que são considerados aspectos como prontidão, relevância e clareza (disponibilidade de acesso; os dados possuem significados relevantes?) (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

O que se percebe, assim, é que os dados são essenciais para praticamente todas as organizações. Há inclusive empresas que se especializaram no armazenamento e tratamento de dados. Contudo, as empresas precisam observar quais são os dados que possuem maior significância, quais aqueles que podem contribuir principalmente para a criação de informações valiosas que irão auxiliar o processo de tomada de decisão. Dados são a matéria prima para a criação de informações, e esta é, por sua vez, o elemento principal para a formulação de conhecimentos.

3.2. Informação

Como afirma Toffler (1980) em sua obra “A terceira onda” o mundo vive hoje na era da informação e do conhecimento. Por representar com fidedignidade a realidade atual, essa afirmação de Toffler parece ser bem recente, todavia é interessante notar que ela é do início da década de oitenta do século e do milênio passados, o que para a ciência pode representar pouco tempo, mas em razão da atual velocidade dos acontecimentos esse tempo parece muito distante.

Muitos estudiosos (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT E PRUSAK, 1998; DRUCKER, 2000; GARVIN, 2000; ARGYRES, 2000; ZABOT E SILVA, 2002; CAVALCANTI *et. a.l.*, 2001; entre outros) compartilham com Toffler a idéia de um mundo movido à informação e ao conhecimento.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 4) “O significado original da palavra ‘informar’ é ‘dar forma a’, [...]”. Nesse sentido a acepção da palavra informação representa justamente a idéia de dar forma aos dados, de organizá-los de maneira tal que seja possível a extração de algum significado relevante.

Para Stair e Reynolds (2002, p. 4) “Informação é uma coleção de fatos organizados de modo que adquirem um valor adicional além do valor dos próprios fatos”. Considerando que os fatos correspondem aos dados, pode-se afirmar que informação é um conjunto de dados devidamente organizados, já que os dados não possuem significância quando isolados.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) consideram que “A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas”. A partir do momento que um dado se reveste de significado, ele deixa de ser dado e passa a ser informação. Drucker (2000, p. 13) diz que “Informação é dado investido de relevância e propósito [...]”, por conseguinte toda informação é relevante e possui um propósito natural. Contudo, a relevância e o propósito da informação dependem muito mais do agente que a procura do que sua importância implícita. Uma informação pode ser extremamente relevante para um determinado problema e não ter representatividade nenhuma para um outro fato, o que não a desqualifica, pois como se vê a informação é naturalmente portadora de algum significado.

Para Le Coadic (1996, p.5) “A informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc.”. A informação não está condicionada a nenhum veículo de comunicação específico, ela se utiliza das mais variadas mídias para se transportar.

A informação pode ser analisada sobre duas perspectivas básicas, uma é a sintática que se refere ao volume de informação, ou seja, os aspectos quantitativos, e a outra é a semântica, que considera o significado da informação, quer dizer, os aspectos qualitativos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Essa distinção é muito interessante uma vez que hoje o volume de informação que se tem disponível é incalculável. Então se não é possível ter controle sobre o volume de informação disponível é necessário, ao menos, avaliá-las semanticamente, ou seja, identificar quais são as informações que possuem significados valiosos para um determinado contexto. Muito mais importante do que ter mecanismos avançados de armazenamento de informações é ter claramente definido que tipo de informação merece ser armazenada, pois é a partir das informações disponíveis que se pode gerar conhecimentos e, por consequência, a gestão deste.

Além das informações, em contraposição aos dados, já possuem naturalmente relevância, sua importância maior reside no fato de elas serem a matéria prima para a construção do conhecimento. “A informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Para Dretske (1981) a informação é um elemento que tem a capacidade de produzir conhecimento. O conhecimento advém da informação.

O objetivo maior de uma informação é mudar a maneira como um destinatário vê determinado fato, e assim exercer algum tipo de impacto sobre sua concepção e comportamento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

É importante, contudo, pelo fato de informação ter significado, não confundir-la com conhecimento. “[...] A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e

compromissos de seu detentor” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 64). Por outro lado, a informação e o conhecimento têm algo em comum. “[...] o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 63). Tanto a informação quanto o conhecimento são frutos de uma realidade temporal, de um cenário específico.

3.3. Epistemologia do Conhecimento

Na idade antiga, sobretudo na Grécia, foi que o pensamento científico-filosófico tornou-se, pela primeira vez, abstrato. A partir de então, surgiram tentativas múltiplas de explicar racionalmente o mundo, já que até aquele período predominavam as explicações míticas. Nesse sentido, as respostas para todos e quaisquer questionamentos eram encontradas nas diferentes religiões (GAARDER, 1995).

De acordo com Gaarder (1995), essas explicações religiosas para as mais diferentes questões foram passadas de geração em geração através da alimentação dos mitos, que consistiam em histórias de Deuses que explicavam o porquê das coisas serem da maneira que eram. Sendo assim, por muito tempo se espalhou pelo mundo uma variada gama de explicações mitológicas para as questões que envolviam o ser humano. Contudo, os filósofos gregos foram os primeiros a questionar se tais explicações eram totalmente confiáveis. A partir de então inicia-se uma discussão acerca das verdades mitológicas (GAARDER, 1995).

Segundo Gaarder (1995, p. 39), “Por volta de 700 a.C., Homero e Hesíodo registraram por escrito boa parte do tesouro da mitologia grega. Isto levou a uma situação completamente nova. É que, a partir do momento em que os mitos foram colocados no papel, já se podia discutir sobre eles”. Esse fato foi um marco para a

construção de um novo conhecimento que não estivesse embasado somente nas crenças mitológicas, até por que a partir de então os mitos começaram a perder força.

É nesse momento que começa a surgir o conhecimento racional, não mais arraigado aos preceitos mitológicos, pois para os gregos à razão se opõe o conhecimento dado pelos sentidos (SEVERINO, 1992).

O pensamento objetivo iria dar fruto ao conhecimento racional, que ultrapassa os limites do mundo aparente em busca do mundo real. Sendo assim, o homem passou a buscar explicações para as questões naturais na própria natureza.

Nessa busca de explicações naturais é que os primeiros filósofos gregos, os pré-socráticos, também chamados de fisiólogos, se detiveram a explicar a natureza material dos fenômenos. De acordo com Gaarder (1995, p. 43),

Eles queriam entender os fenômenos naturais, sem ter que para isto recorrer a mitos. Interessava-lhes tentar entender por si mesmos os processos naturais, por meio das observações da natureza. Pode-se dizer que os filósofos da natureza deram os primeiros passos na direção de uma forma científica de pensar dando início a todas as ciências naturais, surgidas posteriormente.

Esses filósofos se preocuparam em encontrar explicações racionais para os fenômenos naturais, desacreditando ser tais acontecimentos frutos unicamente dos mitos. Eles acreditavam na existência de um elemento comum a todas as coisas, e por isso se detiveram a buscar a essência do conhecimento.

Para Anaxágoras, o elemento central da natureza era a semente, que apesar de se encontrar misturada ao caos, era inteligentemente ordenada para formar o que ele chamava de cosmos. Por sua vez, Anaximandro acreditava na existência do infinito. Já para Anaxímenes, o elemento básico era o ar. Tales de Mileto defendida que o centro era a água, Heráclito pensava ser o fogo, Parmênides

atribuía ser o papel o elemento central. Para Demócrito, o átomo era o principal elemento natural, e para Pitágoras era o número. Empédocles foi mais abrangente e afirmou que não existia um único elemento básico que regia a natureza, mas sim um conjunto de elementos: a terra, a água, o ar e o fogo (SEVERINO, 1992).

O fato de os filósofos começarem a explicar os fenômenos naturais a partir dos elementos da própria natureza, e aí independe a que elementos se refiram, muda completamente o conhecimento vigente da época. Agora a mitologia não mais é aceita como a explicação maior de todos os acontecimentos. A racionalidade começa a ganhar força, enquanto que a subjetividade vai paulatinamente sendo desbancada.

Após esse período inicial dos chamados fisiólogos, segue-se um grupo de filósofos que constituíram a filosofia a partir de um enfoque metafísico, que posteriormente serviu de base para a construção de todo o pensamento ocidental (GAARDER, 1995).

Para Severino (1992, p. 57-58),

Sócrates [...] acreditava que a verdade existe e pode ser conhecida desde que se proceda a uma interrogação metódica, através do processo que ele chama de maiêutica, arte de planejar idéias verdadeiras. [...] Platão, discípulo de Sócrates, desenvolveu um sistema filosófico completo. Para ele, as coisas concretas desse mundo nada mais são do que sombras, cópias imperfeitas de modelos perfeitos e únicos, as Idéias, que existem eternamente num mundo à parte, superior, o Mundo das Idéias. [...] Aristóteles, discípulo de Platão, mas aluno crítico, não concorda com esse idealismo exagerado de seu mestre. Para ele, de fato, todo ser concreto é a realização de uma essência e está presente em cada indivíduo em particular, desaparecendo com a morte do indivíduo. Ela é a mesma em todos os indivíduos de uma mesma espécie porque todos são formados por dois co-princípios básicos: a matéria-prima e a forma específica, que, unidos, formam a substância do ser.

Apoiada na metafísica, a filosofia foi se desenvolvendo, descobrindo novos modos de se entender conhecimentos. No contexto helenístico, fruto da ação político-administrativa dos romanos, a filosofia grega vai se encontrar com o

cristianismo, sobretudo na figura de São Paulo, e mais tarde com Santo Tomás de Aquino no século XIII. Porém, foi com a revolução cultural e filosófica, fruto do Renascimento, que um novo horizonte de compreensão surgiu, diferenciando-se da metafísica enquanto ciência das essências. Se as preocupações da filosofia antiga e medieval eram de ordem ontológica, na filosofia moderna as preocupações são de natureza epistemológica (SEVERINO, 1992).

Na idade moderna muitos estudiosos se preocuparam em estudar o conhecimento, o que contribuiu para uma variedade de pensamentos. Francis Bacon defendia que a finalidade maior da ciência era melhorar as condições de vida dos homens, já René Descartes fazia uso da dúvida como procedimento metodológico, acreditando na possibilidade de conhecer e chegar a verdade unicamente pela razão, sendo sua abordagem conhecida como racionalista. Para John Locke a capacidade de conhecer é inata ao ser humano, mas o conhecimento é adquirido através de diferentes processos, daí, portanto, sua abordagem ser conhecida como empirismo. Immanuel Kant defendia uma teoria do conhecimento que integrasse aspectos racionalistas e empíricos. Hegel dizia que a verdade era basicamente subjetiva e contestava a possibilidade de haver alguma verdade acima da razão humana. Auguste Comte acreditava que havia uma ordem imutável na natureza e que o conhecimento a refletia. Karl Marx propõe uma filosofia baseada na atividade reflexiva, tendo por objetivo embasar a ação concreta (ANDERY, 1994).

Nesse sentido, existem basicamente duas abordagens à concepção do conhecimento: a racionalista de René Descartes e a empírica de Locke. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 25) entendem da seguinte forma essa dicotomia,

[...] as duas principais abordagens à epistemologia, o racionalismo e o empirismo, diferem radicalmente quanto ao que constitui a verdadeira fonte de conhecimento. Outra diferença fundamental é o método através do qual

se obtém o conhecimento. O racionalismo alega que se pode obter o conhecimento por dedução, recorrendo-se a construtos mentais como conceitos, leis ou teorias. O empirismo, por outro lado, argumenta que o conhecimento é obtido por indução, a partir de experiências sensoriais específicas.

Embora vários pensadores já tenham se dedicado a conhecer a natureza do conhecimento, não se chegou ainda a uma verdade livre de questionamentos. Como afirmam Rodrigues Filho *et al.* (2002, p. 7) “A natureza do conhecimento é uma questão extremamente desafiante. Embora renomados filósofos [...] tenham discutido essa questão durante vários séculos, a busca por uma definição formal contínua”.

A complexidade do estudo do conhecimento possivelmente reside na sua dimensão multifacetada. A natureza ontológica do conhecimento aponta para o indivíduo, para o grupo e para as organizações. Já a natureza epistemológica revela uma dimensão tácita e outra explícita do conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). Dessa forma, fica fácil entender por que essa matéria já vem sendo estudada há muito tempo, e dificilmente se irá alcançar um nível de saturação.

Pelo que se pode observar, mesmo após lançadas as bases do conhecimento que hoje permeiam o contexto mundial, não se chegou ainda a um posicionamento universalmente aceito acerca desse tema. Contudo, tudo o que já foi discutido é de extrema importância para a construção de uma teoria do conhecimento. A junção de tudo que já foi estudado a esse respeito é que irá possibilitar a formação de um pensamento que se aproxime de uma verdade.

3.4. Conhecimento

Desde o princípio o ser humano vem empreendendo esforços na busca de compreender melhor o significado da realidade que permeia sua própria existência, e

em consequência disso surgiram formas variadas de conhecimento, como a mitologia, o senso comum, a arte, a religião, o trabalho, a filosofia e a ciência, só para citar alguns.

O conhecimento é um tema que vem sendo pesquisado há muito tempo e ao que parece a cada dia abre novas perspectivas de estudo. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. XII),

O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a própria história do homem. Tem sido o tema central da filosofia e epistemologia desde o período grego. O conhecimento também começou a ganhar uma redobrada atenção recentemente. Não só teóricos sócio-econômicos como Peter Drucker e Alvin Toffler chamaram nossa atenção para a importância do conhecimento como recurso e poder gerencial como também um número crescente de estudiosos nas áreas de organização industrial, gerenciamento da tecnologia, estratégia gerencial e teoria organizacional começou a teorizar sobre a administração do conhecimento.

Ao que parece, essa busca por novos conhecimentos parece ser uma característica da própria espécie humana, e isso se deve, em parte, ao fato de o homem ser o único entre os seres vivos que consegue ordenar idéias de forma planejada, pensada, fazendo uso da racionalidade.

A relação que o ser humano possui com a natureza não se limita, diferente das outras espécies, aos aspectos estritamente biológicos, de sobrevivência fisiológica. A própria evolução da espécie humana fez com que o homem aumentasse cada vez mais os seus laços com a natureza e consigo mesmo, fazendo surgir questões complexas que ele busca constantemente resolver como, por exemplo, o sentido da vida.

Para Platão (apud Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 24) “[...] conhecimento é uma ‘crença verdadeiramente justificada’”. A idéia de Platão acerca do conhecimento parece ser aparentemente simples, entretanto ela carrega consigo uma subjetividade

complexa, pois se a base do conhecimento é a crença, então o conhecimento varia em razão do que as pessoas acreditam ser, ou, não ser verdade.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 28) definem o conhecimento como “[...] um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Como se percebe o conceito desses autores é muito próximo do conceito de Platão, tendo como ingrediente a mais a dinamicidade, o que dá ao conhecimento um aspecto mutável.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), “Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada , valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. De acordo com os autores o conhecimento é uma amálgama de variáveis múltiplas. É nesse sentido que Rodrigues Filho *et al.* (2002, p. 9) dizem que “[...] o conceito de conhecimento é complexo [...]”.

De acordo com Moran (1994, p. 23), conhecimento significa “[...] compreender todas as dimensões da realidade, captar e expressar essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral”. É importante perceber que o conhecimento tem realmente uma ligação com a realidade no sentido de busca da verdade, mas é preciso reconhecer que o conhecimento não permite um entendimento amplo sobre todas as dimensões contextuais.

O conhecimento também possui uma relação íntima com o poder. De acordo com Toffler (1994), o conhecimento é a fonte de poder com maior prestígio, e é a própria ferramenta para uma mudança futura de poder. Essa idéia de Toffler é compartilhada por muitos estudiosos contemporâneos (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT E PRUSAK, 1998; DRUCKER, 2000; entre outros) que dizem ter o poder àqueles que detém conhecimentos.

O conhecimento é uma capacidade de agir (SVEIBY, 1998). É nesse sentido que o conhecimento se difere da informação, como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63),

[...] o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. [...] o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento 'com algum fim'.

Drucker (2000, p. 17) afirma que “[...] as organizações baseadas em conhecimento demandam objetivos nítidos, simples e comuns que se traduzem em ações específicas”. Isso parece ser verdade quando se observa que as organizações buscam, hoje em dia, pessoas que não só tenham conhecimento, mas que também consigam fazer com que seu conhecimento se transforme em resultados práticos, em ações efetivas.

Assim como o ser humano, o conhecimento é mutável, fruto do contexto vivenciado pelo homem. A respeito disso Andery (1994) acredita que quando se altera a concepção que o homem tem acerca de si próprio, sobre o mundo, sobre o conhecimento, todo o processo se altera. Já Thomas Kuhn (1962) chama essa mudança de pensamento de mudança paradigmática, ou seja, uma ruptura no paradigma vigente. Dessa forma, ao passo que surgem novas idéias a partir da visão temporal de mundo que o homem possui, o conhecimento até então vigente cede espaço a um conhecimento emergente que irá retratar uma nova realidade.

O que se percebe então é que se por um lado o conhecimento é fruto da própria concepção humana, por outro ele é o agente principal de mudança dos paradigmas vigentes, e é em função dele que a própria espécie evolui.

Certo é que “[...] a definição de conhecimento está longe de ser perfeita em termos lógicos” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 63).

3.5. Conhecimento Tácito

A complexidade do estudo sobre conhecimento está certamente associada ao fato deste se apresentar basicamente em duas dimensões extremamente diversas, quais sejam a tácita e a explícita. O conhecimento explícito será objeto de estudo da próxima seção, agora será feita uma discussão acerca do conhecimento tácito.

Um dos primeiros estudiosos a cunhar o termo ‘conhecimento tácito’ foi Polanyi. Polanyi (1958) dizia que o homem detém muito mais conhecimento do que ele próprio pensa, que existem coisas que o ser humano nem possui a ciência de que é possuidor. Dessa forma, o homem não consegue expressar tudo aquilo que verdadeiramente sabe, que por falta de vontade, por inexistência de canais adequados, ou, pela inconsciência objetiva daquilo que lhe é natural.

Como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65), “O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado”. O conhecimento tácito é aquele que é peculiar a cada indivíduo e, sendo assim, não está expresso nas mídias convencionais a que todos possam ter acesso. A formalização e o compartilhamento desse tipo de conhecimento são extremamente difíceis. Os palpites subjetivos, os *insights*, são alguns dos exemplos de conhecimento tácito. Outro ponto importante é que esse tipo de conhecimento está estreitamente ligado às ações e experiências dos indivíduos, além do que às suas emoções, valores, ideais, (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Para Levitt (1991) existe um conhecimento mais precioso que não pode ser repassado aos demais indivíduos. Essa é uma característica fundamental do conhecimento tácito, a dificuldade de transmissão, de disseminação.

Para fundamentar ainda mais o conhecimento tácito Nonaka e Takeuchi (1997, p. 43) revelam que “[...] o conhecimento consiste não apenas no conteúdo lingüístico, mas também no conteúdo não lingüístico, comportamental”. Assim, não quer dizer que conhecimento é tudo aquilo que está expresso numa linguagem acessível a todos. Em vez disso, pode-se afirmar que parte do conhecimento está formalizado e disponível em diferentes mídias, e outra parte se encontra nas mentes das pessoas.

Em razão da dificuldade de compartilhar o conhecimento tácito, já que sua formalização é difícil, alguns autores apontam que esse só pode ser transmitido através da experiência direta. Drucker (1994) acredita que uma habilidade não poderia ser formalizada pela utilização de palavras, quer sejam estas faladas, ou, escritas. Uma habilidade, segundo esse autor, só seria passível de demonstração, e essa seria a única forma de transmiti-la, através do aprendizado e da experiência diretos. “De fato, o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 9).

O conhecimento tácito é fruto das experiências individuais de cada indivíduo. Ele apresenta aspectos subjetivos (sentimentos, crenças, intuição, comportamentos) e aspectos de aplicação objetiva (habilidades, ações, funcionalidade).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) dizem que,

[...] o conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões. A primeira é a dimensão técnica, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo ‘*know-how*’. Um artesão, por exemplo, desenvolve uma riqueza de habilidades, suas ‘mãos maravilhosas’ depois de anos de experiência. Mas, freqüentemente, é incapaz de articular os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe. Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva. Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser). Apesar de não poderem ser

articulados facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta.

Dessa maneira, vê-se que o conhecimento tácito possui um valor singular, pois mais do que qualquer outro tipo de conhecimento está ligado à ação, ao saber fazer, à aplicação efetiva do capital intelectual do indivíduo. Contudo, esse saber fazer é de difícil formalização. Isso decorre, em parte, do fato de que os indivíduos vão acumulando experiências variadas ao longo de suas vidas e fazem, cada um ao seu modo, uma junção dos diferentes conhecimentos adquiridos, tornando assim seu conhecimento uno.

Mais do que em qualquer outro período, a sociedade atual é movida pela informação e pelo conhecimento. Aquelas pessoas que conseguem aplicar seus conhecimentos no seu trabalho são as que estão conseguindo se destacar. Um dos grandes desafios das organizações contemporâneas é tentar formalizar o conhecimento que está na cabeça das pessoas.

3.6. Conhecimento Explícito

De acordo com Polanyi (1966), o conhecimento possui duas dimensões epistemológicas, uma é o conhecimento tácito, que já foi abordado na seção acima, e a outra é o conhecimento explícito. A compreensão dessa distinção é condição *sine qua non* para um entendimento mais acurado dos estudos sobre conhecimento.

Se, como foi visto, o conhecimento tácito é aquele intrínseco a cada indivíduo e fruto de suas experiências, o conhecimento explícito, por sua vez, se distingue em muito desse conceito. A própria palavra 'explícito' já tem acepção de coisa pública, exposta, acessível ao alcance de todos. É justamente nesse sentido, que o conhecimento explícito se diferencia do tácito.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65), “[...] o conhecimento explícito ou ‘codificado’ refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”. Assim sendo, todo conhecimento que pode ser formalizado de alguma maneira (livros, jornais, manuais, mídia eletrônica, sistemas audiovisuais, etc.) pode ser classificado como explícito. O conhecimento explícito é aquele que viaja por diferentes canais ultrapassando as mais variadas barreiras que encontra.

Para Nonaka e Takeuchi (1997. p. 8),

A distinção entre conhecimento explícito e conhecimento tácito é a chave para a compreensão das diferenças entre as abordagens ocidental e japonesa ao conhecimento. O conhecimento explícito pode ser facilmente ‘processado’ por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em bancos de dados. No entanto, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico.

A tradição da filosofia ocidental, apoiada na ideologia positivista, sempre deu mais importância ao conhecimento explícito, em detrimento à filosofia oriental que vê nas pessoas a fonte maior de conhecimento. Não é por acaso que as pessoas com mais idade são muito respeitadas na civilização oriental, pois se acredita que elas detenham mais conhecimentos.

O avanço tecnológico, principalmente dos meios de comunicação, colocou a disposição das pessoas um número de canais de acesso ao conhecimento explícito nunca antes imaginado. O desenvolvimento tecnológico também avançou numa tentativa de tornar explícito qualquer tipo de conhecimento. Assim, existem diversas maneiras de armazenar conhecimento. A cada dia a possibilidade de armazenamento de dados, de informação e de conhecimento cresce abruptamente.

O conhecimento explícito tem origem no conhecimento tácito, pois todo conhecimento nasce de uma idéia que, a priori, é inerente a uma pessoa, ou grupo

destas, e ao passo que essa idéia vai se cristalizando e tomando forma ela é documentada em um canal de comunicação. Dessa forma, a fonte primária de todo conhecimento é a mente humana, sendo o conhecimento tácito antecessor ao conhecimento explícito.

Entretanto, vale ressaltar que o conhecimento tácito e conhecimento explícito não são elementos totalmente distintos, antes disso são mutuamente complementares. Há uma interação entre eles, e destes com as atividades desenvolvidas pelos seres humanos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). É como, metaforicamente, imaginar o ser humano nas suas dimensões, material (corpo), portanto visível, e espírito (alma), que não pode ser visto, mas que juntos se complementam em um todo.

3.7. O Conhecimento na Nova Economia

Na economia tradicional, os três fatores de produção considerados essenciais eram a terra, o capital e o trabalho. Essa idéia permaneceu viva durante muito tempo, e ainda há quem a defenda como sendo esses os fatores essenciais de produção. Entretanto, com o avanço tecnológico e do próprio conhecimento se percebeu que existem outros fatores que determinam a produção na economia atual.

Quando do surgimento da administração científica no início do século XX, com Frederick Taylor, o fator de produção mais exigido do homem não era outro se não a força física, ou seja, o seu trabalho eminentemente mecânico, motor. Essa concepção de ‘trabalhador boi’ perdurou durante muito tempo, e não é espanto dizer que ainda hoje se pode encontrar organizações com essa visão, que acaba por impor limites ao potencial do ser humano.

Essa idéia dos fatores de produção tradicionais foi aos poucos sendo substituída em função do avanço tecnológico e de novas teorias emergentes. Marshall (1965, p. 115) defendeu a idéia que “O capital consiste, em grande parte, no conhecimento e na organização. [...] o conhecimento é o motor mais poderoso da produção [...] a organização ajuda o crescimento”.

Winter (1988, p. 175) é mais abrangente do que Marshall afirmando que uma organização é uma amálgama de conhecimentos,

As empresas são, fundamentalmente, organizações que sabem como fazer as coisas [...]. Na verdade, uma empresa específica em um determinado momento é um repositório de uma faixa de conhecimento produtivo bastante específica, faixa essa que muitas vezes envolve idiosincrasias que a distinguem até de empresas semelhantes na superfície que atuam na (s) mesma (s) linha (s) de negócios.

Com o advento da tecnologia da informação, principalmente a partir da década de noventa, que proporcionou a quebra de vários paradigmas, muitos conceitos até então estabelecidos foram sendo questionados. Essa tecnologia se espalhou por todos os universos onde habita o ser humano, econômico, político, social e cultural. Resultado disso é que hoje, como afirma Toffler (1980), vivemos na chamada ‘sociedade da informação e do conhecimento’, inclusive criando um mundo até então impensado, o mundo virtual.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1998), ligada à ONU, mais de 55% da riqueza mundial advém do conhecimento e dos denominados bens ou produtos intangíveis, como *softwares*, patentes, *royalties*, serviços de consultoria e bens culturais como filmes, música e entretenimento em geral.

Para Zabet e Silva (2002, p. 11), “Se antes o valor central era a produção em massa de mercadorias, valorizadas em sua materialidade, hoje o lugar central é

ocupado pelas idéias, informações e códigos digitais, valorizados em sua imaterialidade produtora de inovação, criatividade e serviço”.

Dentro desse novo contexto econômico, o conhecimento não é apenas um recurso como os tradicionais fatores de produção (terra, capital e trabalho); na verdade, o conhecimento é hoje um dos recursos verdadeiramente significativos. Isso é o que faz com que a sociedade atual seja singular, pois em nenhuma época o intelecto dos indivíduos foi tão valorizado (DRUCKER, 1994).

De acordo com Drucker (1994, p. 7),

[...] estamos entrando na ‘sociedade do conhecimento’, no qual o ‘recurso econômico básico’ não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim o ‘conhecimento’; uma sociedade na qual os ‘trabalhadores do conhecimento’ desempenharão um papel central.

Dessa forma, quando se assume que o fator de produção mais significativo é o conhecimento, o perfil do trabalhador da nova economia muda significativamente.

O reconhecimento de que o conhecimento é hoje o principal fator de produção alterou toda a filosofia organizacional que predominou até bem pouco tempo, deslocando assim o foco das habilidades técnicas para as capacidades intelectuais.

No mundo atual, o poder econômico e de produção de uma organização reside muito mais em suas capacidades intelectuais e de serviços do que nos seus ativos imobilizados (terra, instalações, equipamentos). O valor de grande parte dos produtos e serviços está diretamente associado aos fatores intangíveis baseados no conhecimento que os compõem (*know-How*, criatividade, inovação, projetos, sensibilidade das necessidades e desejos dos clientes) (QUINN, 1992).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 6), “[...] o futuro pertence às pessoas que detêm o conhecimento. Em uma sociedade baseada no conhecimento, diz Drucker,

o ‘trabalhador do conhecimento’ é o maior ativo”. Sendo assim, o trabalhador da economia moderna não possui mais o mesmo perfil de antes. Como afirmam Cavalcanti *et al.* (2001, p. 32),

Na sociedade do conhecimento, o trabalhador deixará de ser especialista em uma única área. Ele deverá ser capaz de lidar com questões e temas ligados a diversos ramos do conhecimento e estar apto a lidar com temas e questões diferentes daquelas para as quais foi formalmente habilitado.

O trabalhador que antes direcionava seus esforços para aquisição de habilidades eminentemente técnicas, hoje se vê compelido pelo mercado a mudar o foco de sua formação. “Uma matéria de capa [...] ‘*Knowledge Is Power*’ [conhecimento é poder] (*Newsweek*, 14 de junho de 1993) faz um prognóstico seguro de que o futuro pertence a quem usa a cabeça em lugar das mãos” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 6).

Nesse sentido, observa-se que na economia contemporânea há um elemento central que responde pela maior parte das transações entre indivíduos e organizações, o conhecimento. O indicativo é que cada vez mais o conhecimento e a informação exerçam um papel preponderante no cenário mundial, já que a tecnologia da informação vem constantemente apresentando inovações que facilitam a troca desses elementos.

Porém, devemos chamar a atenção para estudos que questionam a teoria de gestão do conhecimento suportada na idéia de que o conhecimento é o recurso organizacional mais importante. Isso pode ser visto, por exemplo, no estudo realizado por Rodrigues Filho (2004, p. 15) no qual ele afirma que “Este trabalho e outros já realizados sobre o setor elétrico no Reino Unido (CARTER & SCARBROUGH, 2000), desafia a teoria de gestão do conhecimento, que considera o conhecimento como o recurso organizacional mais importante.”

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 264), essa nova realidade é assim sintetizada:

Qualquer gerente que leia jornais e revistas não-especializados perceberá que entramos na 'sociedade do conhecimento', na qual o conhecimento não é apenas outro recurso, ao lado dos fatores de produção tradicionais – terra, capital e trabalho –, mas sim o recurso mais importante. Os gerentes também perceberão que o futuro pertence aos 'trabalhadores do conhecimento' – os que usam a cabeça, e não as mãos – e que a chave para a prosperidade futura está em sua educação e seu treinamento.

É importante ressaltar, contudo, que essa 'era do conhecimento' não modificou apenas os aspectos econômicos, mas sim toda a sociedade. Na atualidade, os comportamentos e hábitos das pessoas sofreram mudanças significativas em razão do surgimento de novas tecnologias, especialmente nos processos comunicativos. Como o mundo pode ser visto como um grande sistema, uma mudança tecnológica provoca um efeito em cadeia, seja ela em que contexto ocorrer. Assim sendo, quando se assume que o conhecimento é o fator de produção da era contemporânea, isso repercute em diferentes campos da sociedade, político, econômico, social e cultural.

3.8. Gestão do Conhecimento

A afirmação de que o conhecimento é hoje o fator de produção mais importante, ou, principal ativo das organizações é defendida por muitos estudiosos como NONAKA e TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; TOFFLER, 1980; DRUCKER, 2000; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998, entre outros. Diante dessa constatação uma outra questão suscita muito interesse: como gerenciar o conhecimento?

Uma das funções primordiais para uma organização é o gerenciamento dos recursos. O gerenciamento nunca foi uma atividade simples, pois está estreitamente ligado à filosofia de quem gerencia. Dessa forma, a gerência dos fatores de produção tradicionais sempre foi uma atividade que consumiu muito esforço por parte de quem os gerenciava. Entretanto, sendo o conhecimento reconhecido como o principal fator de produção da nova era é preciso conhecer quais os mecanismos mais eficientes e eficazes para gerenciá-lo a fim de se obter a otimização do seu potencial.

De acordo com Cavalcanti *et al.* (2001, p. 49),

Gerenciar o conhecimento é uma preocupação antiga do homem. Os seres humanos gerenciam o conhecimento desde o tempo das cavernas. Naquela época, eles transmitiam para seus descendentes as informações sobre as melhores formas e locais de se obter comida ou de se defender.

Como se observa, o gerenciamento do conhecimento é uma atividade que há muito tempo permeia a vida humana. A construção de novas teorias ocorre mediante a gestão dos conhecimentos emergentes.

O ambiente organizacional de hoje é altamente competitivo, exigindo que as empresas estejam o mais preparadas possível para fazerem frente aos seus competidores, ou, no caso de organizações públicas, que consigam prestar os melhores serviços visando o bem-estar comum. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 59), chamam a atenção disso quando dizem que “A organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de forma eficiente. Além disso, os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes ativos de inovação”.

É preciso entender que conhecimento não é informação, e sendo assim gerenciar informação não é gerenciar conhecimento. Muito do que as organizações

dizem ser gestão do conhecimento, na verdade é gestão da informação. Como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 61), “A divisão cartesiana entre sujeito e objeto, conhecedor e conhecido, deu origem a uma visão da organização como mecanismo para ‘processamento de informações’”.

O tema gestão do conhecimento é muito recente, sendo que na década de noventa é que os estudos nessa área se intensificaram. Em função disso, Rodrigues Filho (2003, p. 5) diz que,

A abundância de literatura indica, de fato, que existem diversas perspectivas e definições contraditórias sobre gestão do conhecimento. Conseqüentemente, gestão do conhecimento é um conceito amplamente usado e discutido, mas que não há, ainda, nenhuma definição aceita universalmente.

Em outro estudo realizado na Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF) Rodrigues Filho (2004, p. 15) diz que

A gestão do conhecimento poderá ser um tema interessante para uma empresa, mas se considerado de forma ampliada, e não como a simples codificação e armazenamento de informação, com insinuações de comodificação do conhecimento, como está sendo apresentado pelas teorias simplistas de gestão do conhecimento.

Apesar de ainda não haver um consenso sobre o que realmente é gestão do conhecimento, e talvez isso decorra do fato de ainda se cair no erro de associar conhecimento à informação, alguns estudos realizados já demonstram um caminho a ser seguido. “A gestão do conhecimento despontou recentemente como uma nova sistemática de trabalho no ambiente organizacional” (RICHTER, 2003, p. 39).

Para Rodrigues Filho *et al.* (2002, p. 7), “[...] a gestão do conhecimento está sendo vista como um componente significante da estratégia de negócios, permitindo

às organizações explorar oportunidades e flexibilidades para gerenciar os desafios de novos mercados e prospecções futuras”.

O termo gestão do conhecimento vem sendo freqüentemente empregado para descrever quaisquer atividades que se destinem a criar, armazenar e disseminar o conhecimento dentro de uma organização com o objetivo de melhorar o seu desempenho, principalmente através dos processos de aprendizagem (PRUSAK, 1997).

Para Bukowitz e Williams (2002, p. 17), “A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Dessa forma, a gestão do conhecimento é um processo que contribui positivamente para o desempenho organizacional, uma vez que consegue agregar riqueza aos seus produtos e, ou, serviços, bem como aos próprios processos.

De acordo com Prosbt *et al.* (2002, p. 30), “A gestão do conhecimento consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento”. Como se observa, a gestão do conhecimento não é um processo dissociado e simples, mas sim a união de atividades voltadas a aproveitar o conhecimento em favor das organizações.

Segundo Stewart (2002, p. 172), “Gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos”. O conceito de gestão em gestão do conhecimento parece ir mais além do que aquele que é normalmente utilizado. Não se trata apenas de gerenciar um recurso que já existe por si só, mas de torná-lo perceptível e a partir de então gerenciá-lo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 59), “É importante entender como as organizações criam novos produtos, novos métodos e novas formas organizacionais. Uma necessidade ainda mais fundamental é entender como as organizações criam o novo conhecimento que possibilita tais criações”.

O grande desafio das organizações contemporâneas é conseguir gerenciar um recurso que é intangível, isso porque o conhecimento pode estar na cabeça das pessoas (conhecimento tácito). Gerenciar o conhecimento explícito parece ser uma tarefa menos complexa, pois ele é visível, tangível.

Não se pode reduzir a gestão do conhecimento às ferramentas tecnológicas apenas, como dizem Bukowitz e Williams (2002, p. 8) ao defenderem que “A gestão do conhecimento não se reduz simplesmente à inserção de conteúdos organizacionais em depósitos tecnológicos, de fácil acesso. Ela exige, antes de mais nada, que a empresa possua uma cultura de compartilhamento de conhecimento”. Sendo assim, a cultura organizacional também é elemento crucial em um processo de gestão do conhecimento, pois as relações interpessoais são canais importantes para o compartilhamento de conhecimentos.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 175), “A gestão do conhecimento é uma prática em evolução”. Diferentemente de outras ferramentas organizacionais como, por exemplo, *Balanced Scorecard* e ferramentas da qualidade, a gestão do conhecimento ainda é um processo em construção.

Esse entendimento é compartilhado por Rodrigues Filho *et al.* (2002, p. 9) quando dizem que “[...] GC é um conceito amplamente usado e discutido, mas sobre o qual não há, ainda, nenhuma definição aceita universalmente”. Além do que “[...] boa parte da literatura sobre gestão do conhecimento tem sido bastante criticada,

principalmente por adotar uma visão limitada, enfatizando as tecnologias de informação” (RODRIGUES FILHO *et al.*, 2002, p. 11).

Por certo que a tecnologia da informação possui papel de extrema importância na gestão do conhecimento. Tanto é assim que Rodrigues Filho (2003, p. 10) diz que “É de fundamental importância se analisar a contribuição das tecnologias tanto para a criação do conhecimento como para o desenvolvimento da condição humana”. Daí a sobrepor a tecnologia à gestão do conhecimento é, pelo menos, inapropriado.

Para efeito dessa pesquisa se tomou como base teórica a idéia compartilhada por Nonaka e Takeuchi, para quem a gestão do conhecimento se solidifica na busca do entendimento de como as organizações criam conhecimentos e, a partir daí, criam modelos organizacionais alternativos. Nesse sentido, gestão do conhecimento engloba a criação, disseminação e armazenamento de conhecimentos.

3.9. Setor Público e Gestão do Conhecimento

O campo de estudos da administração pode ser dividido basicamente em dois setores, o setor privado e o setor público, ressaltando, contudo, que mais recentemente o chamado terceiro setor, composto por organizações não governamentais (ONGs), vem ganhando importância no cenário organizacional e social, visto o papel que essas organizações vêm desempenhando na sociedade.

O setor público da administração, ou seja, a chamada administração pública, é composto pelas organizações públicas ligadas aos governos, de forma direta ou indireta, nas diferentes esferas (Federal, Estadual, Municipal e o Distrito Federal). O estudo da administração nesse setor é de extrema importância, já que visa ao

melhoramento da utilização dos recursos disponíveis diante da demanda de serviços pleiteada por uma sociedade cada vez maior e mais exigente.

Ao se traçar um panorama geral do setor público, particularmente no Brasil, facilmente se observam os distintos papéis que o Estado desempenhou ao longo da história recente. No século XIX, até onde perdurou a monarquia, a participação do Estado, tanto na economia quanto na ordem social, foi caracterizada como sendo do tipo patrimonialista liberal clássica. Com o advento da república em 1889, que se estenderia até a década de 30, poucas foram as mudanças observadas na postura do Estado frente aos diversos agentes interessados, salvo as mudanças de cunho político relacionadas ao poder, que agora não mais se concentrava nas mãos de um imperador, mas sim em pequenas oligarquias, que não por coincidência também detinham o poder econômico (PIMENTA, 1998).

Um dos marcos da mudança do papel desempenhado pelo Estado é o chamado Processo de Substituição das Importações (PSI) intensificado na década de 30, que consistiu em um programa do governo voltado ao desenvolvimento da indústria doméstica, vez que a economia agroexportadora, sustentada praticamente pela monocultura do café, se mostrava demasiadamente vulnerável e não mais conseguia sustentar a economia do país, principalmente após o *crash* da bolsa de Nova York em 1929. Foi a partir de então que o Estado se fez ser mais intervencionista sob a justificativa de fomentar o crescimento econômico do país (MENDES, 1998).

Apesar do Estado, a partir da década de 30, começar a desempenhar papéis até então impraticáveis por ele, o modelo de administração pública que vigorou no país, compreendendo o período que vai desde a promulgação da Constituição de 1934 até meados da década de 60, foi o burocrático clássico. Esse modelo tinha

como uma de suas características principais a criação de normas e legislações racionais que orientavam as práticas da administração pública (MENDES, 1998).

Em 1964, com o golpe militar, foram suspensos vários direitos civis e as eleições diretas para a presidência da República. Foi um período político caracterizado pelo autoritarismo, pelo cerceamento da liberdade de expressão, além de outras tantas coerções impostas pelo Estado. No tocante à administração pública, o Estado teve uma postura intervencionista e desenvolvimentista (PIMENTA, 1998).

No início da década de 70 inicia-se uma crise econômica de magnitude mundial, a crise do petróleo, que se estenderia até meados da década de 80. Assim como outros países do mundo, o Brasil passou por constantes crises e dificuldades econômicas nesse período, o que repercutiu na administração pública através da adoção de uma visão restritiva de sua modernização administrativa (PIMENTA, 1998). Esse cenário conturbado fez surgir um debate a respeito da forma tradicional de organização e gestão pelo Estado, em que se colocava em pauta o esgotamento do modelo burocrático até então adotado na administração pública (MARINI, 2002).

Em meados da década de 70, em meio a uma crise de proporção global, foram postas em prática iniciativas de reestruturação econômica e formas alternativas de configuração das estratégias organizacionais, o que também desencadeou um debate acerca da incorporação de novos papéis pelo Estado. Dentre outros temas, discutiam-se a adequação e a modernização do Estado a uma realidade distinta da que perdurava até aquele momento. Uma das bandeiras mais levantadas era a do abandono do modelo burocrático estatal em favor da adoção de um modelo gerencial voltado à excelência na prestação de serviços aos cidadãos (MARINI, 2002).

É nesse sentido que Mendes e Teixeira (2000) afirmam que nas últimas décadas do século passado a gestão dos serviços públicos abandonou os sistemas baseados na hierarquia burocrática e buscou sistemas alternativos de gestão. O pilar central dessa mudança foi o chamado Novo Gerencialismo (*New Public Management*), ideologia relacionada com as idéias neoliberais e que teve como alguns dos grandes defensores os governos de Ronald Reagan nos Estados Unidos e de Margaret Thatcher na Inglaterra, ambos no início da década de oitenta (MENDES e TEIXEIRA, 2000).

Entre outras coisas, o discurso do Novo Gerencialismo defende a diminuição dos gastos do governo com pessoal, a privatização de instituições governamentais, a busca de novas formas de gerenciamento, a cooperação inter-governamental e, mais recentemente, a adoção de tecnologias como, por exemplo e principalmente, as da informação sob a alegação da necessidade de modernização do Estado (governo eletrônico) (MENDES e TEIXEIRA, 2000).

O Novo Gerencialismo surgiu com tanta força que é possível encontrar na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 princípios que orientam práticas na administração pública alinhadas a esse pensamento gerencial. Um exemplo disso é o Artigo 37 da Constituição que possui o seguinte texto: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** [...]” (BRASIL, 1988, grifo nosso).

Apesar de todo esse discurso do Novo Gerencialismo, pregando o controle e a eficiência por parte do Estado, Rodrigues Filho e Gomes (2004, p. 94) afirmam que

Os recursos públicos oriundos de impostos arrecadados dos contribuintes deveriam ser usados eficaz e eficientemente, sem nenhuma exceção. Todavia, é misteriosa a forma como os investimentos em tecnologia da informação (TI) estão sendo realizados por agências governamentais de forma vertiginosa, sem a constatação de ganhos de produtividade.

É em meio a todo esse cenário que emerge no governo programas voltados à melhoria da gestão na administração pública. Dessa forma, muitos programas como, por exemplo, os de qualidade passaram a integrar a agenda do gerenciamento da coisa pública sob o pretexto da eficiência administrativa, da busca da otimização dos recursos públicos. Não é difícil perceber que grande parte dos programas adotadas pela administração pública são, na verdade, adaptações de modelos gerenciais utilizados por empresas privadas, em especial os utilizados por grandes corporações. Programas como 5s, *downsizing*, reengenharia, normas ISO, ferramentas da qualidade (Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, etc.) são alguns exemplos de modelos adotados pela administração pública. Por vezes esses modelos são aplicados na íntegra, e em outras ocasiões sofrem algumas alterações como, por exemplo, os chamados Programa de Demissão Voluntária (PDV), que no fundo são programas de *downsizing*.

Segundo Marques *et al.* (2002), a gestão da informática pública no Brasil foi iniciada na década de sessenta em meio a um número de dados cada vez mais crescentes, sendo que nesse princípio as atividades se resumiam àquelas de ordem operacionais como folha de pagamento, arrecadação e controle financeiro, entre outras. Na década de setenta, surgiram os Conselhos de Informática, que representavam a primeira tentativa de planejar e organizar a informática pública no Brasil. Por sua vez, na década de oitenta, um período de transição à democracia e a decretação de uma nova constituinte, além do surgimento da microinformática, poucas foram as modificações na esfera pública em relação à tecnologia da

informação. “No final dos anos 90, os governos estaduais iniciaram revisões institucionais da gestão de informática, que ainda está em curso” (MARQUES *et al.*, 2002, p. 6).

De acordo com Cunha *et al.* (2002, p. 2), “Observa-se que, ao longo do tempo, os governos brasileiros têm despendido somas crescentes de recursos públicos em tratamento e gestão da informação”. “O produto básico e dominante das organizações públicas não é físico e sim informacional” CASTOR (2000 apud CUNHA, 2002, p. 2).

Em meio a esse cenário, surgiu recentemente na administração pública a preocupação com a gestão do conhecimento. Como acontece na maioria das vezes esse tema não é próprio da administração pública, foi na verdade uma questão levantada pelas empresas privadas, especialmente a partir da metade da última década.

Como é apregoado por muitos estudiosos organizacionais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; TOFFLER, 1980; DRUCKER, 2000; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998) que o conhecimento é hoje o grande diferencial competitivo das organizações, também no setor público o conhecimento passou a ser reconhecido como um importante recurso a ser utilizado na busca da excelência no atendimento à sociedade e, sendo assim, ele necessita ser gerido. Vale ressaltar que embora existam realidades distintas entre esses dois setores, o que move uma organização, seja ela de qualquer natureza, é o conhecimento das pessoas que a compõem, além do que elas têm como objetivo fim a maximização dos resultados, o que está estreitamente relacionado à excelência na gestão.

Os estudos sobre gestão do conhecimento no setor público não são abundantes, talvez até em virtude de esse ser um tema relativamente recente.

Todavia, podemos citar alguns exemplos de pesquisas que se preocuparam em estudar essa questão e que, de certa forma, possuem certa aproximação com o nosso trabalho.

Esse foi o caso, por exemplo, do estudo realizado por Rodrigues Filho *et al.* (2002) sobre a gestão do conhecimento na Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF). Nesse estudo os autores abordaram as transformações ocorridas no setor elétrico no Brasil e tentaram identificar de que forma as mudanças poderiam influenciar uma definição conceitual de um modelo de gestão do conhecimento.

Apesar desse estudo ser diferente do nosso, já que pesquisamos cinco organizações e não uma, os autores despertaram a atenção para algo que já debatemos anteriormente, que é a limitação que costumeiramente se faz à gestão do conhecimento, reduzindo-a à idéia de artefatos puramente tecnológicos.

Só através da construção de uma rede, compartilhada pelas pessoas ou pelos membros de uma organização, como estoque de capital e facilitadora da geração de conhecimento, transmissão e uso, torna-se possível compreender que a gestão do conhecimento não é sobre tecnologia, mas sobre o gerenciamento de pessoas, ajudando-as a dispor de seu conhecimento em direção à solução de problemas das empresas e das organizações e ao apoio do debate de políticas públicas. (RODRIGUES FILHO *et al.*, 2002, p. 4).

Nesse estudo Rodrigues Filho *et al.* (2002, p. 11) chegaram a conclusão de que,

A gestão do conhecimento, apoiada simplesmente no discurso de ferramentas tecnológicas, não deve ser vista como o passo mágico que vai transformar a instituição. Tais ferramentas, são fundamentais para facilitar o compartilhamento de informação, mas todo o esforço deve ser empreendido para que o seu uso efetivo e adequado venha aumentar as competências dentro da organização.

De maneira geral, o tema gestão do conhecimento é comumente associado, e por vezes reduzido, a uma discussão de infra-estrutura tecnológica, quer seja no setor privado, ou, no setor público. Tanto é assim que Rodrigues Filho (2003, p. 5) afirma que “Embora seja dominante a visão de gestão do conhecimento baseada em ferramentas de tecnologia da informação, a mesma está sofrendo uma crítica severa nos últimos anos, por adotar uma visão limitada de conhecimento e de criação de conhecimento”. Não há dúvida de que a tecnologia da informação é uma ferramenta extremamente importante à gestão do conhecimento, mas, de certo, ela não é por si só a gestão do conhecimento. Certamente a tecnologia da informação ocupa um espaço importante nas organizações atuais, tanto que Cunha *et al.* (2002, p. 1) afirmam que “É grande a importância da informatização dos governos na sociedade e economia do conhecimento”.

A tecnologia da informação é um elemento tão presente na sociedade contemporânea que hoje é difícil imaginar um mundo alheio às inovações tecnológicas dessa área. Contudo, é preciso reconhecer a complexidade desse tema, pois existe uma variedade de pontos a ele relacionado como, por exemplo, a inclusão digital, a capacitação do usuário, e o custo da tecnologia que também precisam ser estudados devido à enorme relevância que possuem.

Para Rodrigues Filho (2003, p. 1), “Boa parte da literatura sobre gestão do conhecimento tem tratado o uso da tecnologia da informação de forma muito simplista, esquecendo que a tecnologia deve ser vista como elemento da estrutura social que é continuamente produzida e reproduzida na vida social”. Observa-se assim que grande parte dos estudos nessa área se limita às questões mais superficiais como as de estrutura e performance tecnológicas, ignorando assim pontos relevantes como os efeitos da tecnologia sobre o trabalho, impactos na

cultura organizacional e na própria vida social dos indivíduos, e o que parece ser mais grave, em se tratando de campo de estudo científico, é a associação, ou porque não dizer, a superposição existente entre tecnologia da informação e gestão do conhecimento.

Em seu estudo sobre gestão do conhecimento no governo, Traunmüller e Wimmer (2003) afirmam que existem pontos importantes a serem discutidos, os quais eles chamam de perspectivas de processo, do usuário, técnica, organizacional, legal, do próprio conhecimento, da cultura e da política. Como se observa, o tema é complexo e requer esforço árduo a fim de se obter um entendimento claro das diversas facetas relacionadas a esse campo.

Uma das questões que mais suscita discussão nessa área é o fato de que a tecnologia da informação, assim como a gestão do conhecimento, deveria estar presente nos objetivos corporativos das organizações, contribuindo assim para o alcance dos resultados esperados. De certa forma isso já vem ocorrendo, pelo menos é o que revela o estudo feito por Marques *et al.* (2002, p. 11) no setor público brasileiro, segundo o qual “[...] encontrou-se uma tendência da gestão da TI deixar o plano tecnológico e passar a assumir um papel estratégico”. Outro estudo recente, realizado no governo australiano, que também aponta nessa direção é o do estudioso Martin (2005, p. 147), para quem “[...] algumas agências têm na gestão do conhecimento uma perspectiva de estratégia real ou reconhecem ela como uma chave para a conquista dos objetivos corporativos”.

Para Andersen e Dawes (1991 apud CUNHA, 2002, p.2)

[...] os gestores dos recursos de informação na área pública devem entender três perspectivas gerenciais: a do profissional de informática, a do executivo das agências de TI e a do formulador de políticas públicas. As decisões importantes em relação à gestão e aos recursos de informação

também envolvem quatro dimensões teóricas distintas: tecnologia, economia, organização e política.

Para Martin (2005, p. 153), “O sucesso em gestão do conhecimento requer disposição para escutar e envolvimento com o cliente base e outros *stakeholders*”. Para que isso possa vir a ser uma prática habitual parece evidente a necessidade de se ter uma cultura organizacional facilitadora dessas atividades. Entretanto, no mesmo estudo Martin (2005) constatou que apenas 15% dos respondentes afirmaram que em seu local de trabalho existe uma cultura de gestão do conhecimento. O curso que continua dominando a gestão do conhecimento é o relacionado às questões de contexto e de percepção (MARTIN, 2005).

Em razão do que foi exposto, percebe-se que o tema gestão do conhecimento no setor público, particularmente no Brasil, é um tema que carece de discussões mais profundas, nas quais diversos pontos de grande relevância precisam ser observados. Se o conhecimento é o recurso mais importante da atualidade, como defendem diversos autores, ele assume um papel vital também para as organizações públicas, principalmente pelo fato destas, em sua grande maioria, operarem com escassez de recursos financeiros e tecnológicos, além de estarem lidando com recursos públicos.

Alinhado ao discurso do Novo Gerencialismo, o governo brasileiro começou a desenvolver ações, principalmente a partir da década de 90, visando à maior eficiência na administração pública.

Em busca da eficiência na gestão pública, o governo brasileiro instituiu em 1991 o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, no qual foi criado o Sub-Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, que visava primordialmente à melhoria da gestão interna. Por volta de 1996 é criado o

Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – APAP, contemplando também o ambiente externo. Já em 1999 o governo institui o Programa de Qualidade nos Serviços Públicos – PQSP -, tendo como foco a satisfação dos cidadãos (MINISTÉRIO do PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO e GESTÃO, 2005). Esse programa é o que vem norteando as ações na administração pública. Mais recentemente, precisamente em fevereiro de 2005, o governo instituiu, através do decreto N° 5.378, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA -, que reuni os preceitos já estabelecidos no PQSP.

A avaliação da excelência na administração pública, através do PQSP, é feita tomando por base sete critérios: liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Esses são os critérios considerados na análise da eficiência da administração pública (PROGRAMA NACIONAL de GESTÃO PÚBLICA e DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA, 2005).

A menção do PQSP nesse trabalho se deve justamente ao fato de no seu critério 4 - Informação e Conhecimento - haver um item específico relacionado à gestão do conhecimento. Dessa forma, fica formalmente atestada a preocupação do Estado em gerenciar o conhecimento na administração pública.

De acordo com a divisão em blocos do PQSP, o critério Informação e Conhecimento faz parte do bloco denominado de Inteligência da Organização, não havendo nenhum outro critério nessa categoria. Pode-se supor, dessa forma, que esse item possui alto grau de importância para as organizações. Segundo o próprio Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, “Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão

e, conseqüentemente, seu desempenho” (PROGRAMA NACIONAL de GESTÃO PÚBLICA e DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA, 2005, p. 8).

Para o próprio Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA,

O Critério Informação e Conhecimento aborda como a organização gerencia as informações e os indicadores de desempenho mais importantes da organização e dos seus referenciais comparativos e como é feita a gestão do conhecimento na organização. Aborda também como as práticas relativas à gestão das informações da organização, a gestão das informações comparativas e a gestão do conhecimento são avaliadas e aperfeiçoadas (PROGRAMA NACIONAL de GESTÃO PÚBLICA e DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA, 2005, p. 28).

O critério Informação e Conhecimento se subdivide em três itens, que são: Gestão das Informações da Organização, Gestão das Informações Comparativas, e Gestão do Conhecimento.

O item Gestão do Conhecimento versa sobre aspectos relacionados à identificação, desenvolvimento, cultivo, proteção e compartilhamento do conhecimento. Nesse item são abordados os seguintes pontos (PROGRAMA NACIONAL de GESTÃO PÚBLICA e DESBUROCRATIZAÇÃO - GESPÚBLICA, 2005, p. 31):

- A. Como a organização estabelece um ambiente propício para a identificação, desenvolvimento e a manutenção do conhecimento. Apresentar os componentes da gestão do conhecimento da organização. Destacar:
 - a. as formas de incentivo ao pensamento criativo e inovador; e,
 - b. as formas de atração ou retenção de talentos e competências.
- B. Como é protegido o conhecimento. Destacar o tratamento dado à proteção do capital intelectual e às patentes, quando for pertinente.

- C. Como as inovações tecnológicas, os conhecimentos adquiridos e outros componentes do capital intelectual, alinhados com sua estratégia, são compartilhados internamente com a organização.
- D. Como a organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus produtos e serviços.
- E. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão do conhecimento. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamentos introduzidos recentemente.

Assim fica claro que o setor público, ou pelo menos, o governo federal brasileiro possui um modelo conceitual estruturado de gestão do conhecimento, ainda que este seja parte integrante de outro programa com amplitude maior. Isso reforçou a nossa pesquisa na medida em que as organizações da esfera federal do governo deveriam pôr em prática os modelos desenvolvidos pelo próprio governo.

3.10. Percepção

O objetivo maior dessa pesquisa foi conhecer a percepção dos gestores sobre gestão do conhecimento no setor público. O nosso interesse era primordialmente identificar de que forma a gestão do conhecimento é percebida pelos gestores do setor público, quer dizer, eles a vêem como algo positivo, ou, negativo à organização, eles acreditam que há de fato gestão do conhecimento no setor público. Essas foram algumas das questões perceptivas que tentamos desvendar ao longo da pesquisa.

Para tentarmos alcançar o nosso objetivo, fez-se necessário conhecermos um pouco da literatura sobre percepção. É bem verdade que a nossa pesquisa sobre percepção foi limitada em razão de dois fatores principais. O primeiro ponto é

que a nossa área de estudos se concentra no campo das ciências sociais aplicadas, especificamente na administração, e, em razão disso, por mais que tenhamos nos esforçado certamente não conseguimos dar ao tema, percepção, o tratamento que lhe é devido. Outro ponto é que o foco central do nosso trabalho não foi o estudo propriamente dito da percepção em si, mas sim a percepção de pessoas sobre um determinado elemento, ou seja, a nossa pesquisa se concentrou em desvendar como os gestores percebem a gestão do conhecimento no setor público. Feitas essas considerações iniciais, é oportuno o momento para expormos a base teórica sobre percepção que sustentou a nossa pesquisa.

“Estudamos a percepção numa tentativa para explicar nossas observações do mundo que nos rodeia. Algumas das razões para empreender esse estudo são específicas e práticas. Outras são genéricas e teóricas, [...]” (HOCHBERG, 1973, p. 11). Como podemos ver o estudo que envolve a percepção busca explicar determinados fenômenos observáveis. É justamente nesse sentido que a nossa pesquisa é caracterizada, quer dizer, o foco central do nosso estudo foi tentar explicar como os gestores vêem a gestão do conhecimento no setor público.

Para Forgas (1981), a percepção é o processo pelo qual se extrai informação, é uma forma de aquisição de conhecimento. O entendimento de Forgas fundamenta com muita propriedade a concepção a que nós demos a percepção nessa pesquisa. Quando nos referimos à percepção foi justamente no sentido de obtermos informações dos respondentes sobre as questões estudadas, conhecer a maneira como os entrevistados percebem os objetos pesquisados.

De acordo com Penna (1982, p. 11), “Perceber é conhecer, através dos sentidos, objetos e situações. O ato implica, como condição necessária, a proximidade do objeto no espaço e no tempo, bem como a possibilidade de se lhe

ter acesso direto ou imediato”. Essa foi a propositura do nosso estudo, qual seja, conhecer um objeto, a percepção dos gestores sobre gestão do conhecimento no setor público, a partir do contato direto com os sujeitos da pesquisa, quer dizer se aproximando do objeto em um determinado tempo e espaço.

É tomando por base entendimentos como os de Hochberg, Forgas e Penna que nós procuramos perceber, ou dizendo de outra forma, conhecer a percepção de gestores sobre elementos relacionados à gestão do conhecimento. No caso específico dessa pesquisa nós definimos cinco dimensões de investigação, quais sejam, Estratégia, Cultura, Tecnologia, Mensuração e Orçamento. Para definirmos essas dimensões como base de estudo da percepção levamos em consideração elementos apontados por estudiosos como Traunmüller e Wimmer, Nonaka e Takeuchi, Bill Martin, Davenport e Prusak, entre outros.

Nesse sentido nossa pesquisa procurou conhecer, em um primeiro momento, a percepção dos gestores sobre cada dimensão do estudo, e a partir disso termos subsídios para apontarmos a percepção desses sujeitos acerca da gestão do conhecimento no setor público.

3.11. Dimensões da Pesquisa

Em razão da complexidade inerente ao próprio ato de pesquisar, delimitamos nosso estudo à análise de cinco dimensões de observação. São elas: Estratégia, Cultura, Tecnologia, Mensuração (Controle) e Orçamento. Com o intuito de estabelecer um referencial teórico acerca de cada uma dessas dimensões, apresentamos adiante o entendimento dado a elas nessa pesquisa.

Estratégia

A primeira dimensão de análise da nossa pesquisa foi a estratégia. De acordo com Andrews (1971 *apud* CAVALCANTI, 2001, p. 43) estratégia é “[...] o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

A adoção de estratégia como uma dimensão da nossa pesquisa se deve ao nosso entendimento de que a estratégia abarcar as coisas de maior significância para a organização. Nesse sentido, pode-se identificar a atenção que as organizações dispensam à gestão do conhecimento, quer dizer, verificar se a gestão do conhecimento recebe tratamento estratégico por parte das organizações estudadas.

A estratégia está relacionada à própria existência da organização, ou seja, ela está associada aos objetivos e metas fundamentais da empresa, e isso independe de natureza, se privada, ou, se pública. Tanto é assim que Miranda (2002, p. 11) afirma que

A estratégia nunca foi tão importante quanto no atual ambiente, e pesquisas já demonstraram que os órgãos públicos não exercitam suas estratégias com êxito. A realidade inquestionável é que esses órgãos continuam utilizando processos gerenciais impostos de cima para baixo e voltados para aspectos táticos, mais propícios à gestão de organizações do passado.

Como diz Oliveira (1999, p. 174), “A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”. Dessa forma, o objetivo de adotar a estratégia como uma dimensão de investigação foi justamente

perceber se há caminhos, planos, programas estabelecidos para a gestão do conhecimento, quer queira no nível macro, de amplitude geral, ou no nível micro, de amplitude específica.

Cultura

A cultura é a segunda dimensão da nossa pesquisa. O seu estudo é algo extremamente complexo, pois ela é objeto de estudo de diversos campos da ciência como, por exemplo, a antropologia, a sociologia, a filosofia, só para citar alguns.

De acordo com Schein (1985, p. 21) a cultura é um

[...] modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura também vem sendo estudada no campo da administração sob o rótulo de cultura organizacional. Nesse contexto Barbosa (2001), acredita que a cultura na literatura de administração é percebida sob dois prismas distintos, por um lado como um elemento marginal, incapaz de interferir diretamente na organização, por outro lado como um elemento estrutural, capaz de nortear as atitudes dos indivíduos dentro da organização.

Para efeito da nossa pesquisa, entendemos a cultura organizacional relacionada à gestão do conhecimento conforme o pensamento de Richter (*apud* ANGELONI, 2003, p. 39) ao dizer que

Embora tenha reconhecido a importância do conhecimento, os estudos sobre a cultura organizacional não lhe deram seu devido lugar. Do nosso ponto de vista, essa linha de pesquisa parece ter três limitações comuns.

Primeiro, a maioria desses estudos não prestou atenção suficiente ao potencial e à criatividade dos seres humanos. Segundo, o ser humano, na maioria dos casos, é visto como processador de informações, não como criador de informações. E terceira, a organização é representada como bastante passiva em sua relação com o meio, sendo negligenciado seu potencial de mudar e criar.

Os estudos relacionados à relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento ainda carecem de aprofundamento. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 50), “características presentes na cultura que possibilitariam a gestão do conhecimento estão relacionadas á determinadas crenças, pressupostos, posturas, atividades que se fundamentam por uma postura proativa, aberta, abrangente e atuante”.

O nosso pensamento é de que a cultura organizacional e a gestão do conhecimento podem contribuir para a criação de uma cultura inovadora que tornem as organizações mais flexíveis e mais adaptáveis às demandas do ambiente organizacional atual.

Tecnologia

A terceira dimensão da nossa pesquisa foi a tecnologia. De forma genérica podemos entender tecnologia como sendo uma amálgama de conhecimentos relativos a um determinado fenômeno. Todavia, para efeito desse estudo o conceito de tecnologia está intimamente ligado à tecnologia de informação.

De acordo com Moura (2004, p. 13), “A tecnologia de informação (TI) tem ocupado cada vez mais lugares nas organizações, na sociedade e na vida das pessoas, seja por meio de fontes de trabalho, apoio, educação ou entretenimento”.

Temos entendimento semelhante ao de Pereira (*apud* ANGELONI, 2003, p. 157) quando ela diz que

Considera-se a existência de tecnologia do conhecimento, as quais compreendem desde recursos mais recentes, originalmente desenvolvidos para esse fim como os bancos de conhecimento e experiências e também aplicações da tecnologia da informação e da comunicação, tais como as redes e as videoconferências.

A utilização de ferramentas como a internet, a intranet, a videoconferência, o *data warehouse*, os sistemas de informação especialistas, são alguns dos exemplos de como a tecnologia de informação pode contribuir para a gestão do conhecimento.

O papel da tecnologia de informação no processo de gestão do conhecimento é, por demais, significativo. Fazer uso adequado da tecnologia de informação tornou-se uma condição *sine qua non* para o bom desempenho das organizações.

Mensuração

A mensuração é a quarta dimensão da nossa pesquisa. O significado da palavra mensuração está relacionado a controle. Como afirma Drucker (2002, p. 503) “Os controles significam mensurações e informações”. Nesse sentido, mensurar é controlar.

A adoção da mensuração como uma dimensão se deve ao fato de que é crucial para qualquer organização ter controle rígido dos recursos utilizados, sobretudo no que diz respeito ao retorno dos investimentos realizados.

De acordo com Mockler (1971 *apud* KWASNICKA, 1995, p. 209),

O controle administrativo é um esforço sistêmico de estabelecer padrões de desempenho, com objetivos de planejamento, projetar sistemas de feedback de informações, comparar desempenho efetivo com estes padrões pré-determinados, determinar se existem desvio e medir sua importância e tomar qualquer medida necessária para garantir que todos os

recursos estejam sendo usados da maneira mais eficaz e eficiente possível, para a consecução dos objetivos da empresa.

Essa função administrativa, a mensuração (controle), ganha importância ainda maior quando se trata de organizações do setor público, visto que os recursos quase sempre são escassos, bem como pertencem a toda a nação. Nesse sentido, Silva (2000, p. 33), afirma que “[...] a idéia de controle dos recursos públicos já era prevista na legislação sancionada por Moisés, 1300 anos antes de Cristo e na qual eram reguladas as funções da justiça e a arrecadação dos dízimos”.

No que concerne à gestão do conhecimento, a mensuração possui uma particularidade a mais, pois o objeto a ser mensurado, o conhecimento, é intangível. Contudo, a despeito disso Drucker (2002, p. 507) acredita que “Os controles são necessários para os acontecimentos mensuráveis e para os não-mensuráveis. Como em qualquer outra instituição, há na empresa importantes resultados que não se podem medir”.

Ainda que a mensuração na gestão do conhecimento tenha suas idiossincrasias, ela é uma função primordial ao bom funcionamento das organizações, em especial no que se refere ao benefício advindo da utilização de recursos. “O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado” (FREZATTI, 2000, p. 37).

Orçamento

O orçamento é a quinta e última dimensão da nossa pesquisa. De acordo com Dubrin (2001, p. 238) “O orçamento é um plano expresso em termos numéricos para a alocação de recursos. Os termos numéricos geralmente se referem a

dinheiro, mas podem também se referir a coisas como a quantidade de energia ou o número de fitas de impressora utilizadas”.

A adoção de orçamento como uma dimensão da nossa pesquisa se deve ao fato de que o orçamento realizado pelas organizações comumente é desmembrado em pequenos orçamentos que contemplam as políticas tidas como prioritárias como, por exemplo, política de marketing, política de recursos humanos, política de produção, entre outras. Sendo assim, a intenção foi tentar observar há existência de orçamentos destinados à gestão do conhecimento, pois isso não só revelaria o grau de importância com que a gestão do conhecimento é tratada nas organizações, bem como poderia revelar possíveis mecanismos compensatórios advindos dos dispêndios realizados nessa área.

De acordo com Sobanski (1994, p. 15),

O orçamento empresarial decorre da estratégia da empresa e elucida, com maior grau de detalhe, os números e valores correspondentes aos dois instrumentos citados, através de um conjunto ordenado de quadros relativos a certas datas ou intervalos futuros de tempo que integram e combinam os dados de vendas, produção, compras, estoques, custos, despesas, ativos, etc.

Como se pode observar, o orçamento está ligado intimamente à estratégia das organizações. No setor público, esse contexto é cercado de nuances próprias, pois além das questões administrativas e organizacionais ligados ao orçamento há também uma legislação que disciplina a alocação e a utilização dos recursos disponíveis. Sendo assim, questões de ordem orçamentária são tratadas com grande esmero na administração pública.

4. RECURSOS METODOLÓGICOS

4.1. Caracterização da Pesquisa

A pesquisa científica “É a exploração, é a inquirição e é o procedimento sistemático e intensivo que têm por objetivo descobrir, explicar e compreender os fatos que estão inseridos ou que compõem uma determinada realidade” (BARROS e LEHFELD, 2003, p. 30). Nesse sentido, o objetivo desse projeto de pesquisa foi estudar um determinado fenômeno fazendo uso de técnicas de pesquisa científica. Para tanto, alguns preceitos estabelecidos pela ciência são aqui obedecidos para efeito de validação desse trabalho.

Para Lakatos e Marconi (1996, p. 15), “Pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”. Nesse sentido, a pesquisa científica é regida por uma formalidade orientada pelos preceitos científicos estabelecidos com o intuito de criar referenciais que possam guiar quaisquer trabalhos de cunho científico.

- Quanto à natureza

Quanto à natureza, essa pesquisa se caracteriza como sendo exploratória-descritiva. De acordo com Gil (1994, p. 45) as

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Sendo assim, como o tema gestão do conhecimento no setor público é carente de estudos mais aprofundados, a pesquisa exploratória pareceu ser a mais indicada para esse trabalho.

Os trabalhos de natureza exploratória “[...] permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” (TRIVIÑOS, 1987, p. 109). A pesquisa exploratória dá ao pesquisador a oportunidade de conhecer mais claramente um tema estudado, enriquecendo assim o seu conhecimento na área pesquisada.

Por sua vez, a pesquisa descritiva “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ao fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1994, p. 45). Dessa forma, a descrição dos fenômenos observados em um estudo é de extrema importância para que se possa criar referências de análises entre conjuntos distintos, bem como especificar que os resultados encontrados dizem respeito ao objeto descrito.

Para Triviños (1987, p. 110), “O estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Nesse intuito, esse tipo de estudo possibilita conhecer profundamente as peculiaridades de um objeto pesquisado, contribuindo assim para a formação de conceitos mais próximos da verdade dos fatos.

Em face do tema gestão do conhecimento no setor público não apresentar vasta produção literária, acredita-se que a pesquisa exploratória em conjunto com a descritiva irá possibilitar a construção de conhecimentos importantes nessa área.

- Quanto à abordagem

Para a concepção dessa pesquisa será utilizada a abordagem qualitativa. Em razão do objeto de estudo dessa pesquisa ser naturalmente complexo, esse trabalho requereu o uso de uma abordagem metodológica que conseguisse abarcar as mais diferentes questões relacionadas ao estudo.

É importante, contudo, ressaltar que a grande maioria dos estudos na área da administração faz uso de métodos quantitativos de pesquisa. A respeito disso, Demo (1995, p. 133) afirma que “Em termos quantitativos, as ciências sociais já dispõem de bagagem apreciável de pesquisa empírica e, por mais que existam vícios, limitações e também mistificações, é um produto de particular significado metodológico”.

Por outro lado, observa-se um crescimento do uso de métodos qualitativos nas pesquisas científicas, não só nas ciências sociais, mas em outros campos como no das biomédicas.

De acordo com Neves (1996, p. 1), a pesquisa qualitativa é “[...] um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social”. A abordagem qualitativa de pesquisa permite ao pesquisador um contato mais próximo da realidade do objeto estudado. Sendo assim, ela proporciona uma riqueza maior de detalhes importantes ao entendimento do fenômeno pesquisado.

É importante observar que, embora possa existir no meio científico uma tentativa de desagregação entre as abordagens qualitativa e quantitativa, nós entendemos que não existe um método que se sobressaia ao outro. A determinação do método mais adequado está condicionada à natureza do objeto estudado. Assim

sendo, a escolha do método é posterior a determinação do que será estudado, bem como deve ser feita em razão dos recursos que ele oferece para que se consiga obter um entendimento mais profundo do que se está pesquisando.

Dessa forma, acreditamos que a utilização da abordagem qualitativa contribuiu de maneira mais significativa a uma melhor compreensão do fenômeno pesquisado.

- Quanto ao enfoque

No que faz referência ao enfoque, esse estudo se caracteriza como um estudo de caso. Segundo Chizzotti (1991, p. 102), o estudo de caso “[...] é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, [...]”.

O estudo de caso também é um tipo de estudo descritivo, que tem por finalidade maior aprofundar a descrição de uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Sendo assim, o estudo de caso propiciou o conhecimento de um número maior de detalhes peculiares ao objeto estudado e revelou uma realidade singular ao contexto da pesquisa realizada.

4.2. Delimitação da Pesquisa

- Universo

O universo, ou população, da pesquisa faz referência a totalidade de elementos possuidores de características semelhantes, e, em razão disso, escolhidos como objeto de um determinado estudo (RUDIO, 1998). O universo

desse estudo compreendeu organizações públicas no âmbito do governo federal com sede regional na cidade de Recife no Estado de Pernambuco.

- Amostra

De maneira geral, as pesquisas no campo das ciências sociais abrangem um universo de elementos tão grande que praticamente se torna impossível considerá-lo em sua totalidade. Sendo assim, nas pesquisas dessa área é comum determinar uma amostra, ou seja, uma parcela dos elementos que compõem o universo (GIL, 1994). Outros fatores como tempo e recursos limitados contribuem para que a escolha de uma amostra seja praticamente uma necessidade.

O tipo de amostra utilizado nessa pesquisa foi o não-probabilístico. Segundo Gil (1994, p. 93),

Na pesquisa social são utilizados diversos tipos de amostragem, que podem ser classificados em dois grandes grupos: amostragem probabilística e não-probabilística. [...]. Os do segundo grupo não apresentam fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador.

Nesse estudo também foi utilizada a amostragem por acessibilidade. Para Gil (1994, p. 97) nesse tipo de amostra “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se esse tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, [...]”.

Em razão das limitações de recursos da pesquisa, bem como por questões de acesso, viabilidade financeira e disponibilidade de tempo, foi determinada para esse estudo uma amostra composta por cinco organizações do setor público federal com sedes regionais na cidade de Recife no Estado de Pernambuco.

Para a definição da amostra foram considerados critérios como acessibilidade às organizações, incluindo aí o interesse da instituição em fazer parte da pesquisa, representatividade da organização em relação ao seu universo, e viabilidade técnica e financeira para a operacionalização da pesquisa. Desse modo, as organizações que compuseram a amostra foram as seguintes:

- ✓ Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF) – A CHESF é uma empresa de economia mista controlada pela Eletrobrás. Foi criada em 1945 no governo do então presidente da república Getúlio Vargas. A missão da empresa é produzir, transmitir e comercializar energia elétrica com qualidade e rentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento do Nordeste e do Brasil. A sede da CHESf está localizada na cidade do Recife no Estado de Pernambuco, mas a empresa possui outros pólos administrativos no país. A empresa tem cerca de 5.700 empregados.

- ✓ Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) – O SERPRO é a maior empresa pública de prestação de serviços em tecnologia da informação. Ela está vinculada ao Ministério da Fazenda e foi criada em 1964. A missão do SERPRO é modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da administração pública. Além da sede em Brasília, a empresa conta com outras dez sedes regionais distribuídas pelo território nacional, sendo uma inclusive na cidade do Recife no Estado de Pernambuco. O SERPRO possui cerca de 8.500 empregados.

- ✓ Receita Federal do Brasil – A Receita Federal é o órgão do governo federal responsável por promover a arrecadação de tributos e realizar o controle aduaneiro. A sede do órgão está localizada em Brasília, mas existem diversas sedes regionais pelo país. A Receita Federal possui cerca de 14.000 funcionários.

- ✓ Banco Central do Brasil (BACEN) – O Banco Central do Brasil é uma autarquia federal integrante do sistema financeiro nacional. O BACEN, que foi criado em 1964, tem por finalidade maior controlar as atividades financeiras do país como, por exemplo, a emissão de moeda. Além da sede em Brasília o banco possui outras regionais pelo país. O Banco Central possui cerca de 4.000 funcionários.

- ✓ Previdência Social do Brasil – A Previdência Social do Brasil é um órgão do governo federal que tem como objetivo reconhecer e conceder direitos aos seus segurados. Através da Lei nº 6.036, de 1º de maio de 1974, o governo federal criou o Ministério da Previdência e Assistência Social, embora já existissem desde o século XIX alguns organismos de governos para tratar das questões relativas a assistência social. A sede do órgão está localizada em Brasília, mas existem diversas regionais pelo país.

Os sujeitos dessa pesquisa foram gestores dessas organizações públicas federais que compõem a amostra, e foram escolhidos de acordo com o critério da acessibilidade. Segundo Cunha *et al.* (2002, p. 6), “Uma das formas de se aumentar o conhecimento sobre a gestão de TI no setor público é pesquisar junto aos

executivos quais suas listas de preocupações, qual o seu foco principal de inquietações”.

A previsão inicial era entrevistar vinte sujeitos, sendo quatro de cada uma das organizações que compunham a amostra. Entretanto, esse número poderia variar para mais, ou, para menos dependendo do ponto de saturação, ou seja, se chegasse a um momento em que as respostas dos respondentes não mais apresentarem elementos novos.

Na prática foram entrevistados dezenove sujeitos, três servidores do Banco Central do Brasil e outros quatro em cada uma das demais organizações. Sendo assim, consideramos que, ainda que tenha faltado entrevistar um sujeito, conseguimos atingir o nosso objetivo nesse ponto, e pensamos que o número de vinte respondentes definidos preliminarmente atendeu de forma satisfatória às nossas expectativas.

4.3. Estratégia de Coleta de Dados

A coleta de dados consiste em um processo, iterativo, de buscas constantes nas diversas etapas da pesquisa em função da interação com os sujeitos alvos do estudo (CHIZZOTTI, 1991).

A coleta de dados desse estudo foi realizada pelo próprio pesquisador. Os locais de coleta de dados foram os ambientes de trabalho dos respondentes. Ao todo foram feitas três viagens à cidade de Recife no Estado de Pernambuco em um intervalo de tempo de aproximadamente um (01) mês.

4.4. Técnica de Coleta de Dados

Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista. De acordo com Gil (1994, p. 113), “A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais”. Uma das grandes vantagens da entrevista é a possibilidade dela permitir ao pesquisador obter dados das mais diferentes naturezas, bem como conhecer com profundidade os aspectos inquiridos.

Nesse estudo foram realizadas entrevistas do tipo focalizada. “Esse tipo de entrevista é bastante empregado em situações experimentais, com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivida em condições precisas” (GIL, 1994, p. 116). A escolha da entrevista do tipo focalizada se deveu à necessidade, por parte do pesquisador, de que os respondentes mantivessem a atenção no tema em debate, e revelassem grande riqueza de informações.

Foi criado um roteiro de entrevista baseado nas questões focais da nossa pesquisa, as quais denominamos dimensões. As dimensões foram: Estratégia, Cultura, Tecnologia, Mensuração e Orçamento. A partir de então elaboramos perguntas referentes a cada dimensão estudada. As dimensões Estratégia, Cultura e Orçamento tiveram três questões cada uma, enquanto que as dimensões Tecnologia e Mensuração continham quatro questões cada.

4.5. Estratégia de Tratamento de Dados

Os dados foram tratados através da análise de conteúdo qualitativa. Diferente da análise de conteúdo apregoada por Bardin (1977), que visa à quantificação das palavras através da freqüência, a análise de conteúdo qualitativa

defendida por Gläser e Laudel (2004), que foi a utilizada nessa pesquisa, enfatiza a interpretação ao longo de todo o processo de tratamento dos dados.

A análise de conteúdo qualitativa de Gläser e Laudel (2004) está dividida basicamente em quatro etapas. A primeira etapa é chamada de preparação para a extração e se divide em três fases: preparação do conteúdo – construção de categorias de acordo com as considerações teóricas -, preparação metódica – consiste em montar um texto a partir da transcrição dos conteúdos coletados na entrevista -, e preparação técnica – criação de macros de extração de conteúdo relacionado com as categorias estabelecidas. A segunda etapa é denominada de extração. É nessa etapa na qual se faz a leitura dos textos transcritos e se toma a decisão de quais são as informações relevantes para resolver o problema de pesquisa. A terceira fase é denominada de preparação dos dados. Essa fase diz respeito ao ‘acabamento’ do texto, onde são eliminadas possíveis redundâncias, corrigidos erros eventuais, além do fato de as informações serem condensadas. Acerca dessa etapa Gläser e Laudel (2004, p. 226) afirmam que “[...] o resultado da preparação desenvolvido na base de informação contém todas as informações relevantes para a resposta da questão de investigação”. Por fim, a última etapa é chamada de avaliação. Esse é o momento no qual o pesquisador passa a fazer suas análises a partir das relações encontradas entre a base teórica utilizada e o material coletado.

Um dos pontos mais positivos da análise de conteúdo qualitativa defendida por Gläser e Laudel (2004) é a flexibilidade, pois a todo momento é permitido ao pesquisador adequar seu instrumento metodológico aos possíveis elementos emergentes na pesquisa como, por exemplo, criar novas categorias se assim for necessário.

5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa parte do trabalho se dedica à apresentação, à análise e à discussão dos resultados oriundos da pesquisa realizada. Como foi explicitado no início desse projeto, o objetivo maior dessa investigação científica foi analisar a percepção de gestores sobre a gestão do conhecimento no setor público.

Dos vinte sujeitos da pesquisa, estimados na amostra, apenas um não foi entrevistado por falta de oportunidade. Assim sendo, dezenove sujeitos foram entrevistados, o que representa a imensa maioria.

Como dito em outro momento, buscaram-se entrevistar pessoas que ocupassem cargos de nível estratégico, ou, de nível tático, quer dizer, pessoas que ocupassem cargos da mais alta hierarquia organizacional. As pessoas que foram entrevistadas ocupavam, quando da entrevista, os seguintes cargos: engenheiro gerente de manutenção, gerente de divisão de pessoal, gerente de infra-estrutura, consultora técnica da superintendência de tecnologia da informação, gerente administrativo, gerente de sistemas de pagamento, coordenador da fábrica de *software*, gerente de desenvolvimento de sistemas, gerente regional de gestão de serviços, gerente regional da superintendência de tecnologia da informação, gerente da área de rede de longa distância, gerente executivo, gerente da divisão de benefícios, chefe do serviço de atendimento, delegado da receita previdenciária, superintendente adjunto da secretaria regional da receita federal – 4ª região fiscal, chefe da divisão de tributação, chefe da divisão de fiscalização, chefe da divisão de tecnologia e de sistemas de informação.

Com o intuito de preservar a identidade das pessoas, qualificamos os sujeitos da pesquisa de respondentes, ou, de simplesmente R, e a cada um foi atribuída uma numeração que segue a ordem cronológica das entrevistas. Nesse

caso, se nos referirmos a R2, por exemplo, estaremos tratando do segundo sujeito que foi entrevistado. O mesmo acontece se mencionarmos, por exemplo, R16, ou seja, significa que estaremos nos referindo ao décimo sexto sujeito entrevistado.

Para que o objetivo traçado pudesse ser alcançado foram definidas, *a priori*, cinco dimensões de investigação, sendo elas: Estratégia, Cultura, Tecnologia, Mensuração e Orçamento. Na definição dessas dimensões, levamos em consideração estudos realizados por diversos pesquisadores como, por exemplo, Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak, entre outros. Chamamos a atenção para uma pesquisa publicada na Austrália no ano passado pelo professor Bill Martin que trata com muita propriedade o tema central dessa pesquisa, que é a gestão do conhecimento no setor público. O estudo realizado por Martin deu contribuição substancial à nossa pesquisa, inclusive na definição das dimensões. As dimensões Estratégia, Cultura e Orçamento foram compostas por três variáveis cada uma, e as dimensões Tecnologia e Mensuração continham, cada uma, quatro dimensões.

Com a tentativa de tornar mais fácil o entendimento das questões observadas e de fazer uma exposição didática, a apresentação dos resultados referentes às dimensões e suas respectivas variáveis está disposta de forma seqüenciada, observando a ordem adotada quando da coleta dos dados. Sendo assim, a primeira dimensão analisada foi a dimensão Estratégia, seguida pela dimensão Cultura, e pela dimensão Tecnologia. Por fim foram analisadas as dimensões Mensuração e Orçamento.

5.1. Dimensão Estratégia

A inclusão de estratégia como uma dimensão da pesquisa se deve também ao nosso entendimento de que às coisas mais importantes das organizações é dada uma atenção diferenciada, ou seja, um tratamento estratégico. Nesse sentido, adotamos estratégia como uma dimensão da pesquisa com o intuito de identificar, entre outros aspectos, se a gestão do conhecimento é contemplada nas estratégias organizacionais, quer dizer, tentar identificar a importância que a gestão do conhecimento tem para as organizações.

A dimensão estratégia foi composta por três variáveis. A primeira variável tentou revelar se há relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia da organização. Sendo assim foi feita a seguinte pergunta aos respondentes: Qual a relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia da organização?. A segunda variável se deteve a observar se as questões relacionadas à gestão do conhecimento eram tratadas através de macro, ou, de micro estratégias, em que se fez o seguinte questionamento: As questões relacionadas à gestão do conhecimento são tratadas através de macro, ou, micro (emergentes) estratégias?. A terceira e última variável relacionada à dimensão estratégia tentou identificar quais elementos, na opinião dos respondentes, deveriam ser incorporados por uma estratégia de gestão do conhecimento, para o qual se perguntou aos entrevistados: A estratégia de gestão do conhecimento deveria incorporar quais elementos?. Posto isso, vamos analisar cada uma das variáveis que compuseram a dimensão estratégia.

5.1.1. Primeira Variável – Gestão do Conhecimento e Estratégia Organizacional

Essa primeira variável da dimensão estratégia teve o objetivo de identificar se havia alguma relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia organizacional das empresas pesquisadas. A importância em observar esse ponto reside no fato de identificar, ainda que de forma preliminar, qual o tratamento que é dado à gestão do conhecimento, ou seja, se a gestão do conhecimento ocupa espaço na estratégia organizacional. Para tanto fizemos a seguinte pergunta aos sujeitos de pesquisa: Qual a relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia da organização?

Todos os entrevistados responderam a essa pergunta. Há de se destacar a multiplicidade de pensamentos dos respondentes no que se refere a essa questão.

Para alguns respondentes, a relação entre a estratégia organizacional e a gestão do conhecimento é um acontecimento recente. Vejamos o que disse o respondente 2, funcionário da CHESF,

É uma questão fundamental numa empresa como a nossa onde tem que ter a garantia da continuidade dos serviços para a sociedade, porque a empresa tá atuando fornecendo um serviço para a sociedade e a garantia do, digamos assim, da manutenção de sucesso da sociedade depende do nosso trabalho, então **a transferência do conhecimento tem que ser uma preocupação constante nossa**. Eu diria que, o seguinte, a gente passou um tempo, por conta das políticas governamentais, isso ficou um pouco à margem, por quê? Porque passou muito tempo sem renovar o quadro de pessoal, então com isso **parte do conhecimento ficou retido num grupo de pessoas e não conseguiu repassar para novos funcionários, e isso, o conhecimento, digamos, ficou confinado com um grupo bem específico e essa transferência, de uma certa forma, ela é feita ao longo de um bom tempo, longos anos, não é uma coisa que se faz rapidamente**. A formação, quer dizer, de um quadro de engenharia, principalmente na área de engenharia, que é uma estratégia da empresa, ela se dá por um período bastante longo. Hoje, com a retomada da contratação de novos empregados isso aí voltou a tona, só que isso é um processo relativamente recente. **Houve na verdade perdas de conhecimento significativo sem o repasse efetivamente por conta de políticas governamentais de redução de quadro e etc. Hoje já passa a ser uma preocupação da empresa e faz parte, tem que fazer parte da estratégia da empresa** (Grifo nosso).

A resposta de R2 é bastante rica em informações. Um ponto importante de sua resposta, embora não esteja diretamente relacionada à pergunta, é a referência feita às políticas governamentais. Isso demonstra na prática a teoria do Novo Gerencialismo que abordamos anteriormente, ou seja, as idéias de contenção de gastos, de eficiência, do Estado mínimo são materializadas, por exemplo, na redução do quadro de funcionários, na limitação de contratação de pessoal. Uma das conseqüências disso, como frisou R2, foi a perda de conhecimentos, visto que muitos empregados detentores de saberes foram desligados da empresa através de planos de demissão incentivada, o que acarretou também a formação de pequenos grupos detentores de conhecimentos e fez com que conhecimentos importantes para o bom funcionamento da empresa ficassem restrito a poucas pessoas.

É fácil perceber, pelo discurso de R2, que não houve tratamento adequado à gestão do conhecimento quando da implantação das políticas governamentais, basta observar o que disse R2 a respeito do processo de transferência de conhecimento, para quem esse é um processo de longo prazo, se contrapondo assim à urgência dos interesses governamentais. Esse cenário ocasionou perdas de grande monta para a organização, pois segundo R2 existiram perdas de conhecimentos significativos. É importante lembramos que como se não bastasse a perda de conhecimentos, a organização também perdeu talentos reais e potenciais, muitos dos quais ela contribuiu durante anos na formação. Sendo assim, a perda da organização, nesse caso a CHESF, vai além do desligamento das pessoas.

No tocante especificamente à questão levantada, R2 declara que hoje a gestão do conhecimento faz parte da estratégia da empresa, que há essa preocupação, que a gestão do conhecimento tem que ser contemplada na estratégia

organizacional. Porém, o respondente 3, também membro da CHESF, não percebe isso da mesma forma que R2. Na sua resposta R3 disse o seguinte,

Talvez você tenha visto pelas outras entrevistas que a CHESF é uma empresa bastante informatizada e ela tem buscado envolver na sua estratégia as facilidades que a gestão do conhecimento trás. **De gestão do conhecimento propriamente dito a gente não percebe com clareza se há algo nesse foco, nessa direção.** (Grifo nosso).

Como se pode observar, R3 apresentou uma resposta diferente e opositiva a de R2, embora ambos ocupem cargos de gerência na mesma empresa. Isso pode ser explicado de diversas formas, falta de comunicação, base conceitual distinta, além de outras. De certa forma, isso revela que não existe na empresa um consenso quanto a essa questão. Todavia, a resposta de R3 se aproxima mais da resposta da respondente 4, também funcionária da CHESF, que faz parte da equipe de tecnologia da informação dessa organização. Eis o que ela nos disse,

Veja! Deverá haver. Mas como a gente ta iniciando a formatação desse segmento, desse processo de gestão do conhecimento, ainda não existe esse *link* formatado. Na idéia nossa, tem que haver. **A gente só vai poder realmente ter efetivamente uma gestão do conhecimento se a gente atrelar às estratégias da empresa e de lá a gente captar quais são os conhecimentos mais estratégicos para manter exatamente a empresa crescendo e progredindo.** Mas, hoje a gente não tem esse *link*. (Grifo nosso).

Diante desse quadro, acreditamos que, conforme afirma R4, não existe efetivamente uma relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia organizacional na CHESF. Embora R2 tenha feito menção no sentido afirmativo de uma possível existência, creditamos isso a possíveis discussões relacionadas a esse assunto, já que a própria R4 afirma que, pelo menos, na idéia essa relação existe, ou, até a possíveis práticas isoladas de alguns setores.

Já para o respondente 5, funcionário do Banco Central (BACEN), a relação entre a estratégia organizacional e a gestão do conhecimento é baixa. Nas suas próprias palavras ele relata:

“O banco segmenta bastante o que é estratégico do que é tático do que é operacional. Então nesse sentido, dada essa característica, eu entendo que a conexão é baixa porque a estratégia é uma opção da diretoria e o conhecimento é um objeto da organização como um todo.”

Ao observarmos a resposta de R5, bem como a partir de outros relatos seus quando da entrevista, acreditamos que para ele a falta, ou, baixa relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia organizacional, nesse caso do BACEN, se deve a pouca participação dos empregados na formulação das estratégias do banco. É a partir disso que ele agrupa a estratégia à diretoria e o conhecimento à organização como um todo, justificando assim a ausência de uma relação mais intensa.

Outro membro do BACEN é o respondente 7, que atua na área de tecnologia da informação, para quem a estratégia da organização está fortemente ligada à gestão do conhecimento, ou, ao que ele chama de conhecimento acumulado. A resposta de R7 foi a seguinte:

Na verdade nós somos uma instituição que produz muita informação, muito conhecimento e **nós dependemos desse conhecimento acumulado pra nossa estratégia**. Particularmente a minha área é de informática, então eu tenho que desenvolver sistemas sempre baseado no conhecimento acumulado. **Toda a estratégia de desenvolvimento, de sucesso de um trabalho dentro da minha área e de resto do banco depende do conhecimento acumulado e de saber lidar com ele.** (Grifo nosso).

É interessante ressaltar a importância que R7 dar ao conhecimento, não só para o exercício do seu trabalho, bem como para a própria instituição. De acordo com ele há uma relação de dependência, em que o conhecimento acumulado é a base de desenvolvimento e de sucesso do BACEN. Todavia, ele sugere em sua resposta que não basta à organização ter conhecimento, é preciso saber lidar com ele. Isso retrata o que já mencionamos anteriormente, mas importante do que ter conhecimentos é saber gerenciá-los, é fazer com que eles possam efetivamente contribuir para o crescimento da organização e se tornem um diferencial competitivo, ou, de sustentabilidade.

A partir dos discursos de R5 e R7 não podemos afirmar que no BACEN há uma relação formal entre a gestão do conhecimento e sua estratégia organizacional. O que podemos sugerir, baseado no relato de R7, é que o conhecimento é um dos elementos mais importante para o desenvolvimento do banco central, que ele tem um papel importante na formulação das estratégias dessa organização.

Em seguida iremos perceber respostas diferentes das que vimos na CHESF e no BACEN, pois os respondentes 9, 10 e 11 são funcionários do SERPRO, que é uma empresa de tecnologia da informação. Segue adiante as respostas destes entrevistados acerca da relação entre a estratégia organizacional e a gestão do conhecimento:

O que é que nós percebemos ao longo de nossa história? É que nós, como uma empresa de tecnologia da informação, uma empresa de tecnologia, e é uma área onde você tem um crescimento muito rápido das tecnologias, então a gente percebeu que, e nós por sermos uma organização bastante grande do ponto de vista geográfico, **a gente percebeu que o conhecimento tava muito na cabeça das pessoas, era um conhecimento tácito e que inclusive ele desaparecia quando a pessoa saía da empresa. Então ele ia junto, era parte do conhecimento, fruto até do investimento que a empresa fazia nas pessoas e tudo muito. Então a partir de quatro anos pra cá a empresa resolveu criar um programa, um programa de gestão do conhecimento, onde ele começou a tornar esse conhecimento tácito em conhecimento**

explícito, compartilhar o conhecimento de cada um perante toda a organização, a criar banco de soluções, base de conhecimento pra que a gente possa ter a oportunidade de compartilhar o conhecimento que às vezes era privativo de cada uma das pessoas. (Respondente 9 – Grifo nosso).

Essa questão da estratégia da empresa, principalmente **o SERPRO aqui, quando define essa estratégia da empresa ele leva bastante em consideração essa questão da gestão do conhecimento.** Isso começou inclusive na gestão anterior, **começou a fazer essa vinculação da estratégia da empresa com a gestão do conhecimento.** Com a nossa diretoria que assumiu a parte de controle e treino essa parte foi muito mais intensificada, foi muito mais disseminada, e muito bem definida voltada a essa questão da gestão do conhecimento. **A empresa em si quando defini as suas estratégias ela sempre leva em consideração essa questão da gestão do conhecimento. Então ta muito ligada, ta muito voltada.** (Respondente 10 – Grifo nosso).

Veja, eu acho total. **Hoje a gente tem um forte vínculo com a área de gestão do conhecimento** e todas as áreas que estão envolvidas na empresa, ou seja, **o SERPRO hoje se move de fato pela gestão do conhecimento. É uma coisa que é incentivada ao máximo pela diretoria e com a participação efetiva dos empregados,** inclusive com ferramentas de fácil alcance, de fácil uso por qualquer empregado da empresa. Então é total pra mim. É total. (Respondente 11 – Grifo nosso).

Na resposta de R9, observa-se uma aproximação muito grande com a teoria das academias como é o caso, por exemplo, da teoria de Polanyi, muito referenciada por Nonaka e Takeuchi, acerca das duas dimensões do conhecimento, a tácita e a explícita. R9 diz que a empresa percebeu que o conhecimento estava muito na cabeça das pessoas, ou seja, boa parte do conhecimento da empresa era na verdade conhecimento tácito. Isso ocasionava transtornos para a empresa no momento do desligamento de funcionários, inclusive porque muitas vezes o conhecimento do qual o funcionário era possuidor tinha sido fruto de investimentos realizados pela empresa. Ao observar isso, a empresa criou um programa para tornar esse conhecimento tácito, privativo de alguns, em conhecimento explícito com o intuito de minimizar os impactos e as perdas quando do afastamento de funcionários. Esse processo de transformação de conhecimento tácito em

conhecimento explícito é o objetivo maior da chamada Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

O respondente 10 reitera o discurso de R9 afirmando que a gestão do conhecimento é parte integrante da estratégia do SERPRO. Assim como R9 ele diz que isso é um processo recente que vem sendo intensificado e cada vez mais incorporado às estratégias da empresa.

O respondente 11 é ainda mais enfático ao dizer que a relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia do SERPRO é total, inclusive afirmando que a empresa se move em razão da gestão do conhecimento. R11 ressalta ainda que esse processo é muito incentivado pela diretoria da empresa, contando inclusive com a participam efetivamente dos empregados.

Como observamos, os funcionários do SERPRO apresentaram respostas muito parecidas e bem distintas das anteriores. O fato de o SERPRO ser uma empresa de tecnologia da informação, sem dúvida, contribui para que tenhamos resultados diferentes dos resultados das outras organizações, embora salientemos que o SERPRO presta serviço às outras quatro empresas pesquisadas nesse projeto, tendo assim uma relação de proximidade com elas. Podemos afirmar assim que no SERPRO há uma grande relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia organizacional, ou seja, os funcionários dessa empresa percebem claramente essa relação.

Outro respondente que teceu comentário importante a essa questão foi o de número 14. R14 é funcionária da Previdência Social e nos deu a seguinte resposta:

“A casa hoje não faz gestão do conhecimento. A gente ainda ta engatinhando nesse sentido. Existem alguns projetos isolados, existem algumas iniciativas. Mas, a gente

ainda não faz gestão do conhecimento, até porque não temos tecnologia adequada pra isso.”

De acordo com R14, a estratégia da Previdência Social não tem relação alguma com a gestão do conhecimento, mais que isso, a organização não faz gestão do conhecimento. O que existem são alguns projetos setoriais, algumas atitudes isoladas. De acordo com R14, isso se deve, em parte, ao fato de a organização não possuir tecnologia adequada à gestão do conhecimento.

É importante observarmos, a partir da resposta de R14, que parece não haver um direcionamento ao nível organizacional para a gestão do conhecimento na Previdência Social, ainda que as matérias-primas de trabalho dessa instituição sejam dados, informações e conhecimentos. Outro ponto importante no discurso de R14 é com relação à infra-estrutura tecnológica. Segundo ela, a empresa não possui tecnologia suficiente para praticar gestão do conhecimento.

No nosso entendimento, contudo, a tecnologia não é um pré-requisito à gestão do conhecimento. É possível fazer gestão do conhecimento com pouca, ou, nenhuma tecnologia. Por outro lado, reconhecemos que a tecnologia é uma ferramenta que em muito contribui à gestão do conhecimento, é um instrumento facilitador, diríamos até otimizador se utilizado adequadamente.

Por sua vez, o respondente de número 15, também funcionário da Previdência Social, respondeu de forma contrária à R14. Quando inquirido sobre a relação existente entre a gestão do conhecimento e a estratégia da organização R15 deu a seguinte resposta:

Na verdade isso é um fato que é colocado anualmente. Nós temos aqui diversos manuais, manuais de arrecadação, de cobrança, diversos grupos de trabalho que atualizam isso, esse conhecimento, essa questão técnica,

temos intranet, temos seminários, diversos treinamentos na área de conhecimento, isso é essencial para a administração. Esses treinamentos, essa parte teórica, todo ano é colocado num planejamento, num plano de ação pra todos os funcionários, seja administrativos, técnicos, na área de cada um.

De acordo com R15, essa relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia da Previdência Social é algo que é discutido anualmente, que é debatido nos grupos de trabalho, chegando até haver treinamentos nessa área, e formulação de planos de ação.

O que podemos sugerir a partir dos relatos de R14 e R15 é que a gestão do conhecimento ainda não goza de uma formatação na previdência social e, portanto, não há relação clara com a estratégia da empresa. Para sugerirmos isso nos apoiamos também nos relatos de R12 e R13, também funcionários da Previdência Social, que em suas respostas não fizeram menção relacionada a essa questão. O fato da resposta de R15 conter elementos que apontam para uma resposta positiva da questão, no sentido de existir relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia, deva-se talvez aos projetos isolados aos quais R14 fez referência. É possível que na área de atuação de R15 na Previdência Social, algumas iniciativas estejam sendo postas em prática. Mas, para afirmarmos que essa relação existe de fato seria preciso que, pelo menos, boa parte dos respondentes da Previdência Social revelassem isso em suas respostas.

Quando questionamos o respondente 16, funcionário da Receita Federal, acerca da relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia da organização obtivemos a seguinte resposta:

Na receita isso é muito importante, toda a administração se preocupa com essa questão. Isso é um desafio não só da receita, mas de todas as organizações públicas e privadas do mundo atual. Eu acho que nós temos que quebrar alguns paradigmas, temos que aprender aquilo que é

interessante para possibilitar que as pessoas tenham condição de assimilar. (Grifo nosso).

Em sua resposta R16 afirmou que isso é algo que possui grande importância para a Receita Federal, sendo motivo de preocupação de toda a administração da organização. Segundo R16 essa é uma questão que desafia todas as empresas do mundo, tanto as públicas quanto as privadas, sendo necessário romper com alguns modelos estabelecidos.

Ao tomarmos como base de análise a resposta de R16, não podemos afirmar que há na Receita Federal alguma relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia organizacional. Apesar de R16 evidenciar a importância da matéria, de mostrar que isso é um desafio para as organizações atuais e que a diretoria da empresa está preocupada com isso, não há elementos concretos em sua resposta mencionando a existência dessa relação.

Por seu turno o respondente 19, também funcionário da Receita Federal e que atua na área de tecnologia da informação, deu a seguinte resposta a mesma questão:

Gestão do conhecimento eu acho que é uma coisa muito abrangente. É uma coisa nova, nova assim, a gente já ouve falar nisso há alguns anos. Mas, **é necessário que seja uma coisa institucionalizada obviamente.** A receita federal tem procurado de alguma forma alguns mecanismos que serviriam pra dar algum tratamento nessa questão. (Grifo nosso).

Para R19 a gestão do conhecimento é algo abrangente, recente, e que carece de institucionalização por parte das organizações. De acordo com ele a Receita Federal tem feito esforços no sentido de dispensar atenção particular a essa questão.

Embora não tenha feita menção direta ao que foi perguntado, R19 levantou alguns elementos importantes em sua resposta, especificamente no tocante a abrangência e a institucionalização da gestão do conhecimento. De fato acreditamos que a gestão do conhecimento envolve aspectos múltiplos dentro da organização como, por exemplo, cultura e tecnologia e, por isso, perpassa todo o ambiente organizacional. Do mesmo modo, igualmente outras coisas, a gestão do conhecimento precisa ser algo institucional, que faça parte das diretrizes macro da empresa, que tenha o apoio da cúpula da organização.

Dessa forma, percebemos que não há uma relação clara entre a estratégia organizacional e a gestão do conhecimento na Receita Federal. A resposta dos respondentes 16 e 19 nos sugerem que há algo de gestão do conhecimento na organização, mas aparentemente em um estágio embrionário, estando relativamente longe de um tratamento estratégico.

Fazendo uma análise geral dessa primeira variável acreditamos que, de modo geral, as organizações não dispensam tratamento estratégico à gestão do conhecimento, ou seja, a pouca, ou, nenhuma relação entre as estratégias organizacionais e a gestão do conhecimento. Isso é percebido tanto nos discursos, muitas vezes contraditórios, de respondentes de uma mesma organização, quanto nas respostas dos respondentes em geral. Não há uma unanimidade, ou sequer, uma linearidade nos discursos dos entrevistados. Isso pode ser consequência de diversos fatores como, por exemplo, a falta de comunicação dentro da empresa, bases conceituais diferentes, empresas extremamente segmentadas dificultando a interação entre pessoas de setores diferentes, além de outros. A exceção a esse quadro fica por conta do SERPRO.

Dentre as empresas pesquisadas, a única que demonstrou ter uma relação estreita entre a gestão do conhecimento e a estratégia organizacional foi o SERPRO. Todos os seus respondentes afirmaram categoricamente a interação entre a estratégia da organização e a gestão do conhecimento. Com certeza, o fato de o SERPRO ser uma empresa naturalmente da área de tecnologia da informação contribui positivamente para que a organização se comporte como tal frente a essa questão. O que não foi possível sabermos, até porque não foi objeto desse estudo, é a profundidade da relação entre a estratégia e a gestão do conhecimento, isso poderia ser objeto de um outro estudo.

É importante considerar que o fato de as respostas do SERPRO terem um sentido afirmativo não está condicionado ao fato de os respondentes do SERPRO serem todos da área de tecnologia da informação, já que outros respondentes como, por exemplo, a R4 e o R19 que também são da área de tecnologia da informação, da CHESF e da Receita Federal respectivamente, responderam a mesma pergunta com um sentido negativo.

5.1.2. Segunda Variável – Gestão do Conhecimento e as Macro, ou, Micro Estratégias

Essa segunda variável da dimensão estratégia tentou identificar se as questões relacionadas à gestão do conhecimento são tratadas através de macro, ou, de micro estratégias. Embora na primeira variável nós tivéssemos investigado se a estratégia organizacional, ou seja, a estratégia macro tinha relação com a gestão do conhecimento, acreditamos que seria necessário identificar se questões relacionadas à gestão do conhecimento como, por exemplo, atitudes individuais de compartilhamento, ou, de armazenamento de conhecimentos, eram produtos de

estratégias corporativas, de pequenos grupos de trabalho, ou, até mesmo de indivíduos isolados.

É oportuno chamarmos a atenção para o fato de que uma resposta com sentido negativo à primeira variável não se apresenta como um fator excludente a essa segunda variável, ou seja, mesmo tendo constatado na primeira variável que não há relação entre a estratégia organizacional e a gestão do conhecimento em uma determinada empresa é possível que questões relacionadas à gestão do conhecimento, como as levantadas anteriormente, sejam tratadas de maneira estratégica, ainda que está não se direcione para esse fim.

Para desvendar essa questão fizemos o seguinte questionamento aos respondentes: As questões relacionadas à gestão do conhecimento são tratadas através de macro, ou, micro estratégias?

Como aconteceu na primeira variável, não houve aqui um consenso nas respostas dos respondentes. O respondente 2 deu a seguinte resposta a essa questão:

Olha, deveria ser tratada em macro, mas eu acho que hoje ta tendo soluções, de fato, isoladas, ainda. Ta havendo em algumas áreas um processo de forma concentrada, um forte investimento em repasse de conhecimento, pela própria convivência entre pessoas já com longo tempo de trabalho na empresa, vinte, trinta, no mínimo vinte e cinco anos, muitos de trinta anos pra cima. [...]. **Eu diria que em algumas áreas aqui há sempre a preocupação de fazer o repasse do conhecimento, agora ainda assim do ponto de vista macro ainda não ta estruturado.** (Grifo nosso).

Na resposta de R2, percebemos que, embora ele acredite que essas questões relacionadas à gestão do conhecimento deveriam ser tratadas no nível macro, na empresa que ele trabalha, a CHESF, isso é tratado de forma isolada, é fruto de ações de algumas pessoas, ou, de grupos de pessoas.

A resposta de R2 confirma o que nós identificamos na primeira variável com relação à CHESF, ou seja, que não há tratamento estratégico corporativo à gestão do conhecimento. Porém, R2 traz elementos novos ao dizer que existem algumas áreas que dispensam atenção a essa questão. Na nossa análise, isso aparece como uma informação importante, pois sugere que há na empresa uma discussão acerca da gestão do conhecimento, ainda que seja de maneira concentrada. Essa discussão, ainda que restrita a algumas áreas, pode com o passar do tempo ser intensificada e resultar em projetos setoriais, em modelos comportamentais diferentes, e até vir a ser algo institucionalizado em razão de possíveis resultados obtidos.

Uma outra resposta bastante interessante foi a da respondente 4. Apesar de ela não responder objetivamente a essa questão, seu discurso traz elementos muito relevantes. Eis a resposta que ela nos deu:

É veja, **na realidade estamos iniciando o processo de gestão do conhecimento na CHESF.** Nós fizemos acerca de dois anos atrás uma parceria com a universidade federal de Pernambuco onde houve o desenvolvimento de um trabalho acadêmico com José Rodrigues. Com ele nós fizemos um trabalho que é exatamente o início. **Como esse trabalho saiu, emergiu, da área de TI, era mais voltado para uma concepção de uma base tecnológica para apoiar a gestão do conhecimento.** Na época eu estava na área de recursos humanos e na realidade como em recursos humanos nós estamos iniciando, já até avançou bastante esse processo, o processo de desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas por competência, nós acreditávamos e apostávamos e esperávamos que houvesse o desenvolvimento maior desse modelo para chegarmos exatamente na gestão do conhecimento que tem tudo haver, porque a partir, exatamente, da identificação das competências, tanto as essenciais como as específicas, o rol de competências da CHESF, nós íamos ver que conhecimentos eram essenciais para manter essas competências vivas e, portanto, viabilizar a estratégia da empresa, era esse o caminho. Mas, houve assim um avanço do pessoal de TI e lançou esse projeto como um projeto de pesquisa e desenvolvimento vinculado muito mais, exatamente, a essa base tecnológica. (Grifo nosso).

A resposta de R4, que é uma pessoa da área de tecnologia da informação, nos revela que a CHESF está em vias de implantação de um programa de gestão do

conhecimento, tendo inclusive realizado um estudo recente nesse sentido. Para R4 a gestão do conhecimento na CHESF está mais assentada numa ideologia tecnológica. Ela faz referência a um outro projeto da empresa, gestão por competências, que futuramente seria incorporado à gestão do conhecimento, mas que em razão da área de tecnologia da informação ter avançado no projeto de gestão do conhecimento essa junção, de certa forma, ficou comprometida.

Existem elementos no discurso de R4 que devem ser destacados. Um primeiro ponto é a referência de que o projeto de gestão do conhecimento na CHESF está muito vinculado à ordem tecnológica, ou seja, a empresa acredita que através do desenvolvimento, ou, da implantação de tecnologias conseguirá implementar a gestão do conhecimento. É importante salientarmos que comumente se faz essa associação entre tecnologia e gestão do conhecimento, muitas vezes inclusive com o mesmo sentido. Não há dúvidas de que a tecnologia desempenha papel importante na gestão do conhecimento, mas a sua simples existência não é garantia de que possa haver gestão do conhecimento. Gerir conhecimento é algo extremamente penoso e requer, além de outras coisas, disposição das pessoas em compartilhar o conhecimento que lhes é próprio. Nesse sentido, o fato de um projeto de gestão do conhecimento está essencialmente vinculado à base tecnológica pode comprometer o alcance dos objetivos traçados. É preciso considerar a natureza multifacetada da gestão do conhecimento.

Outro ponto interessante levantado por R4 é a questão das competências da empresa. Parece-nos bastante interessante a associação de um programa de gestão do conhecimento às competências que a organização necessita possuir para o seu desenvolvimento. Dessa forma, uma triangulação entre gestão do conhecimento, gestão de competências e estratégia organizacional nos parece ser uma

combinação muito interessante do ponto de vista do desenvolvimento organizacional.

Para o respondente 7, funcionário do banco central e que atua na área de tecnologia da informação, as questões relacionadas à gestão do conhecimento são tratadas tanto através de macro quanto de micro estratégias no BACEN. Segue sua resposta à variável segunda:

Isso é variado dentro do banco. O banco tem, como eu disse, o banco gera conhecimento demais, então tem parte desse conhecimento que existe um tratamento institucional, organizado pra isso. Mas, isso é uma gradação, não é?! Tem parte do conhecimento que é tratado ainda de forma incipiente, no nível das equipes e uma parte, como é de se esperar, evidentemente se perde, não é tratado, não é acumulado, as lições aprendidas não são apreendidas, não são registradas e a gente não consegue absorver cem por cento.

Para R7 algumas questões referentes à gestão do conhecimento têm tratamento institucional, ou seja, a própria organização dispensa atenção aquilo que possivelmente ela entende como sendo mais importante. Por outro lado, existem algumas questões que são tratadas apenas por grupos, ou, setores. Essa departamentalização, se é que podemos chamar assim esse tratamento de grupos a gestão do conhecimento, pode ser uma necessidade real dentro das organizações, visto que em uma empresa existem diversas áreas que, apesar de serem interdependentes, possuem suas singularidades, e isso deve ser respeitado. Entretanto, o que não deve ser muito proveitoso para uma organização é possuir níveis diferentes de desenvolvimento nas suas diversas áreas, sob pena de comprometer o seu próprio crescimento em razão da dependência mútua entre os setores.

Um outro fato que merece destaque na fala de R7 é a sua menção de que parte do conhecimento da empresa é perdido. Isso é algo que precisa ser tratado

com muita atenção, pois como é apregoado por muitos estudiosos (Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak, Drucker, entre outros) o conhecimento é o fator de produção mais importante da economia atual. Nesse sentido, é preciso criar mecanismos que busquem minimizar ao máximo a perda de conhecimentos na empresa, ainda que se reconheça a dificuldade em gerir todo o conhecimento que permeia a organização.

No SERPRO, assim como ocorreu na primeira variável estudada, as respostas dos respondentes foram muito similares, o que pode revelar a existência de políticas organizacionais bem definidas e compartilhadas pelos membros da organização. Vejamos algumas respostas:

Olha, na verdade ele já teve diversos status. Começou-se como definição, em seguida incluídas em nosso planejamento estratégico, nosso marco estratégico da gestão do conhecimento. Mas isso, depois ela veio permeando a organização e chegou-se ao ponto de entrar nas micro estratégias também. (Respondente 9).

Veja, nós temos as macro estratégias que são desenvolvidas pela diretoria junto com a área que é gestora do processo, que é a área de gestão de pessoas. Esse processo é altamente estratégico pro SERPRO, tanto que tem um departamento dentro da área de gestão de pessoas específico para tratar do assunto, que é o departamento de gestão do conhecimento. **Então nós temos ações macro, que são determinadas pela empresa, que são direcionadas pelo corpo diretivo, e nós temos também as ações mais específicas, mais direcionadas pra cada uma das unidades, cada uma das áreas que compõem o SERPRO.** (Respondente 11 – Grifo nosso).

Como se pode observar tanto R9 quanto R11 mencionam que as questões relacionadas à gestão do conhecimento passam pelas macro e pelas micro estratégias. R9 afirma que isso começou no nível macro e depois foi desmembrando até chegar nas micro estratégias, e R11 diz que a direção da empresa define as macro estratégias junto com a área responsável pela gestão do conhecimento e que

depois essas macro estratégias são direcionadas para as unidades que compõem o SERPRO.

Parece-nos interessante essa atitude do SERPRO em relação à gestão do conhecimento. A direção da empresa define as macro-estratégias, ou seja, as diretrizes gerais, e depois as unidades definem suas próprias estratégias observando a estratégia central. Acreditamos que esse processo seja benéfico à organização, pois há um norte claramente definido a ser perseguido que é compartilhado por toda a empresa e há uma certa flexibilização necessária a considerar as especificidades de cada situação.

Mais uma vez o SERPRO mostrou, através da resposta dos seus respondentes, que há efetivamente na empresa um tratamento estratégico à gestão do conhecimento. No caso particular dessa variável, ficou claro que a gestão do conhecimento é objeto de macro e micro estratégias.

Um outro aspecto interessante de se observar é o levantado pelo respondente 12, funcionário da Previdência Social, quando diz:

“Deveriam ser determinadas por uma política de macro estratégia voltada pra isso. **Hoje a gente tem trabalhos isolados, como os que a gente tenta desenvolver aqui na gerência Recife, mas que em muitas ocasiões fica dependendo de uma política macro.**” (Grifo nosso).

O respondente 12 acredita que deveriam existir estratégias macro para essas questões relacionadas à gestão do conhecimento, o que não ocorre na Previdência Social. Igualmente o respondente 2 da CHESF, R12 afirma que o que há são atitudes isoladas, restritas a um grupo, ou, unidades. Entretanto, talvez o

elemento mais importante da resposta de R12 seja sua crença na dependência de políticas macro da organização.

O discurso de R12, sobretudo no tocante à dependência das diretrizes gerais da empresa, vem ilustrar o que falamos anteriormente sobre a importância do engajamento do corpo diretivo da organização em um projeto como o de gestão do conhecimento. Para que um projeto dessa natureza, complexo, abrangente, possa vir a ser uma realidade é imprescindível que isso passe a ser algo institucionalizado, que parta da cúpula da empresa. A fala de R12 reforça esse nosso pensamento, e mostra a importância da participação da diretoria da empresa, pois mesmo ele tentando desenvolver projetos desse tipo na sua unidade ver a necessidade da existência de uma diretriz institucionalizada.

Na mesma linha do respondente 12, foi a resposta da respondente 14, também funcionária da Previdência Social, como vemos a seguir:

Se começou a fazer algumas coisas, de macro estratégias não, de micro sim. Se começou a fazer algumas coisa com relação a isso no setor de benefícios, onde a gente tinha um sistema que era voltado pra consultas formuladas pelos servidores, de idéias, de opiniões, mas não vingou, não foi a frente. A gente ainda tem um processo muito grande pra avançar com relação a isso. Mas, começou-se a fazer um trabalho na casa com relação à gestão do conhecimento. (Grifo nosso).

Em sua resposta R14 menciona o início de algumas ações na Previdência Social, não no nível macro, mas sim no nível micro. Ela reconhece que ainda há muito o que avançar nessa questão.

A fala de R14 coincide com a fala de R12 no ponto de que as questões relacionadas à gestão do conhecimento são objeto de micro estratégias na Previdência Social. Em suas falas eles reconheçam a necessidade da existência de

uma estratégia macro como uma condição para o crescimento de projetos dessa natureza.

Os resultados constatados nessa segunda variável ratificam as nossas observações feitas quando analisamos a variável primeira no sentido de que a Previdência Social não possui em sua estratégia organizacional alguma relação com a gestão do conhecimento. Todavia, podemos constatar na análise da segunda variável que existem na Previdência Social atitudes isoladas de grupos, ou, setores relacionadas a essas questões, ou seja, algumas estratégias micro são desenvolvidas mesmo sem o apoio da cúpula da empresa.

Outra resposta que traz elementos relevantes é a do respondente 19, funcionário da Receita Federal. Eis a resposta dele:

Me parece que é uma questão pra ser tratado no nível macro. Isso tem que ser algo subsequente a consideração das metas da instituição, do quê que ela pretende como organização, e daí se traçar um...e parece que há uma outra questão nessa questão da gestão do conhecimento que é manter na instituição esse conhecimento pra que ele não seja volátil, as pessoas deixam a instituição e aí aquilo simplesmente vai embora. Então a gestão também ela tem que tomar cuidado com essa questão de manter de alguma forma esse tipo de conhecimento interiorizado. Ai eu não sei que mecanismo, através da manualização dos procedimentos, através desse banco de conhecimentos, de talentos que a organização tem que manter. Mas, me parece que é uma questão que tem que ser vista do ponto de vista macro da organização.

Em sua resposta R19 começa defendendo que essas questões de gestão do conhecimento devem ser tratadas no nível macro da organização, orientando inclusive o direcionamento da instituição. Ele também coloca uma questão importante, que até já foi citada anteriormente por outros respondentes, que é a perda de conhecimentos da empresa.

Apesar de R19 não ter feito menção de como as questões relacionadas à gestão do conhecimento são efetivamente tratadas na Receita Federal, sua resposta

compartilha da idéia da existência de estratégias macro para lidar com essas questões, o que se assemelha ao nosso pensamento. Mas, um elemento muito importante que aparece em seu discurso é com relação a perda de conhecimentos por parte da empresa. O que podemos observar é que essa é uma preocupação que praticamente apareceu em todas as organizações pesquisadas, sendo assim uma questão que merece ser tratada com atenção especial.

Fazendo uma análise geral dessa segunda variável acreditamos que em algumas organizações como a CHESF e a Previdência Social as questões relacionadas à gestão do conhecimento são tratadas através de micro estratégias. Alguns grupos, áreas, ou, setores desenvolvem por conta própria, sem que haja uma participação efetiva da organização, ações voltadas a essa questão. Isso pode não ser muito favorável ao próprio desenvolvimento da organização uma vez que é interessante que as suas partes estejam realmente alinhadas com as diretrizes centrais da empresa. Por outro lado, as instituições precisam saber o que está acontecendo no seu interior, até para poder eventualmente expandir, ou, acabar com práticas que não estão incorporadas na sua estratégia macro.

Também observamos nessa segunda variável que há empresas como o Banco Central que dão tratamento macro para determinados assuntos relacionados à gestão do conhecimento, mas que também dispensam tratamento micro por parte de pequenos grupos que agem de maneira isolada. De acordo com os relatos existem coisas que são tratadas no nível institucional, provavelmente são elementos de abrangência de toda a organização, e existem elementos que são privativos de alguns setores, grupos, ou, áreas de atividade. Pareceria-nos interessante esse modelo se fosse produto de um planejamento, de um processo sistematizado, quer dizer, um desmembramento de uma estratégia maior, o que não sugere o discurso

dos respondentes do BACEN. Na verdade, o que somos levados a crer é que o Banco Central, enquanto organização, dispensa atenção àquelas coisas que acredita ser de importância vital ao seu negócio, relegando assim o restante, e os departamentos por iniciativa própria acabam formulando suas estratégias para lidar com questões relacionadas à gestão do conhecimento que fazem parte da sua rotina de trabalho. O que nos parece ser ideal é que as organizações tracem estratégias macro e que, a partir dessas estratégias, as unidades de negócio desenvolvam suas diretrizes observando sempre a estratégia corporativa, como parece ser o caso do SERPRO.

O SERPRO foi a única organização entre as pesquisadas em que conseguimos observar que há tratamento tanto no nível macro como no nível micro para as questões relacionadas à gestão do conhecimento. Através das respostas dos respondentes podemos perceber que o SERPRO possui um processo estruturado para tratar da gestão do conhecimento. Inicialmente são definidas pela diretoria e pelo setor de gestão do conhecimento as estratégias macro para a área. Em seguida essa estratégia é repassada às unidades para que tracem suas estratégias micro orientadas à diretriz central, ou seja, há uma sequência de acontecimentos muito bem definida, sistematizada. Embora não tenhamos aferido qual a repercussão disso para a organização, acreditamos que modelos como o do SERPRO contribuem positivamente para a empresa.

Com relação à Receita Federal, tivemos um quadro pouco claro com relação ao tratamento dispensado as questões relacionadas à gestão do conhecimento. Certo é que, levando em consideração os resultados da primeira variável, não há estratégia no nível macro nessa empresa para tratar dessas questões. O mais

provável é que se identifiquem algumas atitudes isoladas na tentativa de lidar com a gestão do conhecimento.

5.1.3. Terceira Variável – Elementos de uma Estratégia de Gestão do Conhecimento

O intuito maior dessa terceira variável foi identificar quais os possíveis elementos que deveriam compor uma estratégia de gestão do conhecimento..

Para atingirmos o objetivo nessa variável, fizemos a seguinte pergunta aos respondentes: A estratégia de gestão do conhecimento deveria incorporar quais elementos?

O respondente 2 deu a seguinte resposta a essa pergunta,

[...]. Agora na prática aqui o que é que nós temos feito, é essa **convivência intensa entre novos e antigos**, ta entendendo. Por exemplo, aqui mesmo tem um grupo, eu tenho uma espécie de assessoria onde convivem dois novos e pessoas com mais de vinte e cinco anos. **É realmente uma troca interessante do conhecimento**, da mesma forma como eles, os novos também vão agregar, mas é a memória, principalmente aqui nessa área nossa, lá em engenharia também. Mas, tem muitas questões que nem tudo você consegue registrar num papel, que ta na cabeça. (Grifo nosso).

Em sua fala, R2 sugere que a convivência entre pessoas de diferentes perfis na empresa é uma prática que deve ser estimulada, pois é um mecanismo de transferência de conhecimentos. Além disso, R2 faz menção relevante ao dizer que nem tudo é passível de registro em papel, ou seja, ele está falando de conhecimento tácito.

De fato, o discurso de R2 está próximo do que defendem Nonaka e Takeuchi (1997) quando afirmam que é difícil transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, e é por isso que esses autores acreditam que a convivência entre indivíduos é uma das melhores formas de se disseminar o conhecimento tácito. Tomando isso por base, é muito relevante a fala de R2 quando sugere que se

incentive a convivência entre grupos de pessoas diferentes na organização como uma forma de otimizar a disseminação do conhecimento.

Já para a respondente 4, a estratégia de gestão do conhecimento deveria ir buscar na estratégia organizacional da empresa, nas diretrizes bases, nos projetos de negócios os elementos para a definição da estratégia em questão.

Vejamos a seguir a resposta de R4:

Olhe, inicialmente de fato a gente deveria ir buscar na gestão, no plano estratégico da empresa, quais as estratégias que a empresa tá buscando, e a partir daí incluir elementos buscando viabilizar essa estratégia, isso sem sombra de dúvida seria o ponto fundamental. A partir daí, os processo de negócio, que processos a gente tem, mapear esses processos até para ver também uma forma de elencar que conhecimento poderiam estar associados aos processos e projetos que a empresa tem e as atividades de trabalho, as competências que vão precisar ser definidas, lógico que tem uma série de elementos que vão se vincular a essa estratégia.

É muito interessante a resposta de R4 no sentido de reforçar um elemento que já discutimos anteriormente, ou seja, o de que uma estratégia de gestão do conhecimento tem que estar alinhada à estratégia da organização. A idéia de R4 parece ser muito bem estruturada visto que ela parte da identificação de qual tipo de conhecimento a empresa irá precisar levando-se em consideração os processos e os projetos de negócio. É com certeza uma visão bem definida de como agregar a gestão do conhecimento às diretrizes norteadoras da organização.

Outra resposta muito interessante e rica em elementos foi a dada pelo respondente 5, como se pode ver adiante:

O Banco Central vem fazendo, vem desenvolvendo um projeto chamado universidade corporativa. Grava um determinado programa e funde isso por vídeo conferência, ou, libera servidores para fazerem exposições nas universidades, nas escolas, em núcleos especializados, por exemplo, pra jornalistas, pra profissionais de diversas áreas. Então assim, nesse sentido eu acho que há uma estrutura dentro do Banco Central que abre essa perspectiva, primeiro da difusão do conhecimento dentro da organização, segundo da difusão desse conhecimento para a sociedade, e aí eu acho

que esse é um aspecto grandioso. Eu só lamento que o Banco Central ta levando ao limite, quer dizer, eu acho que o Banco Central se alinha com uma orientação do conhecimento com essa marca da liberação, da liberalização, e ai eu acho que esse processo é um processo onde se difundiu mais as teses liberais do que se promove a discussão sobre as questões que desafiam o Estado e que desafiam a sociedade. Eu acho que é como se a gente tivesse muitas ferramentas, mas um direcionamento que não produz resultados significativos. **Eu sinto falta de uma proximidade desse manancial de dados com o meio acadêmico. Acho que essa seria uma combinação muito boa porque você teria um conjunto de dados e um conjunto de conceitos exposto a estudantes, a professores, a profissionais e a sociedade só teria a ganhar, e esse processo eu acho que ele é muito restrito.** (Grifo nosso).

Como se pode observar no relato de R5, o Banco Central vem desenvolvendo algumas atividades no sentido de otimizar a gestão do conhecimento. Talvez as atividades desenvolvidas pelo banco não estejam propriamente relacionadas a algum projeto de gestão do conhecimento, mas o fato é que a criação de uma universidade corporativa, a disponibilização dos servidores do banco para ministrarem palestras, ou, fazerem exposições a entidades diversas na prática podem ser consideradas como atividades relacionadas à gestão do conhecimento. Vale destacar a existência de um elemento que até então não tinha aparecido nos relatos que é a externalização do conhecimento organizacional, ou seja, o fato de o Banco Central se dispor a levar parte do conhecimento da empresa para a sociedade.

Outro ponto relevante no relato de R5 é a menção às idéias liberais praticadas pelo Estado. Nesse sentido ele acredita que isso é um ponto não muito positivo em razão de se privilegiar mais a ideologia liberal, a qual já abordamos oportunamente, em detrimento das questões que realmente desafiam o Estado e a sociedade como um todo.

Nós compartilhamos com a preocupação de R5 ao também acreditarmos que as idéias do novo liberalismo, o qual culminou no Novo Gerencialismo Público, estão mais voltadas aos aspectos pragmáticos da administração pública do que com

as funções básicas do Estado. Sendo assim, o discurso desse 'Novo Estado' é no sentido de diminuir custos, diminuir quadro de pessoal, aumentar a eficiência, buscar a eficácia, enfim todos esses conceitos que são típicos de empresas privadas adaptadas ao capitalismo selvagem, e com isso o Estado do bem estar social perde espaço. Não somos contrários à busca da otimização dos resultados do Estado, o que não pode acontecer, no nosso entendimento, é que o Estado abandone as funções que suplementaram o seu nascimento. Para que serve o Estado senão para prover o bem-estar de toda a sociedade, e isso inclui, dentre outras coisas, a oferta de serviços básicos como educação, saúde e segurança.

Um outro ponto interessante levantado por R5 foi o distanciamento entre o Banco Central e a academia. A observação de R5 ao dizer que deveria existir uma aproximação entre um conjunto de dados e um conjunto de conceitos, produzidos pelo BACEN e pela academia respectivamente, parece-nos bem familiar. Essa é uma observação levantada diuturnamente, particularmente pelos estudantes da área de administração que afirmam haver uma discrepância entre os conceitos aprendidos na academia e a realidade dos mercados. O interessante na resposta de R5 é a demonstração de que as empresas também sentem a necessidade de uma maior aproximação com a academia. Isso, sem dúvida, é algo que precisa ser amplamente discutido.

O respondente 7, funcionário da área de tecnologia da informação do Banco Central, também apresentou elementos muito interessantes para comporem o que seria uma estratégia de gestão do conhecimento. Eis sua resposta:

Principalmente pelo treinamento das pessoas pra que elas possam ter a noção da importância daquele conhecimento que ta sendo produzido, do entendimento de que aquele conhecimento se liga a outros conhecimentos pra resultar em coisas novas para o banco, ou, para as decisões que precisam ser tomadas para o banco. Então, além

de você treinar pessoas, tem que ter instrumentos para conseguir gerenciar o conhecimento, acumular o conhecimento, se não fica muito difícil se você não tiver ferramentas que acumule esse conhecimento. **Uma outra coisa que eu acho que é importante é você ter processos bem definidos para acumular conhecimentos e gerenciar o conhecimento.** Isso é uma falha grande, não acho que é do banco não, acho que é de várias instituições que têm problemas. Nem todos os processos estão corretamente definidos. De maneira que o conhecimento às vezes não tem pra onde ir, simplesmente se perde por falta de um processo bem definido que direcione ele a ser acumulado de tal forma que possa vir a ser usado posteriormente. (Grifo nosso).

De acordo com R7 um elemento que deveria compor uma estratégia de gestão do conhecimento é o treinamento do corpo funcional, ou seja, as pessoas têm que estar capacitadas para lidarem com a gestão do conhecimento, saber qual a importância que isso tem para o seu trabalho e para a organização como um todo. Esse comentário de R7 é muito interessante, pois revela a necessidade de que as pessoas estejam preparadas para lidar com a gestão do conhecimento, não se trata apenas de treinar as pessoas para utilizar essa, ou, aquela tecnologia, mas sim de conscientizá-las o quão importante isso é para a empresa.

Outro ponto destacado por R7 é a necessidade da existência de instrumentos que consigam armazenar conhecimentos. Sem dúvida, é difícil imaginar a gestão do conhecimento sem a existência de ferramentas que permitam acumular conhecimentos, pois o seu armazenamento deve funcionar como uma base na qual as pessoas possam compartilhar experiências e a partir daí desenvolver novas idéias. E como afirma R7, é importante ter processos claros de captação de conhecimentos a fim de evitar que parte do conhecimento gerado na organização seja perdida por ausência de canais de captação, ou, de armazenamento de conhecimentos.

Por último R7 destaca a importância da definição dos processos como um elemento facilitador à gestão do conhecimento. De fato é extremamente importante para uma organização ter processos claros, pois processo é conhecimento

estruturado, e se esse conhecimento está mal sistematizado há possibilidade de que uma determinada atividade não seja desenvolvida a contento. Além disso, ter processos bem definidos é fundamental para as organizações porque em uma eventual mudança de pessoas o processo não será afetado, já que, nesse caso, o conhecimento está no processo e não nas pessoas.

Uma resposta muito semelhante à resposta de R7 foi a dada pelo respondente 10. Como podemos ver a seguir, R10 abordou praticamente os mesmos pontos de R7, treinamento e processos bem definidos:

Os processo eles têm que ser muito bem definidos, não tem como. O SERPRO procura fazer isso de uma forma muito clara. As pessoas têm que ser bastante preparadas, direcionadas, e levadas em consideração como um fator importante para que esses processos possam ser bem conduzidos. (Grifo nosso).

Outra resposta que apresenta elementos interessantes é a seguinte do respondente 9,

A gente tem que ter criação de comunidades do conhecimento. Acho que isso é importante, você discutir, você ter uma comunidade que discuta com uma certa competência no assunto. A gente tem o portal que é uma ferramenta muito prática do ponto de vista de agregar esses conhecimentos e difundir esses conhecimentos. **Você tem que ter, como a gente tem aqui, gestores setoriais do conhecimento, cada área tem uma pessoa que é responsável pelo GCO.** Esse programa no início ele tinha mais entusiasmo, vamos dizer assim, era no início aquela empolgação toda, depois que isso virou parte da cena e isso aqui ficou um pouco relaxado, e essas pessoas têm esse poder de ta sempre ativando, atçando, digamos assim, manter viva a rede de gestão do conhecimento. (Grifo nosso).

Para R9 uma estratégia de gestão do conhecimento deveria apontar para a criação de comunidades do conhecimento em que as pessoas pudessem discutir assuntos comuns.

Essa idéia de juntar pessoas que desenvolvem atividades comuns através de comunidades de conhecimento é bastante interessante, pois possibilita uma troca intensa de experiências entre pessoas da mesma área, o que certamente contribui para o avanço, ou pelo menos, para o compartilhamento de conhecimentos. Se considerarmos a tecnologia disponível atualmente iremos perceber que a criação de comunidades de conhecimento é realmente uma proposta no mínimo interessante, pois ela quebra obstáculos como a distância, a indisponibilidade de horário, os custos elevados, entre outros. Com o uso da tecnologia as pessoas podem participar de uma comunidade de conhecimento onde quer que elas estejam, no horário que mais achar conveniente, e a um custo extremamente baixo se comparado, por exemplo, a um treinamento presencial.

Outro ponto destacado por R9, e aí ressaltamos a iniciativa do SERPRO que é a organização da qual ele faz parte, é a implantação de gestores setoriais do conhecimento. Essa é uma outra idéia muito interessante adotada no SERPRO. Como relatado pelo próprio respondente, programas como o de gestão do conhecimento podem ter muita receptividade no início e logo depois caírem no esquecimento. Pensando assim, a presença constante de pessoas mantendo vivo um programa desse tipo é, sem dúvida, algo que merece ser destacado. Isso ganha um realce ainda maior quando nos lembramos de que o conhecimento não é estático, que a tecnologia avança rapidamente, fazendo com que os processos precisem ser revistos constantemente. Mas, acreditamos que só é possível chegarmos ao nível de termos gestores setoriais do conhecimento quando a empresa reconhece que a gestão do conhecimento deve fazer, e efetivamente faz, parte de sua estratégia organizacional.

Mais uma resposta que apresenta elementos outros é a do respondente 11.

Segue o que ele disse:

Bom, primeiro **o que eu acho o mais fundamental é que o corpo diretivo da empresa esteja empenhado e imbuído do propósito**. Sem isso a gente não vai adiante. Segundo que a gente tenha uma facilitação para ferramentas de ação por todos os empregados. **É preciso que os empregados se sintam parte do processo** e pra isso é necessário que você tenha ferramentas que alcance todos os empregados no seu dia-a-dia. O SERPRO investiu maciçamente nisso, **nós temos um sistema específico pra captação do conhecimento dos empregados, que é o sistema perfil**; nós temos um site, nossa página interna na *web* com uma base de conhecimentos imensa, ou seja, tudo que é gerado na empresa vai pra base do conhecimento, que é retroalimentado todos os dias dentro do nosso *site*; nós temos comunidades de conhecimento formadas também dentro da empresa e com acesso fácil por essa página, ou seja, qualquer empregado pode se associar a uma comunidade de conhecimento, participar de *chat*, participar de fórum sobre aquele assunto específico e receber a alimentação, textos escritos, ou, novas alimentações sobre aquela ferramenta, ou, aquela área de interesse diretamente na sua caixa de correio; e temos também a universidade corporativa, que é uma universidade voltada especificamente para os negócios do SERPRO, cujo objetivo é fortalecer os negócios da empresa e, vamos dizer assim, fazer mover a área de gestão do conhecimento. (Grifo nosso).

De acordo com R11, o elemento central dessa estratégia de gestão do conhecimento seria a participação efetiva da diretoria da empresa, quer dizer, a cúpula da organização tem que estar envolvida de fato com essa questão. Esse relato reitera o que já abordamos nas variáveis um e dois dessa dimensão. Contudo, agora ela aparece por um outro prisma como um elemento na formulação de uma estratégia específica de gestão do conhecimento e, de acordo com R11, como uma condição a ser atendida para que um projeto dessa natureza possa vir a ser uma realidade.

Outro ponto importante na resposta de R11 é quando ele fala que “...É preciso que os empregados se sintam parte do processo...”. A relevância disso reside no fato de que a organização deve compartilhar projetos dessa natureza com seus funcionários a fim de obter o devido engajamento necessário à obtenção dos resultados esperados.

Finalizando sua fala, R11 tece comentários acerca da importância do uso de tecnologias voltadas à gestão do conhecimento. Nessa ocasião ele cita diversas ferramentas utilizadas no SERPRO que são voltadas à gestão do conhecimento como é o caso do portal, das comunidades de conhecimento, do *chat*, correio eletrônico, dentre outros. Não há dúvidas de que a tecnologia possui um papel ímpar nesse processo, mas, como colocou R11, ela se revela através de ferramentas. Existem outros aspectos como estratégia organizacional e pessoas que são de extrema relevância.

Já para o respondente 12, o que a Previdência Social necessita fazer é definir uma política no nível nacional para lidar com essa questão:

“Eu acho que o que precisaria ser feito é criar uma política a nível nacional. A própria direção central em Brasília criar uma política nacional voltada pra essa questão. A gente não tem.” (Respondente 12).

Para a respondente 14 uma estratégia de gestão do conhecimento se resume da seguinte forma:

“Acho que pessoal, tecnologia, recursos humanos, recursos tecnológicos, e terceiro iniciativa, estratégia, macro estratégia mesmo da casa. Acho que seriam os três pilares pra gente começar a fazer alguma coisa com relação à gestão do conhecimento.”

A respondente 14 abordou de forma sucinta em sua resposta alguns dos elementos mais citados até o momento, que são os recursos humanos, a tecnologia

e a estratégia organizacional. Como podemos perceber, esses três elementos estão quase sempre presentes nos discursos dos respondentes, quer seja cada um individualmente, ou, uma combinação de dois deles, ou, ainda os três elementos ao mesmo tempo.

O respondente 19 apresenta em sua resposta um elemento distinto à estratégia de gestão do conhecimento. Eis a resposta dele:

Primeiro, a coisa básica que é a meta da instituição, quer dizer, as diretrizes macro fundamentais da instituição. Depois ela tem que ter uma preocupação com o que ta acontecendo fora da instituição, o conhecimento que está sendo disponibilizado, e a questão mercadológica também, quer dizer, você tem que olhar, pelo menos na minha área, a gente tem que ter essa preocupação, por que isso? Porque na área de tecnologia da informação, principalmente, o conhecimento não é gerado internamente, o conhecimento tecnológico puramente dito, ele é gerado externamente. E finalmente, sei lá, mecanismos internos de manutenção e de disponibilização desse conhecimento, de fácil disponibilização. A pessoa que recém ingressa numa organização ele tem que ter aquele conhecimento organizado, manualizado, de fácil acesso onde ele possa o mais rápido possível estar apto a dar cem por cento da sua capacidade de trabalho dentro da organização.

Além de citar elementos como a estratégia organizacional e as ferramentas tecnológicas, R19 referencia a necessidade de a empresa estar a par do que está acontecendo fora do seu domínio, ou seja, no conhecimento produzido externamente. Como bem citou R19 isso deve ser uma preocupação, sobretudo, na área de tecnologia onde o surgimento de novas idéias e de novos produtos é constante e na grande maioria das vezes fruto de empresas especializadas em determinadas áreas. Assim sendo, essa ligação com o mercado externo seria mais um elemento de uma estratégia de gestão do conhecimento.

Por outro lado, também tivemos alguns respondentes que não souberam responder a essa questão, ou, que em suas respostas manifestaram não conhecer como seria uma estratégia de gestão do conhecimento. Esse foi, por exemplo, o caso do respondente 16:

É meio complicado. Isso é um desafio não é. Não sei, não sei qual o modelo, o quê e que nós vamos fazer pra ter isso codificado. Nem sei, nem conheço. Leio alguma coisa a respeito, mas tenho dificuldade. Não tô vendo um caminho muito claro pra isso, pra resolver essas questões. Mas, eu penso assim, que a organização ela deve se preocupar em que o conhecimento não pode ser perdido, deve haver alguma forma que catalogue, archive aquilo, se eu não ler agora, nessa oportunidade, eu perco aquilo. Então ele deve ficar em algum lugar para você ter acesso, e fácil.

Mesmo revelando não saber quais elementos poderiam compor uma estratégia desse tipo, observamos no discurso de R16 a preocupação de que a organização deve sim dar um tratamento ao conhecimento no sentido de evitar que ele seja perdido.

Fazendo uma análise final dessa terceira variável da dimensão estratégia verificamos que as respostas dos respondentes foram muito ricas no sentido de fornecer subsídios para um eventual concepção de estratégia de gestão do conhecimento. Alguns elementos como estratégia organizacional, ferramentas de tecnologia, definição de processos, capacitação das pessoas se mostraram mais presentes nas respostas dos respondentes.

A partir da análise dessa terceira variável acreditamos que, pelo menos, três elementos devem fazer parte de uma estratégia de gestão do conhecimento, sendo eles as pessoas, a tecnologia e os processos. Desses três elementos, a tecnologia já foi abordada como uma dimensão da nossa pesquisa, e em certos aspectos as pessoas também quando tratamos da nossa dimensão cultura. Um elemento que apareceu e que nós não tínhamos feito uma abordagem foi realmente os processos.

Diante disso, essa variável foi extremamente importante, pois além de apresentar duas dimensões da nossa pesquisa como elementos de um estratégia de gestão do conhecimento, revelou-nos um elemento novo que também possui relevância singular.

Saindo das variáveis e considerando a dimensão Estratégia da nossa pesquisa observamos, entre outras coisas, que há uma discrepância significativa na maneira como as organizações pesquisadas tratam essa matéria, no que pese o enfoque aqui estabelecido.

Na primeira variável, que tentou identificar se existia alguma relação entre as estratégias organizacionais e a gestão do conhecimento, detectamos que entre as empresas estudadas apenas o SERPRO demonstrou a existência dessa relação. Nas outras empresas pesquisadas, não conseguimos identificar essa relação, o que se percebeu, no entanto, foi a presença de discursos contraditórios entre respondentes de uma mesma organização, em que um respondia com sentido positivo enquanto outro respondia com sentido negativo a uma mesma pergunta. O fato é que, de maneira geral, não há relação alguma entre as estratégias organizacionais e a gestão do conhecimento.

Na segunda variável, na qual se buscou identificar se as questões relacionadas à gestão do conhecimento eram tratadas através de macro, ou, de micro estratégias, observamos que não houve unanimidade nas respostas. Em algumas organizações como a CHESF e a Previdência Social, as questões relacionadas à gestão do conhecimento são tratadas através de micro estratégias, quer dizer, são as próprias pessoas, ou, determinados grupos que ao seu modo procuram lidar com questões dessa natureza, sem que a organização participe efetivamente desse processo. Já em organizações como o Banco Central existem tratamentos macro e micro às questões relacionadas à gestão do conhecimento, sendo que formalmente o banco se limita a tratar das questões no nível organizacional, ou seja, no nível macro. O tratamento micro que existe é por conta de alguns funcionários, ou, de pequenos grupos destes que sentem a necessidades

de lidar com questões desse tipo. Há também organizações como a Receita Federal em que essas questões não estão muito claras, e nos leva a crer na existência, tão somente, de atitudes isoladas. Por último, tivemos também organizações como o SERPRO na qual de fato existem tratamentos macro e tratamentos micro as questões relacionadas à gestão do conhecimento. Isso pôde ser atestado nas respostas de todos os entrevistados dessa empresa, em que nos foi revelado, inclusive, um processo muito bem estruturado para lidar com essas questões. No SERPRO são definidas as estratégias macro de gestão do conhecimento e em seguida essas estratégias são desmembradas no nível de cada unidade.

Na terceira e última variável da dimensão estratégia, procuramos identificar, a partir dos respondentes, quais elementos deveriam compor uma estratégia de gestão do conhecimento. Foi possível observar que a tecnologia, a cultura e os processos são três elementos que devem estar presentes em um tipo de estratégia dessa natureza.

5.2. Dimensão Cultura

A inclusão de cultura como uma dimensão da pesquisa está relacionada com o entendimento de que esta é um componente de grande significância para as organizações e que tem influência direta na gestão do conhecimento. Isso pode ser evidenciado nas palavras de Richter (2003, p. 32) ao dizer que “[...] a cultura organizacional seria uma superestrutura que, incorporada ao coletivo humano da organização, possibilitaria a existência de posturas necessárias à geração, ao uso e ao compartilhamento do conhecimento.”

Como se percebe a cultura organizacional possui um papel singular na gestão do conhecimento, quer seja atuando de forma direta através de ações planejadas, ou, mesmo fornecendo subsídios que suportem a gestão do conhecimento.

A dimensão cultura foi dividida em três variáveis. A primeira variável tentou identificar se a cultura organizacional, nas empresas pesquisadas, contribui de forma positiva, ou, negativa à gestão do conhecimento. Para tanto fizemos a seguinte pergunta: A cultura organizacional contribui de forma positiva, ou, negativa à gestão do conhecimento?. A segunda variável da dimensão cultura se destinou a conhecer se os funcionários das organizações estudadas estavam preparados para a gestão do conhecimento. Nesse sentido foi feita a seguinte pergunta aos respondentes: As pessoas estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento?. A terceira e última variável da dimensão cultura procurou revelar quais mudanças na cultura organizacional deveriam ser implementadas para que a gestão do conhecimento pudesse ser otimizada. Para essa variável a pergunta feita foi: Quais mudanças na cultura organizacional deveriam ser feitas a fim de facilitar a gestão do conhecimento?

Diante disso vamos observar de forma separada os resultados encontrados em cada variável.

5.2.1. Primeira Variável – Contribuição da Cultura Organizacional à Gestão do Conhecimento

Nessa variável buscamos perceber se a cultura organizacional é um elemento facilitador, ou, inibidor à gestão do conhecimento, em outras palavras,

procuramos identificar se a cultura da organização contribui de forma positiva, ou, negativa à gestão do conhecimento.

A importância dessa variável reside no fato de que se uma determinada empresa possui, ou, apresenta uma cultura organizacional favorável à gestão do conhecimento, isso quer dizer ter uma cultura voltada para o compartilhamento, para a agregação das pessoas, o processo de gestão do conhecimento poderá ser facilitado. No caso contrário, em que na cultura da organização são identificados traços de hiper-competitividade interna, em que o individualismo é mais presente do que o sentido de coletividade, e nesta não há a prevalência de um modelo mental estabelecido pela organização, pode se encontrar fortes obstáculos à gestão do conhecimento.

Para obtermos a resposta a esse questionamento colocamos a seguinte questão aos respondentes: A cultura da organização contribui de forma positiva, ou, negativa à gestão do conhecimento?

Quando colocamos essa questão ao respondente 1, obtivemos a seguinte resposta:

“Positivamente. Talvez não muito. Mas eu acho que positivamente. É positivo no sentido de que tem gente que se interessa. Agora é negativo porque cria a expectativa que dificilmente é atingida, é concretizada.”

Para R1 a cultura contribui de forma positiva à gestão do conhecimento, ainda que existam algumas ressalvas como, por exemplo, não ser algo de interesse de todas as pessoas da organização e a criação de expectativas que não são alcançadas.

Dois elementos se destacam na resposta de R1, o primeiro é quando ele diz que existem pessoas que se interessam pela gestão do conhecimento, ou seja, isso nos sugere que esse interesse é de parte dos indivíduos, ou, de grupos de pessoas e não da organização como um todo. Esse relato vem confirmar o que identificamos na primeira variável da dimensão estratégia, ou seja, que a CHESF, empresa da qual R1 faz parte, não possui uma política organizacional voltada para a gestão do conhecimento. O que há, na verdade, são iniciativas isoladas que emergem, de forma inconstante, apoiadas na cultura da organização. Outro elemento que merece destaque na resposta de R1 é com relação às expectativas geradas pela organização que acabam não sendo concretizadas. Pelos depoimentos de outros respondentes da CHESF, em especial de R4 que é uma pessoa da área de tecnologia da informação na empresa, percebemos que já faz algum tempo que a organização vem tentando implantar um programa de gestão do conhecimento, o que ainda não foi concretizado. Acreditamos que o sentido negativo citado por R1 nessa resposta se deva justamente a não efetividade desse projeto que há muito se discute na empresa. De fato isso pode ser muito prejudicial á empresa uma vez que o que está em jogo é a credibilidade do projeto. Como ele não consegue sair do plano das idéias, as pessoas acabam se tornando descrentes quanto a sua concretização.

Para R2, outro membro da CHESF, as questões de cultura organizacional relacionadas à gestão do conhecimento têm apresentado melhorias. Vejamos o que ele disse:

“Eu acho que tem avançado bastante. A gente já está numa situação interessante, até mesmo o próprio clima na disposição dos empregados, porque isso também requer uma disposição dos empregados.”

Além de R2 evidenciar que essa questão tem avançando na CHESF, ele menciona um outro aspecto muito importante que é a disposição das pessoas para participar de projetos dessa natureza.

Existe uma relação muito íntima entre conhecimento e poder. Em geral pessoas com mais conhecimentos carregam consigo determinados poderes e, por isso, acontece de, às vezes, não terem interesse em compartilhar, ou, em disseminar o conhecimento que possuem, pois assim também estariam compartilhando o seu poder.

É nesse sentido que Rodrigues Filho (2004, p. 15) afirma que “É absurdo imaginar que as iniciativas de gestão do conhecimento são neutras e apolíticas. Já foi demonstrado que o poder está no cerne do discurso de gestão do conhecimento.”

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), uma das condições mais necessárias à gestão do conhecimento, especialmente no tocante à disseminação do conhecimento, é a confiança entre os agentes envolvidos no processo. As pessoas que participam de projetos como esses precisam estar muito seguras de si para que efetivamente contribuam com ele. Isso pôde ser observado na resposta de R2, quer dizer, as pessoas precisam se dispor e se sentirem parte da gestão do conhecimento, e isso certamente passa pela cultura da organização.

Quando na cultura organizacional existem modelos mentais de companheirismo, de união, de solidariedade, de ajuda, entre outros, a gestão do conhecimento pode ser em muito facilitada.

Uma resposta que traz elemento semelhante à resposta de R2 é a de R7, sendo este último funcionário da área de tecnologia da informação do Banco Central. Em ambos os discursos eles afirmam que as questões que envolvem cultura organizacional e gestão do conhecimento estão progredindo.

Eu acho que a cultura está melhorando no sentido de entender, incorporar a gestão do conhecimento como um valor básico, eu vejo assim. Não faz muitos anos que eu ouvi falar de gestão do conhecimento no Banco Central, e ele existe há quarenta anos. Então eu percebo que as pessoas estão se dando conta como isso é importante. Isso tá tendo impacto na nossa cultura, está tendo impacto nos nossos processos. Particularmente na nossa área de desenvolvimento de sistemas os processos se tornam cada vez mais bem definidos de maneira que o conhecimento possa ser repassado entre as pessoas e ser multiplicado de forma mais natural. Eu acho que vivemos um processo de evolução claro e nítido. (Respondente 7 – Grifo nosso).

A resposta de R7 nos sugere que a cultura organizacional, ao menos no Banco Central, começa a adotar a gestão do conhecimento como um componente integrante da empresa, como algo que deve ser vivenciado constantemente dentro da instituição, chegando a ser inclusive um valor da cultura.

Ainda que tenhamos constatado na dimensão estratégia que tanto no BACEN quanto na CHESF não há relação entre a estratégia organizacional e a gestão do conhecimento, parece-nos que, mesmo assim, o tema vem ganhando mais espaço nas organizações. Isso é demonstrado pelos dois últimos relatos dos entrevistados. Somos levados a crer que a gestão do conhecimento está partindo de pessoas, ou, de pequenos grupos que estão preocupados com essa questão.

Para R4 a cultura organizacional desempenha um papel fundamental no processo de gestão do conhecimento como podemos perceber em sua resposta:

“Ela contribui. A cultura, eu esqueci de dizer, é um elemento fundamental para a viabilização dessa estratégia, digamos, a intervenção, ou, a gestão da cultura é um elemento fundamental. Esqueci de dizer, é fundamental mesmo.”

Uma resposta muito interessante a essa variável foi a do respondente 5. Eis a resposta dele:

Eu, apesar da riqueza da base de dados, apesar da sofisticação das ferramentas, e apesar da relevância da missão do Banco Central, eu tenho a visão negativa em relação ao espírito que predomina na cabeça do servidor. Eu acho que, e aí não é só o servidor do Banco Central, **eu acho que a civilização vive uma época marcada pelo individualismo**, e assim eu diria que talvez mais marcada pelos projetos pessoais, a agenda ela é muito mais individual do que uma agenda típica de outras gerações, que tinham nas questões sociais uma prioridade maior. Nesse sentido, o conhecimento termina, quer dizer, essa dinâmica do conhecimento termina sendo empobrecida pela exarcebção do individualismo, e a organização não combate esse individualismo. (Grifo nosso).

Em seu discurso R5 trata a questão da cultura sob um prisma mais global, alegando que a geração atual é mais egocêntrica, quer dizer, não é tão voltada ao coletivo como antes, e por isso ele entende que, apesar de toda a sofisticação e aparato tecnológico disponível, a cultura não atua de modo a facilitar a gestão do conhecimento.

Essa observação colocada por R5 é muito pertinente e, de certa forma, complementa o que abordamos anteriormente quando nos referimos que ter conhecimento é ter poder. Compartilhamos com R5 a idéia de que as pessoas hoje estão mais preocupadas consigo mesmas do que com os outros, e isso se apresenta como um forte entrave à gestão do conhecimento, pois gerir conhecimento requer, entre outras coisas, partilha. Não há gestão do conhecimento sem compartilhamento, e para compartilhar é preciso que as pessoas tenham atitudes altruístas, voltadas para o interesse do coletivo.

A resposta seguinte apresenta aspectos distintos dos tratados até agora, vejamos:

A cultura do SERPRO sempre foi uma cultura de olhar o negócio de sistema de informação pra frente, nunca estático, nunca naquele momento, sempre fomos uma empresa de vanguarda dentro da linha de negócios que atua. Então acho que privilegia. O SERPRO como linha de negócio é assim. O GCO se encaixa perfeitamente com aquilo que o SERPRO pensa e pratica em termos de empresa. Acho que é totalmente ligado. (Respondente 11 – Grifo nosso).

Nessa resposta R11 chama a atenção para o fato da cultura da organização na qual ele trabalha, o SERPRO, já possuir naturalmente elementos que contribuem para a gestão do conhecimento. De acordo com ele, a cultura do SERPRO faz com que a empresa esteja sempre à frente nos negócios que atua e, sendo assim, a gestão do conhecimento se adequa intensamente aos valores da empresa.

Um elemento de grande importância no relato de R11 é justamente a referência à antecipação da empresa face às mudanças do mercado, e isso como sendo um produto da própria cultura da organização. Essa é uma característica que contribui de forma significativa à gestão do conhecimento, pois o conhecimento é mutável e está a todo instante se transformando. Nessa linha, uma cultura organizacional ávida por inovações possivelmente irá trazer grandes benefícios à empresa.

Apesar da grande maioria das respostas a essa variável terem sido no sentido de afirmar que a cultura contribui positivamente à gestão do conhecimento, tivemos também respostas mostrando que a cultura da organização pode ser um entrave a um processo dessa natureza. Isso foi o que nos relatou a respondente 14:

Ela inibe. **Hoje entre ser um facilitador e um inibidor eu sou mais por inibir porque ela não dá condições pra que se faça uma gestão do conhecimento**, ora que se detecte valores dentro da instituição. Até temos

idéias, temos conhecimentos, mas não temos como agir em relação a essas idéias e esse conhecimento, ou seja, a gente não tem como colocar em prática esse conhecimento, e aí é uma falha muito grande da instituição. (Grifo nosso).

Como podemos perceber no discurso de R14, funcionária da Previdência Social, a cultura da organização pode ser um entrave, ou, um obstáculo a ser suplantado para a gestão do conhecimento. Esse quadro parece ser ainda mais delicado do que a falta de relação entre a estratégia organizacional e a gestão do conhecimento, pois ainda que não haja na empresa essa relação é possível que atitudes isoladas sejam postas em prática nesse sentido. Já quando se tem uma cultura desfavorável à gestão do conhecimento, o esforço para implementar um processo dessa natureza tende a ser maior e mais demorado, visto que requer primeiramente conscientização por parte das pessoas.

Por sua vez, R16 apresenta outro elemento a essa questão em sua resposta:

Ela contribui de forma positiva. Até mesmo o nível intelectual dos servidores da nossa receita federal é reconhecido. Eu não tô querendo puxar a barra, é questão de constatação, é muito, muito bom. Pela forma do processo de seleção, do ingresso e também na quantidade de treinamentos e de eventos de capacitação, de desenvolvimento, tanto dos gerentes como dos servidores auditores, técnicos, integrantes das diversas carreiras da receita. Então por essa questão, pelas pessoas terem um elevado nível, não vou dizer elevado, mas bom, um bom nível cultural, intelectual, então eles têm consciência disso, desse processo.

De acordo com R16, um traço da cultura que favorece a gestão do conhecimento é o nível intelectual do quadro da empresa. Para ele o fato dos servidores da Receita Federal possuírem capacitação considerável faz com que a cultura da organização contribua positivamente a gestão do conhecimento.

Ainda que não tenhamos base teórica específica para afirmarmos que um corpo funcional mais capacitado favoreça indistintamente à gestão do conhecimento,

acreditamos que uma cultura organizacional formada por pessoas com qualificação considerável pode facilitar a gestão do conhecimento. A crença nisso se deve ao fato de que se em uma empresa a grande maioria das pessoas possui níveis de capacitação semelhante à disputa interna tende a ser menor, ou seja, o receio de compartilhar conhecimento diminui. Contudo, essa é uma questão que merece uma investigação mais profunda e que pode ser objeto de outro estudo.

Outra resposta com elementos significativos foi a do respondente 18 que segue adiante.

A organização é feita de pessoas, basicamente. Pessoas, equipamentos, recursos financeiros, etc. Mas, o ponto que eu acho mais crítico são as pessoas, e as pessoas trazem suas culturas pra dentro da organização, e isso forma um meio. Então a cultura é reativa num primeiro momento, mas depois termina assimilando até a nova postura.

Em seu relato R18, acredita que o elemento mais importante em uma organização são as pessoas. Segundo ele, as pessoas trazem para a organização suas culturas e estas se fundem dando vida a um novo elemento, uma nova cultura. De acordo com R18 isso é que o faz a cultura ser reativa em um primeiro instante e com o passar do tempo ser mais flexível.

O discurso de R18 retrata bem o que acontece em boa parte das organizações, quer dizer, a cultura organizacional tem formação secundária à cultura dos indivíduos que compõem uma determinada empresa. Nesse sentido, as organizações precisam ter culturas organizacionais que consigam, nem que seja ocasionalmente, direcionar o comportamento dos seus integrantes à gestão do conhecimento, ou seja, a cultura da empresa precisa atuar como um estímulo às atitudes facilitadoras de gestão do conhecimento, tendo que suplantar os interesses individuais oriundos das culturas das pessoas, ou, de determinados grupos restritos.

O respondente 19, que atua na área de tecnologia da informação na Receita Federal, acredita que a gestão do conhecimento tem que ser algo incorporado na cultura da organização. Vejamos o seu relato:

Essa questão de gestão do conhecimento ela tem que ser aculturada dentro da organização. Nesse sentido, estamos num aprendizado e acredito eu num estágio ainda imaturo. Então não é que a estrutura nossa seja contrária, é que ela é inercial, ela tem que ser quebrada, alguns parâmetros têm que ser alterados, alguns ícones têm que ser derrubados. E isso só acontece ao longo do tempo, claro pressão da instituição, montar uma estrutura que facilite esse tipo de tratamento. Mas, acredito que a própria oxigenação que se dá com a renovação do quadro funcional, isso facilita também à incorporação desses novos cenários. (Grifo nosso).

Em sua resposta, R19 defende que a gestão do conhecimento deve estar presente na cultura da organização. Ele afirma que a Receita Federal ainda vive um estágio imaturo quanto a essa questão. Há na empresa uma estrutura e alguns paradigmas que não contribuem à gestão do conhecimento. A renovação do quadro é, no entender de R19, um acontecimento que propicia mudanças nesse cenário.

Podemos perceber que para R19, a gestão do conhecimento tem que estar presente na cultura da organização, ainda que para isso seja necessário um processo de aprendizado e de sua incorporação como um valor a ser vivenciado, ou, como ele mesmo cita, um processo de aculturação. Percebemos também que a Receita Federal parece estar vinculada a determinados paradigmas e estruturas que não comportam, ou, não favorecem a gestão do conhecimento. Isso nos parece ruim dada a rapidez com que as coisas se transformam, especialmente no mundo organizacional, em que é preciso que as empresas procurem a todo tempo se adequar as inovações do mercado e se libertarem de modelos que não mais atendam as suas necessidades. Uma saída para essa mudança de postura é, como afirmou R19, uma renovação do quadro, pois nessas ocasiões sempre há troca de

experiências e há oportunidade de desenvolvimento de algo diferente para a organização.

Fazendo uma análise geral dessa variável primeira da dimensão cultura, percebemos que de maneira geral a cultura das organizações estudadas contribui positivamente à gestão do conhecimento. Vale ressaltar que o fato de uma empresa como, por exemplo, a CHESF, não apresentar na sua estratégia organizacional relação com a gestão do conhecimento não implica dizer que a cultura da organização é desfavorável a projetos dessa natureza. Vimos justamente que a CHESF tem uma cultura que favorece à gestão do conhecimento.

Outro ponto que observamos em alguns relatos é que a gestão do conhecimento é algo que está começando a ganhar espaço dentro das organizações como é o exemplo do Banco Central e da CHESF. Embora seja um tema que date de meados da década de quarenta, só a partir da década passada é que a gestão do conhecimento conseguiu entrar com vigor no ciclo de debate do ambiente organizacional. Talvez isso explique o fato de encontrarmos a gestão do conhecimento em um estágio incipiente em algumas organizações.

Há também casos, como o da Previdência Social, em que a cultura da organização se apresenta como um obstáculo à gestão do conhecimento. Como vimos isso pode ser extremamente prejudicial às empresas, pois ainda que algumas atitudes isoladas tentem iniciar um projeto dessa natureza irá encontrar barreiras ainda maiores do que, por exemplo, a ausência de uma estratégia de gestão do conhecimento.

Temos também alguns pontos que podem ser considerados importantes para termos uma cultura organizacional favorável à gestão do conhecimento como o nível intelectual do quadro funcional, a valorização das pessoas, a antecipação da

empresa às mudanças, além de outras. Por outro lado, destacamos como pontos negativos da cultura organizacional, considerando sua importância para a gestão do conhecimento, o egocentrismo, a atenção exarcebada aos aparatos tecnológicos em detrimento das questões mais ligadas às pessoas, entre outras.

5.2.2. Segunda Variável – Gestão do Conhecimento e Capacitação

Nessa segunda variável da dimensão cultura, procuramos saber se as pessoas estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento, pois acreditamos que para participar de um projeto dessa natureza, as pessoas precisam ter alguns elementos como, por exemplo, senso de equipe, conhecer ferramentas que suportam a gestão do conhecimento, disposição para compartilhar o que sabem, consciência da importância de programas dessa natureza, além de outros.

Para investigar essa variável, fizemos a seguinte pergunta: As pessoas estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento?.

Boa parte das respostas a essa questão foi no sentido negativo, ou seja, de que as pessoas não estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento. Sendo que também observamos algumas respostas defendendo que as pessoas estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento e outras achando que em determinados setores as pessoas possuem esse preparo.

Entre os que acreditam que as pessoas estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento está o respondente 1, que disse o seguinte:

“Acho que sim. Individualmente sim.”

Ainda que R1 acredite que as pessoas estejam preparadas para lidar com a gestão do conhecimento, ele faz a ressalva de que isso é algo individual, ou seja, o discurso dele nos sugere que não há, por parte da organização, uma ação planejada voltada a capacitar as pessoas para lidar com um projeto dessa natureza. O que acontece são iniciativas isoladas de alguns indivíduos que possivelmente vêem na gestão do conhecimento um processo que faz parte do seu trabalho.

A idéia de R1 pode ser confirmada na resposta seguinte da respondente 4 que também é funcionária da CHESF.

Têm pessoas que têm uma polarização pra isso, mas eu não diria que esse é um grande contingente da CHESF ainda. Nós fizemos, participamos, o SERPRO também participou, a dois, ou, três dias atrás, na quinta e sexta-feira passadas, tivemos um encontro com o BIRD, o banco mundial, onde foi feita uma avaliação da CHESF, certo, na divisão de duas, ou, três pessoas só de como a CHESF tava para haver um trabalho de gestão do conhecimento, e aí, a área de estratégia ficou reduzida. No diagrama que foi mostrado a área de estratégia ficou bastante distante, e eu acho que até as pessoas também, tecnologia também. A gente já vai criar um módulo na formação de gerentes, da criação do plano de atualização dos gerentes, um módulo sobre gestão do conhecimento pra que isso vá sendo disseminado.

Como percebemos através da resposta de R4, existem pessoas na CHESF que estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento, ainda que seja um pequeno número. Em sua resposta R4 mencionou uma avaliação recente de como anda a gestão do conhecimento na CHESF feita pelo banco mundial, e os resultados obtidos não foram muito satisfatórios. Isso coincide, em parte, com os resultados da CHESF até o momento apresentados na nossa pesquisa. Vimos que na dimensão estratégia a CHESF não possui um direcionamento claro nesse sentido e agora estamos observando que no tocante à cultura a empresa também precisa avançar nessa questão.

Nesse contexto vem a calhar muito bem o discurso do respondente 3, também funcionário da CHESF. A resposta dele levanta algo que, de certa forma, já foi levantado pela respondente 4, quando ela disse que inicialmente o programa de gestão do conhecimento na CHESF está mais assentado em uma plataforma de base tecnológica, e é nesse sentido que R3 sugere que se discuta mais detalhadamente essa questão.

Talvez na acepção correta do termo, talvez essa coisa precisa ser mais aprofundada. A gente tem um nível de informatização razoável, e gestão do conhecimento, na acepção da palavra, talvez deva ser um pouco mais aprofundada. Mas, acho que tá caminhando pra isso. Há uma associação entre TI e gestão do conhecimento. Eu acho até que as coisas são complementares, mas acho que isso não tá muito claro ainda não. Uma coisa leva a outra de certa forma. Na minha forma de ver, quer dizer, você fazer gestão do conhecimento sem tirar partido da informatização é improvável. Mas, tem uma certa diferença e acho que isso não tá muito claro ainda. Mas, penso também que se caminha pra isso. (Respondente 3).

Talvez um dos principais problemas do programa de gestão do conhecimento na CHESF, ainda que não é propósito desse trabalho fazer uma avaliação particular dessa organização sobre o tema pesquisado, seja justamente a associação, ou, porque não dizer, a sobreposição que se faz entre gestão do conhecimento e tecnologia da informação. Relatos de respondentes da CHESF nos levam a crer que o discurso de gestão do conhecimento na empresa se limita aos aparatos tecnológicos da tecnologia da informação. Além dos discursos já citados nesse trabalho, tivemos a oportunidade, quando das entrevistas, de através de conversas informais e de observações constatar que a empresa conta hoje com uma infra-estrutura tecnológica moderna, fruto da aquisição recente de suprimentos tecnológicos. Não custa lembrar que a tecnologia da informação possui papel importante na gestão do conhecimento. Mas gerir conhecimento requer muito mais que tecnologia.

Já o respondente 9 deu a seguinte resposta quando o indagamos se as pessoas estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento:

Olha, hoje eu diria a você que sim porque no início não estava. No início, quando a gente não tinha iniciado esse programa se percebia claramente que as pessoas não tinham essa preocupação, até porque cada um achava que a forma de você fazer as coisas era a forma correta, e a gente criou aqui uma torre de babel porque a gente acabava criando várias metodologias pra desenvolver sistemas, metodologias de trabalho.

O respondente 9, funcionário do SERPRO, relata que anteriormente as pessoas não tinham preparo para lidar com a gestão do conhecimento, mas que a partir da implantação de um programa direcionado para a gestão do conhecimento esse quadro se inverteu fazendo com que hoje as pessoas estejam capacitadas para tal.

O relato de R9 é extremamente relevante, pois revela duas etapas distintas da gestão do conhecimento no SERPRO, antes e após a implantação desse programa. Como disse R9 antes da efetivação da gestão do conhecimento as pessoas não estavam preparadas para a gestão do conhecimento e, mais que isso, havia na verdade uma celeuma de pensamentos distintos, cada qual reservado a sua atividade. Com a implantação de um programa de gestão do conhecimento esse quadro foi alterado, pois os processos e as metodologias de trabalho foram postas em uma mesma base.

Experiências como essa do SERPRO não são importantes apenas para a gestão do conhecimento dentro da empresa, mas também para unificar o discurso dentro da organização e até contribuir para que os esforços despendidos caminhem para um mesmo objetivo, evitando assim a existência de uma torre de babel como disse R9.

Para R10 a grande maioria das pessoas no SERPRO está preparada para lidar com a gestão. Eis sua resposta:

Não cem por cento. Mas, o SERPRO vem desenvolvendo um trabalho importantíssimo em relação à gestão do conhecimento que vem preparando as pessoas pra que isso aconteça. Quando eu falo 'não cem por cento' é porque assim, o quantitativo de funcionários que o SERPRO tem hoje, se você perguntar, não são todos que têm essa condição, até porque num quantitativo de sete, oito mil funcionários você não faz isso da noite pro dia. Então por isso que eu digo que cem por cento não tá. Agora que o SERPRO tá trabalhando, que o SERPRO está correndo atrás pra que essa coisa aconteça o mais próximo possível dos cem por cento e o mais rápido possível com certeza tá.

A resposta de R10 tem um elemento muito interessante, é justamente quando ele afirma que a gestão do conhecimento não consegue alcançar cem por cento dos funcionários do SERPRO. Isso é algo que precisa ser considerado em um programa dentro de uma organização. É difícil se conseguir atingir todos os funcionários de uma organização com um contingente tão grande de pessoas e uma dispersão geográfica como a do SERPRO, que está presente em todos os Estados do país. Sendo assim, é preciso reconhecer limitações como estas em um projeto dessa natureza, ainda que se deva a todo instante disseminar ao máximo suas idéias.

Para os respondentes 15 e 16, funcionários da Previdência Social e da Receita Federal respectivamente, a qualificação das pessoas é o ponto chave para afirmar se as pessoas estão, ou, não preparadas para lidar com a gestão do conhecimento. Vejamos suas respostas:

Na auditoria não há nenhum tipo de problema porque são de nível superior, alguns analistas não têm problema. Mas, só que nós temos aqui uma colcha de retalhos, agente de portaria, agente de vigilância, assistentes sociais, agora que foram tirados da função que inicialmente eles fizeram concurso e foram colocados na área técnica, logicamente nós temos diferentes servidores administrativos. (Respondente 15).

“Entendo que sim porque as pessoas são muito qualificadas.” (Respondente 16).

Talvez seja necessário levantarmos uma questão observada nessas respostas. O simples fato de uma organização possuir em seu quadro pessoas qualificadas não implica dizer que todo e qualquer projeto será bem sucedido em razão dessa característica do corpo funcional. Uma empresa pode ter um quadro de servidores altamente qualificados, como é o caso da Receita Federal por exemplo, mas isso não necessariamente contribui para que as pessoas estejam capacitadas para lidar com a gestão do conhecimento. Para ilustrar o que queremos dizer, vejamos o seguinte exemplo: uma empresa pode ter um quadro de funcionários altamente qualificados em uma área técnica como, por exemplo, contabilidade, mas esses mesmos funcionários podem não estar dispostos a compartilhar o que sabem com os seus pares em razão de uma forte disputa interna. Sendo assim, embora as pessoas sejam qualificadas não significa que elas estejam preparadas para lidar com a gestão do conhecimento.

Para R18 seria necessário fazer uma avaliação mais profunda para se verificar essa questão, mas ele pensa que no setor onde atua as pessoas já possuem esse preparo. Vejamos o que ele respondeu:

“A gente precisava fazer uma avaliação mais ampla. Eu posso dizer que na minha área de atuação, eu trabalho com a fiscalização, a fiscalização tá preparada, a maioria tá preparada, não todos.”

Temos também aqueles respondentes que acreditam que as pessoas não estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento. Esse é o caso do entrevistado número 2,

“Não. Como o processo ainda não ta perfeitamente estruturado, acho que ainda não. Precisa se trabalhar isso.”

Para R2 o fato de a empresa não ter um processo de gestão do conhecimento estruturado faz com que as pessoas não estejam preparadas. De fato a existência de um projeto sistematizado e que seja encabeçado pela cúpula da organização impulsiona as pessoas a buscarem capacitação adequada para participarem de programas como esse. Quando programas como esse fazem parte das diretrizes da organização a própria empresa costuma oferecer capacitação às pessoas envolvidas, sendo, portanto, uma motivação a mais aos participantes.

Outro respondente que acredita que as pessoas não estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento é o número 5. Ele nos deu a seguinte resposta:

Não. Não percebo uma preocupação. Volto a dizer, como a marca principal é o individualismo, a gestão é coletiva, então assim, há um conflito de fundamentos, da postura das pessoas, da postura da organização como inibidores na geração e no compartilhamento do conhecimento.

O respondente 5 já havia colocado na dimensão Estratégia que um dos entreves maiores à gestão do conhecimento é o egoísmo que, segundo ele, é característica das pessoas da atual geração. Nesse sentido ele não acredita que as pessoas não estão preparadas porque elas não se disponibilizam a compartilhar o conhecimento que possuem e o que é mais preocupante, na visão de R5, é que as organizações têm um comportamento passivo em relação a isso, o que acaba por

alimentar essa prática. Não encontramos fundamentos científicos para afirmarmos que a geração atual é mais egoísta do que gerações passadas, mas acreditamos que para haver gestão do conhecimento é preciso que as pessoas tenham senso de equipe, que estejam disposta a compartilhar o que sabem. Dessa forma, o traço do egoísmo não é uma condição favorável à gestão do conhecimento.

Para o respondente 7, as pessoas no Banco Central também não estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento. Vejamos o que ele nos disse:

Não. Dizer que elas estão realmente preparadas é demais. Eu acho que, como eu disse, estar havendo um despertar. O banco tá falando muito sobre isso, ele tá realmente fazendo um esforço grande pra que todos entendam a importância disso, mas ainda falta um caminho a seguir.

Ao responder à pergunta R7 afirmar categoricamente que as pessoas não estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento no BACEN. Na verdade ele afirmar que as pessoas estão preparadas para lidar com essa questão seria dizer algo muito além do que acontece na prática. Por outro lado R7 ressalta que o banco tem se esforçado para tentar fazer com que as pessoas percebam a importância que a gestão do conhecimento tem para a organização.

Uma resposta que revela enfaticamente a falta de preparo das pessoas para lidarem com a gestão do conhecimento é a da respondente 14, funcionária da Previdência Social.

Não, de forma alguma. Ninguém sabe nem o que é, nem o que significa gestão do conhecimento. Até há gente que já ouviu muito falar, mas que não faz ainda, ainda não tem todo o *know how* que deveria ter a casa. Os gestores da casa não têm esse *know how* porque não têm e não teve essa capacitação. A gente tem assim palestras isoladas, talvez até mini cursos, mas a gente não teve condição de implantar na casa porque não tem uma política de capacitação que abrange o corpo todo. (Respondente 14).

Em sua resposta R14 não só expõe que as pessoas não têm preparo para lidar com a gestão do conhecimento como também revela uma situação ainda mais imatura, quer dizer, um estágio em que as pessoas não sabem, ao menos, o que significa gestão do conhecimento. Ela continua mostrando que os próprios gestores da Previdência Social carecem dessa formação. O que há são iniciativas isoladas e esporádicas que abordam o tema de forma pontual, mas que não conseguem se transformar em política organizacional da empresa.

O que podemos inferir a partir da resposta de R14 é que na Previdência Social a gestão do conhecimento está em um estágio pouco desenvolvido. Não há diretriz organizacional voltada á essa questão bem como, e talvez em razão disso, as pessoas não estejam preparadas para lidar com a gestão do conhecimento, nem ao menos no nível gerencial.

O respondente de número 19 compartilha da idéia de que as pessoas não estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento. Eis a sua resposta:

Não, não estão. Claro que não. Se na própria cúpula administrativa é um assunto que já se ouviu falar, já se ouviu inclusive palestras de consultorias a respeito do assunto. Existem tentativas iniciais de alguma forma de organização desse conhecimento, mas obviamente o corpo da organização ainda não tá conscientizado, ou, de alguma forma não tem essa preocupação. Dizer que eles estão preparados eu acho prepotente, pretensão.

Como podemos perceber, R19 é veemente ao afirmar que as pessoas não estão preparadas para a gestão do conhecimento e apresenta um elemento de destaque em sua resposta que é a falta de consciência da cúpula da organização, nesse caso do BACEN, em relação à gestão do conhecimento.

Como já dissemos em outras oportunidades é condição *sine qua non* à efetividade da gestão do conhecimento que a cúpula da organização a adote como

um valor a ser compartilhado na empresa. Sem uma política organizacional definida, a gestão do conhecimento dificilmente irá obter a atenção que merece, e isso é o que estamos observando nos diversos relatos dessa pesquisa.

Fazendo uma final dessa variável da dimensão cultura, observamos diferentes aspectos nas respostas dos respondentes. Vimos que, quando perguntamos sobre o preparo das pessoas para lidar com a gestão do conhecimento, algumas respostas foram afirmativas, ou, negativas, outras afirmativas restritivas, e algumas negativas com destaque.

Em algumas organizações como a CHESF, constatamos que existem algumas pessoas que estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento, mas que isso é fruto do esforço individual de cada um, não havendo por parte da organização ações que dêem suporte para as pessoas lidarem com questões desse tipo.

Há organizações como o SERPRO nas quais as pessoas estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento. Isso se deve, em parte, ao fato desta empresa possuir um programa formal de gestão do conhecimento e de ter estratégias voltadas para essa área, sem falar na própria natureza da organização, uma empresa do ramo de tecnologia da informação, que favorece ações nesse sentido. Ainda que nem todas as pessoas tenham preparo para lidar com isso, vimos que a grande maioria dos integrantes do SERPRO sabe lidar com questões desse tipo.

No Banco Central, na Previdência Social e na Receita Federal vimos que as pessoas não estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento. Alguns relatos de respondentes dessas organizações nos levam a crer que essas empresas

evoluíram muito pouco nesse aspecto, e isso decorre, entre outras coisas, da ausência de consciência da cúpula em relação a essas questões.

De modo geral podemos afirmar que as pessoas não estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento. Em alguns casos existem pessoas que por esforço próprio consegue dar um tratamento a essa questão. Mas, no geral as organizações não possuem políticas voltadas a preparar as pessoas para lidar com a gestão do conhecimento. Ressalva seja feita ao SERPRO.

5.2.3. Terceira Variável – Gestão do Conhecimento e Mudanças na Cultura Organizacional

Nessa terceira variável da dimensão cultura, nós procuramos identificar quais possíveis mudanças poderiam ser feitas na cultura da organização a fim de que a gestão do conhecimento pudesse ser facilitada.

Colocamos essa questão na nossa pesquisa com o intuito de descobrir elementos, ou tão somente, traços de uma cultura organizacional que contribuísse com a gestão do conhecimento no sentido de facilitar a sua efetividade.

Para atingirmos o nosso objetivo nessa variável a pergunta feita foi a seguinte: Quais mudanças, na cultura organizacional, deveriam ser feitas a fim de facilitar a gestão do conhecimento?

As respostas obtidas para essa questão foram razoavelmente variadas. Houve alguns respondentes como os R1, R3 e R19 que afirmaram desconhecer quais mudanças deveriam ser implementadas na cultura da organização para que a gestão do conhecimento pudesse ser facilitada.

“Não sei.” (Respondente 1).

“Olhe, queria não me arriscar a tecer comentários, acho que não é muito minha área.” (Respondente 3).

“Eu não consigo visualizar qual seria a estrutura ideal pra se manter essa gestão do conhecimento interno.” (Respondente 19).

Para o respondente 11, funcionário do SERPRO, a cultura da organização já está alinhada à gestão do conhecimento. Eis a resposta dada por ele:

Olha, pode ser até que tenha. Eu não consigo perceber nenhuma agora não, porque eu acho assim como processo ele é tão bem disseminado dentro da empresa, ele é tão bem divulgado, ele é tão fácil de ser alcançado, a ferramenta de trabalho que você tem, que é o micro, todo empregado dentro da empresa tem um micro computador, isso por si só facilita muito o acesso. Pode ser até que tenha outras facilitações, eu acredito até que a sistemática atual ela tem bastante alcance.

A resposta de R11 nos leva a pensar que de fato a gestão do conhecimento é algo concreto no SERPRO. O discurso acima nos sugere que a gestão do conhecimento já é um processo consolidado nessa empresa, que além dos aparatos tecnológicos que suportam esse processo há também um comportamento das pessoas no sentido de viabilizar a efetividade dessa diretriz.

Por outro lado, alguns respondentes sugeriram mudanças que poderiam ser implementadas a fim de que a cultura da organização pudesse facilitar a gestão do conhecimento.

Para as respondentes 13 e 14, ambas servidoras da Previdência Social, deveria-se investir mais em capacitação.

Eu acho que o que limita em relação à cultura é o próprio desconhecimento da casa, do conhecimento. Então o que eu acho que poderia favorecer é a casa se descobrir nessa produção do conhecimento. O que hoje existe é um ativismo, você faz uma atividade, uma tarefa, uma tarefa, outra tarefa, sem identificar isso aí como uma produção do conhecimento. **Então hoje, por exemplo, a grande questão é você capacitar essas pessoas para elas se entenderem nesse processo de produção do conhecimento e não de simples tarefeiro.** Então seria o quê? Ferramentas, capacitação, que possibilitasse essas pessoas se enxergarem não apenas como tarefeiros, mas como produtores de conhecimento e, portanto, podendo ser realizadores. (Respondente 13 - Grifo nosso).

“Basicamente capacitação. Capacitação pra mim é uma coisa vital, básica pra se começar uma gestão do conhecimento.” (Respondente 14).

É certo que capacitação é algo benéfico a praticamente tudo em uma organização. Não seria diferente com a gestão do conhecimento. Sem dúvida, se as pessoas forem capacitadas para lidarem com a gestão do conhecimento, os resultados obtidos podem ser mais satisfatórios. De tal sorte que a capacitação sempre é algo que contribui positivamente para a empresa. Contudo, queremos crer que a capacitação a que se referem as respondentes 13 e 14 não se resume àquela de ordem técnica, ou seja, não se restringe a aprender como manusear uma ferramenta, pois para nós isso é apenas parte do processo.

No nosso entendimento, a capacitação para a gestão do conhecimento deve desencadear comportamentos diferentes nas pessoas, atitudes que se voltem a esse processo e, se possível, a construção de novos modelos mentais orientados da gestão do conhecimento. Assim sendo, a capacitação das pessoas deve englobar tanto a dimensão das competências técnicas quanto questões comportamentais.

Para o respondente 6, uma mudança a fim de facilitar a gestão do conhecimento seria a implantação de incentivos aos funcionários, como vemos a seguir:

Eu diria que o setor público, até por ter uma situação estável, ter uma remuneração razoável, eu te diria, ele às vezes entra num processo de acomodação. Ele é bom, ele é competente, mas ele tem o salário garantido. Ele é competente naquilo que faz e de repente acha 'não vou buscar estresse, buscando mais carga de trabalho, de estudo, eu não preciso disso'. Então eu só vejo **uma maneira de, na verdade, de mudar talvez essa cultura era buscar algum tipo de incentivo, de que sorte eu não sei saber dizer especificamente.** (Grifo nosso).

Vamos chamar a atenção para dois elementos na resposta de R6. O primeiro é a menção que ele faz ao fato de, às vezes, o servidor do setor público entrar num processo de acomodação. Para tal afirmação, R6 se acosta em características do serviço público como a situação estável e uma remuneração razoavelmente alta. Apesar de não termos base científica para compartilhar da idéia de R6 em relação ao serviço público, acreditamos que, pela própria natureza mutável do conhecimento, a gestão do conhecimento requer, de certa forma, inquietude das pessoas envolvidas em um processo dessa natureza. Se há acomodação de pessoas que participam da gestão do conhecimento de certo os resultados obtidos serão inferiores aos esperados, pois o conhecimento está a todo tempo se transformando e se deslocando, de maneira que fica difícil para pessoas, ou, processos relativamente passivos acompanhar a velocidade das mudanças.

Outro elemento importante na resposta de R6 é a questão de incentivos. De maneira geral, os incentivos não são comuns no setor público, ficando mais a cargo do setor privado a adoção dessa prática. Mas, esse elemento levantado por R6 é citado na teoria como uma ferramenta eficaz na gestão do conhecimento. Autores como Davenport e Prusak (1998) citam em sua obra que a criação de chamados 'mercados do conhecimento' pode impulsionar a gestão do conhecimento. Mercados do conhecimento são, na verdade, a designação dada a uma maneira como as organizações incentivam seus colaboradores a compartilharem conhecimentos. Na prática existem ferramentas como comunidades de conhecimento, *sites*, caixa de

sugestões pelas quais as pessoas podem apresentar idéias, ou, simplesmente trocar experiências tendo para isso incentivos de diversas ordens como, por exemplo, pecuniários, folga de trabalho, entre outros. Sendo assim, a sugestão de R6, embora esbarre no modelo gerencial do setor público, parece-nos bastante pertinente.

Uma sugestão parecida com a sugestão de R6 foi a da respondente R4 que segue adiante:

Eu acho que a gente vai ter que trabalhar. A gente vai ter que trabalhar realmente a cultura dos empregados para que esse processo tenha sucesso, não tenha dúvida. A gente tem algumas coisas que são favoráveis, mas a gente tem outras coisas que dificultam. Então a gente tem que ver como a gente vai fazer algumas intervenções na cultura para que isso seja favorecido. Então vamos ter que ver como a gente faz, por exemplo, **pensamos assim: programas de reconhecimento**. Esse é um programa que a gente vai ter que resgatar, ele já existiu na área de recursos humanos, tá esquecido. A gente tem uma proposta de resgatar esse programa, nesse seminário de boas idéias fazer um reconhecimento às pessoas pra ver se isso vai também quebrando um pouco e motivando as pessoas. (Grifo nosso).

A respondente 4 acredita que um elemento que poderia vir a facilitar a gestão do conhecimento seria um programa de reconhecimento. A diferença entre a sugestão de R6 e a de R4 é que o reconhecimento não implica necessariamente uma recompensa de cunho financeiro, ou, folga, por exemplo.

A idéia de reconhecimento também parece ser muito interessante. Empiricamente acreditamos que essa sugestão pode motivar as pessoas a colaborarem de forma mais ativa com a gestão do conhecimento, uma vez que a auto-estima das pessoas tendem a elevar-se quando o trabalho que elas desenvolvem é reconhecido.

Outra resposta que traz um elemento distinto é a do respondente 7. Vejamos a seguir:

Eu acho que um dos principais que está mudando é a **maior integração entre os departamentos**. O banco ele é muito compartimentado, então ele tem, às vezes há, dificuldades em trocar informações, e o conhecimento ele é multidepartamental por natureza. Então é difícil às vezes se você não se comunica com outro departamento ao qual aquela informação lhe interessa. É provável que em algum momento o conhecimento venha se perder, ou, conhecimentos importantes não sejam absorvidos, ou, adequadamente tratados. Acho que a integração é uma mudança fundamental. (Grifo nosso).

Como podemos observar o ponto chave na resposta de R7 está relacionado à integração entre os departamentos. Em um primeiro instante, somos levados a crer que isso está mais relacionada à estrutura organizacional do que a cultura da organização. De fato, uma maior integração entre setores permeia mais a seara da estrutura da organização. Entretanto, numa análise mais profunda podemos observar que isso tem implicações diretas na cultura da organização, bem como na gestão do conhecimento. Uma estrutura mais horizontal permite maior comunicação entre as pessoas, muda o modo como elas se percebem na organização, pode alterar relações de poder, só para citar algumas mudanças. Tudo isso irá ter repercussão direta na cultura da organização e, por consequência, na gestão do conhecimento. Sendo assim, mudanças na estrutura da organização, com o intuito de integrar mais os departamentos, podem contribuir favoravelmente à gestão do conhecimento.

Uma outra resposta rica em elementos foi a dada pelo respondente 2. Observemos a seguir:

É ter de fato um processo estruturado, bem definido, claro, onde as pessoas soubessem claramente qual é o papel de cada um, entendeu?! Acho que seria esse caminho e, de fato, a empresa tá trabalhando, tentando sistematizar alguma coisa nesse sentido. Eu acho que o choque maior foi no passado que perdeu quadro sem ter nada estruturado, porque havia uma intenção forte do governo de reduzir quadro, era aquela agonia, então as pessoas, às vezes, se decidiam desligar com uma semana. De fato foi um tratamento de choque, quem ficou teve que se virar, teve que assumir o barco. Então, naquela época, inclusive de Collor, saía assim mil pessoas, duas mil, e gente muito boa, muito capacitada, gente com formação no exterior. Isso aconteceu inclusive nas universidades também,

foi um fenômeno que se alongou durante todo o governo Fernando Henrique, mas que terminou ficando resquícios, porque aí, por exemplo, no caso da CHESF mesmo que tem esse número X de empregados definidos, esse número de fato não aumentou de lá pra cá, permaneceu o mesmo. Então a gente tinha doze mil empregados e esse número ficou em 5.728, entendeu?! Isso começou em 90. **Essa questão da transferência do conhecimento era zero, totalmente zero, e as pessoas que ficaram tiveram que se habilitar rapidamente.** (Grifo nosso).

Ainda que R2 não faça menção direta a eventuais mudanças na cultura da organização a fim de facilitar a gestão do conhecimento colocamos o seu discurso em razão da riqueza de elementos que ele expõe.

Inicialmente ele afirma que o ponto crucial para a gestão do conhecimento é a existência de um programa estruturado, e isso já foi algo discutido por nós anteriormente. Mas, temos que destacar, no relato de R2, o aspecto referente à política governamental adotada no governo do presidente Fernando Collor e que se estendeu até o governo do presidente Fernando Henrique, ou seja, de 1990 até 2002.

É claro o sinal de que a política adotada nesses dois governos tem traços marcantes do neoliberalismo e da corrente da nova administração pública. Como podemos observar, a CHESF foi uma empresa que passou por transformações bruscas nesse período, especialmente no que se refere ao quantitativo de funcionários, saindo de doze mil servidores para menos da metade disso. A redução do quadro de pessoal é uma das idéias defendidas pela corrente do novo gerencialismo público, e como podemos perceber a CHESF vivenciou isso na prática. Arelado a isso há um fato que talvez não seja considerado pelos idealizadores desse 'Novo Estado' que é justamente a perda de conhecimentos.

Como muito bem observou R2, não existia naquela época qualquer tipo de gestão do conhecimento. Então pessoas com anos de experiências na empresa e outras que certamente a organização contribuiu na formação foram desligadas sem

que, ao menos, a CHESF tivesse chance de registrar parte do conhecimento que elas detinham. Resultado disso foi que as pessoas as quais ficaram tiveram que se esforçar ao máximo para compensar as perdas sofridas. Para falarmos sobre esse fenômeno com mais propriedade, seria necessário fazer um estudo detalhado de como isso repercutiu na empresa. Mas, ousamos acreditar que a perda para a organização foi incalculável, pois ela perdeu o mais importante recurso que uma empresa pode ter, as pessoas e o conhecimento que elas carregam consigo.

Fazendo uma análise final dessa terceira e última variável da dimensão cultura, verificamos que as respostas dos respondentes foram variadas. Alguns disseram não saber quais mudanças deveriam ser feitas na cultura da organização para que a gestão do conhecimento pudesse ser facilitada. Por sua vez, alguns respondentes acreditam que se deveria investir em programas de capacitação. Há também aqueles que defendem a criação de incentivos voltados à gestão do conhecimento. Outros acham que se deveriam adotar programas de reconhecimento do trabalho das pessoas, pois assim elas estariam sendo motivadas a participar efetivamente desse processo. Há aqueles que acreditam que uma estrutura organizacional mais horizontal contribuiria favoravelmente à gestão do conhecimento, pois possibilitaria uma maior integração entre os setores e isso faria com que a perda de conhecimento fosse diminuída.

No tocante à dimensão cultura, vimos que de maneira geral a cultura das organizações contribuem de forma positiva para a gestão do conhecimento, ainda que a empresa não possua uma abordagem estratégica para essa questão. Valendo ressaltar que também há casos, como o da Previdência Social, em que a cultura é um entrave a projetos dessa natureza. Também verificamos nessa dimensão que, em geral, as pessoas não estão preparadas para lidar com a gestão do

conhecimento, como foi o caso da Previdência Social, da Receita Federal e do Banco Central. Há organizações, como a CHESF, nas quais existem pessoas com esse preparo, mas isso parece ser fruto do esforço individual e não de um direcionamento da empresa. A única organização, entre as pesquisadas, em que as pessoas estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento é o SERPRO, e isso certamente está relacionado ao fato de que nessa empresa há efetivamente gestão do conhecimento, inclusive sendo uma diretriz da estratégia organizacional.

Com relação à implantação de eventuais mudanças na cultura organizacional com o intuito de facilitar a gestão do conhecimento, vimos que essas podem ser de caráter estrutural, de capacitação, de alocação de recursos financeiros, de programas de reconhecimento, e de outras naturezas.

5.3. Dimensão Tecnologia

A inclusão de tecnologia como uma dimensão da pesquisa se deve ao fato de que grande parte dos estudiosos da área de gestão do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak, Cavalcanti *et al.*) defendem que a tecnologia é um instrumento de importância singular para a gestão do conhecimento. A tecnologia, especialmente a da informação, é uma ferramenta que suporta a gestão do conhecimento tornando os processos mais dinâmicos.

A dimensão tecnologia é composta por quatro variáveis. Na primeira variável, nós tentamos identificar a percepção das pessoas em relação à importância da tecnologia na gestão do conhecimento. Na segunda variável, nós procuramos conhecer se nas organizações estudadas alguma tecnologia orientada para a gestão do conhecimento. Na terceira variável, nós buscamos saber se os usuários estão

capacitados para utilizar a tecnologia disponível à gestão do conhecimento. Por último, na quarta variável, pesquisamos se havia algum estudo nas empresas pesquisadas mostrando a importância da tecnologia no processo de gestão do conhecimento.

É a partir dessas quatro variáveis que nós analisamos a dimensão tecnologia no processo de gestão do conhecimento. Sem delongas, vamos apresentar os resultados de cada variável estudada para depois podermos fazer uma avaliação da dimensão tecnologia.

5.3.1. Primeira Variável – Importância da Tecnologia na Gestão do Conhecimento

Nessa primeira variável da dimensão tecnologia, procuramos captar a percepção dos respondentes em relação à importância que a tecnologia tem para a gestão do conhecimento. Para atingirmos o nosso objetivo, lançamos o seguinte questionamento aos entrevistados: Qual a importância da tecnologia na gestão do conhecimento?

A maioria dos respondentes disse que a tecnologia é fundamental para a gestão do conhecimento, sendo que para alguns respondentes há até uma relação de dependência da gestão do conhecimento em relação à tecnologia. Algumas respostas nessa linha foram as dos respondentes 1, 8, 11, 15, 16 e 18.

“Total. Hoje em dia é total. Já existe até uma dependência.” (Respondente 1).

“Eu acho que é fundamental. Sem tecnologia não tem como viabilizar, quer dizer, como colocar informações disponíveis pra que todo mundo tenha acesso de forma fácil. Sem tecnologia não tem como.” (Respondente 8).

Eu acho fundamental. Se você não tiver o preceito tecnológico você não consegue as facilidades, essa é que é a verdade. Você não consegue prover para o usuário final, para os empregados e até para terceiros mesmo, aquilo que você tá querendo colocar. A tecnologia da informação ela ajuda como disseminador. Eu acho fundamental. (Respondente 11).

“Fundamental. É fundamental isso.” (Respondente 15).

“Sim, ela é uma ferramenta extraordinária. Sem ela o conhecimento estaria ainda limitado, quero crer, a papel.” (Respondente 16).

“A tecnologia tem uma importância fundamental, e a gente depende essencialmente da tecnologia porque é a maneira da gente trabalhar com informação.” (Respondente 18).

O respondente 3 também compartilha da idéia de que a gestão do conhecimento depende da tecnologia. Porém, ele vai mais longe dizendo que não apenas a gestão do conhecimento está à mercê da tecnologia, mas que de uma forma geral a tecnologia ocupa espaço em diversos ambientes da atualidade.

“Eu não vejo como hoje a gente fazer bem as coisas, não só nesse ambiente particular, mas em outros, que não usando, tirando partido das tecnologias que estão aí. Sob esse aspecto eu não vejo como a gente passar ao lado de tecnologia, deixar à margem.” (Respondente 3).

De fato o discurso de R3 encontra suporte teórico em muitos estudiosos. Vários pesquisadores (Davenport e Prusak, Drucker, Toffler, Nonaka e Takeuchi)

defendem que hoje a sociedade é movida pela tecnologia da informação. Nas organizações o conhecimento e a informação são recursos decisivos para o crescimento da empresa. Nesse sentido, a tecnologia ocupa grande espaço na sociedade atual.

Outro respondente que acredita que a tecnologia é fundamental para a gestão do conhecimento é o número 7. Eis o que ele nos disse:

Ela é uma peça fundamental. Sem tecnologia não há gestão do conhecimento, não com a quantidade de conhecimento que a gente gera hoje em dia e com a incrível capacidade que ele tem de se multiplicar e de se espalhar. Se você não tiver uma forma de ordenar esse conhecimento não há como fazer.

Para R7 é impraticável fazer gestão do conhecimento sem tecnologia. Ele faz tal afirmação mostrando que existe hoje uma quantidade enorme de conhecimento disponível e que este tem a capacidade de se multiplicar e de se espalhar.

Isso reforça o que dissemos a pouco a respeito de que uma das coisas que move o mundo hoje é a tecnologia da informação. Endossamos o discurso de R7 ao acreditarmos que realmente há hoje em dia uma quantidade muito grande de conhecimentos disponíveis, e que o conhecimento é por natureza mutável e se automultiplica.

Na mesma linha da resposta anterior foi a resposta dada pelo respondente 19, funcionário da Receita Federal. Vejamos o que ele disse:

Absolutamente. Com o volume de informações que nós temos hoje em dia, e com a facilidade, principalmente de disponibilização desse material eu acho que não se tem como gerir uma organização que tem vinte e cinco mil estações de trabalho em papel, ou, através de qualquer outro mecanismo que não seja as ferramentas eletrônicas. Os grupos de discussão, as listas de discussão que são implementadas hoje, o treinamento à distância que é outra revolução. Hoje nós já conseguimos fazer treinamento à distância

aqui envolvendo sete, oito, dez mil pessoas. Então sem a mídia eletrônica da tecnologia as vídeo conferências que são executadas através da nossa rede de computadores, ou seja, eu poderia fazer aqui um lista enorme de tecnologias que viabilizam esse tipo de coisa, eu acho que sem a qual seria impossível.

A resposta de R19 também é no sentido de que a tecnologia é importante em razão do elevado volume de informações disponíveis hoje em dia, então ela fornece instrumentos para lidar com isso. Outro ponto importante na resposta de R19 são as tecnologias que ele cita para apoiar a gestão do conhecimento, inclusive fazendo menção de que a Receita Federal conta hoje com cerca de vinte e cinco mil estações de trabalho, que são na verdade computadores, e as utiliza para disseminar conhecimento.

De fato a tecnologia disponibiliza diversas ferramentas que facilitam a gestão do conhecimento. Uma das mais recentes práticas é a educação à distância, com a qual pessoas em lugares diferentes podem, ao mesmo tempo, participar de treinamentos, de cursos, de aulas, de palestras. Sem dúvida essas tecnologias ajudam muito ao alcance dos resultados na gestão do conhecimento, pois acabam minimizando barreiras como as geográficas, as relacionadas a tempo, a custo, e outras mais.

Para o respondente 2, a tecnologia é importante porque ela dissemina o conhecimento, ela é uma ferramenta para a transmissão do conhecimento. Vejamos a seguir resposta de R2:

Ah! Com certeza. Porque ela auxilia e dissemina. A coisa não pode ficar só confinada nas cabeças das pessoas. Então se você tem um suporte onde você possa registrar, documentar, eu não sei se é nesse sentido que você estaria falando de ter, de fato, tudo num canto só, seria de acesso a todas as pessoas. E tem o fato de documentação que ta aqui, de outras que estão... isso já é uma forma da gestão do conhecimento, você ir buscar na documentação da empresa, não só no conhecimento das pessoas né, agregar e armazenar.

O relato de R2 apresenta um elemento importante dentro da questão que estamos abordando. Ao levantar que a tecnologia é importante para a gestão do conhecimento por funcionar como um meio de disseminação, ele menciona aspectos importantes como, por exemplo, a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou como ele disse, disseminar o conhecimento que está na cabeça das pessoas. Ainda que esse processo de conversão do conhecimento requeira outros elementos além dos tecnológicos, certamente a tecnologia pode desempenhar papel importante nesse processo atuando como facilitadora. Ainda com relação ao que levantou R2, a tecnologia é importante como disseminador porque quebra barreiras geográficas, ou seja, pessoas em qualquer lugar do mundo podem trocar conhecimentos, bastando que tenham a sua disposição aparatos tecnológicos que viabilizem esse processo.

R2 também fala do papel da tecnologia como um meio de armazenamento de conhecimento permitindo que as pessoas tenham acesso aos conhecimentos registrados em bases específicas. Esse também é outro papel importante que a tecnologia exerce na gestão do conhecimento, quer dizer, as ferramentas de armazenamento do conhecimento disponibilizadas pela tecnologia permitem a criação de ‘depósitos do conhecimento’, nos quais as pessoas, sempre que necessário, podem buscar conhecimentos, informações.

Uma resposta parecida com a anterior, como podemos ver adiante, foi a dada pela respondente 14:

“Ela é importante no sentido de levar, de estender esse conhecimento a uma gama maior de servidores. Eu acho que é importante por isso. A gente tem um canal que é a intranet que poderia ser utilizada.”

Em sua resposta R14, funcionária da Previdência Social, também aponta para a importância da tecnologia como um instrumento de disseminação do conhecimento. Entretanto, o que chama mais a atenção na resposta dela é o fato de a empresa possuir uma ferramenta, no caso uma intranet, e não fazer uso disso. Isso nos leva a crer que o que está faltando na empresa é realmente uma política que aborde essa questão, já que vemos existir tecnologia aplicável a esse fim.

Uma resposta na mesma linha das duas últimas respostas é a seguinte da respondente 13:

Toda. Eu acho que a gente não pode ficar á margem desse processo da tecnologia não, até porque eu acho **que a tecnologia tem uma coisa favorável que é a possibilidade da difusão desse conhecimento. Agora o problema é o acesso.** Então eu não posso dizer que uma ferramenta é má porque todas as pessoas não têm acesso. O cesso é uma democratização. Acho que a sociedade ta correndo pra isso, de uma forma meio errada porque a gente vê mais a questão de mercado do que da própria função coletiva enquanto sociedade. (Grifo nosso).

Além de levantar a questão do uso da tecnologia como uma forma de disseminar o conhecimento dentro da organização, R13 traz um elemento muito importante na sua resposta que é a questão do acesso à tecnologia.

A questão do acesso é, sem dúvida, algo que precisa ser discutido amplamente. Mas, além do fenômeno da exclusão digital como um todo há também a falta de acesso à tecnologia dentro do próprio local de trabalho das pessoas e é isso, em que acreditamos, R13 referencia em seu discurso. Existem organizações nas quais as ferramentas tecnológicas são privilégios de poucos funcionários, e esse parece ser o caso da Previdência Social da qual essa respondente é servidora, pois se não bastasse o relato de R13 nós tivemos a oportunidade, quando da realização das entrevistas, de observar em loco situação semelhante a essa. Ainda que isso seja tema para uma outra pesquisa, pensamos que essa é uma questão

extremamente complexa e que em muito dificulta à gestão do conhecimento organizacional, pois em um cenário desse existem muitas pessoas, e por sua vez conhecimentos, que são excluídas desse processo. Entendemos que a gestão do conhecimento deve ser algo compartilhado por toda a organização.

Por outro lado, temos também respondentes os quais acreditam que existem outros elementos que são mais importantes do que a tecnologia. Esse é o caso do respondente 10 como podemos ver a seguir:

Olha, principalmente para o SERPRO tem uma importância fundamental porque pelo fato de o SERPRO ser uma empresa de tecnologia da informação, agora TIC, tecnologia da informação e comunicação, a questão tecnológica é peça chave. Agora sempre o cuidado de, na minha visão, o trabalho que vem sendo desenvolvido em relação à gestão do conhecimento é muito importante, e isso tá sendo observado, na minha visão, é você **não deixar que a tecnologia se sobreponha as pessoas**. Essa coisa ela tem que ser muito bem encaixada, tem que andar de mãos dadas porque eu não posso deixar que a tecnologia se sobreponha às pessoas porque mesmo pra que a tecnologia possa ser implementada as pessoas é de fundamental importância **porque são elas quem detém o conhecimento**. (Grifo nosso).

Embora R10 reconheça a importância da tecnologia para a gestão do conhecimento, ele chama a atenção para o fato de que as pessoas não podem ser sobrepostas pela tecnologia. De acordo, ele as pessoas são o elemento base porque são elas quem detém o conhecimento, e é através das pessoas que a tecnologia é implantada em uma organização.

Essa questão levantada por R10 é extremamente importante porque chama a atenção para algo que não raramente passa despercebido nas discussões sobre gestão do conhecimento, que são as pessoas. Embora já tenhamos manifestado que, no nosso entendimento, a tecnologia é um componente de suporte à gestão do conhecimento, vale ressaltar que as pessoas são o elemento central de projetos como esse. Como muito bem falou R10, o conhecimento está nas pessoas e não na

tecnologia. Nesse entendimento, gerir conhecimento é também gerir pessoas. Não podemos esquecer que a gestão do conhecimento, como o próprio nome já diz, propõe-se a gerir conhecimentos, e estes se encontram na cabeça das pessoas. Sendo assim, parece-nos um equívoco pensar que a tecnologia é o principal componente de um programa de gestão do conhecimento.

Nesse sentido é que Rodrigues Filho *et al.* (2002, p. 10) afirmam que “Criar uma organização que aprenda a compartilhar conhecimento exige muito mais do que instalar tecnologia”. Dessa forma, “Tem sido entendido que as questões culturais são muito mais importantes do que a tecnologia para se criar um ambiente para se compartilhar conhecimento” (RODRIGUES FILHO *et al.*, 2002, p. 10).

A resposta anterior é endossada pelo discurso da respondente 4, que disse o seguinte:

Olhe, ela é fundamental. É fundamental porque sem ela, de fato, você não tem como fazer fluir a dinâmica do processo. Eu não diria que ela é a mais importante, que eu acho que tanto os processos como a tecnologia, como as pessoas são fundamentais pra que a gestão do conhecimento aconteça. Lógico a gente sabe que tem toda uma força da dimensão pessoas, uma dimensão que realmente pesa muito porque o conhecimento está essencialmente nas pessoas. Então **a gente tem consciência de que 70% desse compartilhamento, dessas três dimensões, fica em pessoas, a gente sabe que 10% fica em tecnologia e 20% em processos.** Mas, a tecnologia ela é fundamental pra que a gente possa fazer com que efetivamente aconteça, porque pra você no mundo de hoje com a dispersão geográfica que a CHESF tem, por exemplo, tendo aqui poder levar o conhecimento para outra pessoa somente do ponto de vista presencial isso não viabiliza uma disseminação tão ampla. Então realmente a tecnologia é fundamental. (Grifo nosso).

Na sua resposta R4 cita três elementos que, ao seu modo de ver, são importantes na gestão do conhecimento, são eles: as pessoas, a tecnologia e os processos. Dentre esses três, ela aponta que as pessoas são o elemento de maior importância em um programa dessa natureza, respondendo por cerca de 70%. Depois vêm os processos e por último a tecnologia.

De certa forma, a resposta de R4 nos causa surpresa, pois pelo fato de ela atuar na área de tecnologia da informação, poder-se-ia esperar que ela desse grande importância à tecnologia, o que acontece comumente com pessoas que atuam nessa área. Porém, para ela as pessoas são as grandes responsáveis pela gestão do conhecimento.

O respondente 9 acredita que a tecnologia não é decisiva à gestão do conhecimento. Vejamos o que ele disse:

Eu acho que a tecnologia é ferramenta, ela é meio. Ela tem uma importância como *commodity*, **ela não tem importância assim decisiva. Você pode fazer uma gestão do conhecimento sem tecnologia**, eu acho. Agora a tecnologia ela é importante na medida em que você tem ferramentas pra disciplinar, pra poder organizar, pra dar velocidade a transmissão do conhecimento. Mas, **se você não tiver nenhuma tecnologia e quiser fazer gestão do conhecimento você faz**. (Grifo nosso).

Para R9 a tecnologia não é um elemento necessário para se fazer gestão do conhecimento, ela é uma ferramenta de suporte. Segundo ele é possível fazer gestão do conhecimento sem lançar mão dos aparatos tecnológicos.

Nós compartilhamos do pensamento de R9 e também acreditamos ser possível gerir o conhecimento sem a utilização de ferramentas tecnológicas. É claro que isso irá depender de algumas variáveis como, por exemplo, o tamanho da empresa, a quantidade de funcionários, o segmento que a empresa atua, além de outras coisas. Na verdade, o que nos sugere o relato de R9 é que de fato a tecnologia não é uma condição *sine qua non* para se implementar um projeto de gestão do conhecimento. Ela contribui significativamente a um processo dessa natureza, mas a sua ausência não implica impedimento à gestão do conhecimento.

Uma outra resposta que acredita que a tecnologia não possui tanta importância na gestão do conhecimento é a do respondente 5. Eis o que ele disse:

Eu acho que ela termina ganhando uma importância além do que devia. Eu entendo que é muito mais importante você fixar conceitos, os fundamentos, as leis gerais, a percepção correta da realidade do que uma imensa quantidade de dados e uma imensa quantidade de reflexões superficiais sobre esses dados. Então assim, eu acho que o banco tá muito bem no registro e na difusão dos dados, mas que é precária a discussão e o repasse das questões que de fato interessam. **Eu acho que inclusive muitas vezes corre-se o risco de estar se difundindo não o conhecimento, mas uma certa deformação do que é o conhecimento.** Eu diria que os mecanismos atuais são lentes bastantes desfocadas. (Grifo nosso).

Para R5 a tecnologia termina tendo destaque além do que realmente merece. Particularmente percebemos que isso é uma tendência forte em programas de gestão do conhecimento. Muitas vezes se privilegia os investimentos em tecnologia em detrimento de capacitação das pessoas, ou, de se trabalhar mais a cultura da organização. Mas, um elemento novo na resposta de R5 é sua observação acerca do risco que se corre às vezes em difundir deformações do conhecimento ao invés do conhecimento propriamente dito. Realmente essa é uma outra questão que merece ser estudada com mais profundidade. É preciso saber até que ponto o que está sendo difundido é aquilo que a gestão do conhecimento se propôs a fazer, que é de interesse da organização, pois há o risco de que as pessoas acabem utilizando a gestão do conhecimento para disseminar coisas que não interessam a empresa.

Fazendo uma análise global dessa primeira variável da dimensão tecnologia consideramos que a maioria das pessoas acredita que a tecnologia é importante para a gestão do conhecimento. Para alguns a tecnologia chega a ser uma pré-condição para que possa existir gestão do conhecimento. Outros acreditam que a tecnologia é importante para a gestão do conhecimento, mas que ela atua como uma ferramenta de suporte. Há também os que compartilham a idéia de que comumente se dá muita ênfase à tecnologia, mais até do que ela realmente merece. Temos também aqueles que pensam que mais importante do que a tecnologia são

as pessoas, alguns até vêem uma diferença muito grande favorável às pessoas. Por fim, há também aquele que acha que a tecnologia não é um pré-requisito para fazer gestão do conhecimento, sendo possível gerir conhecimento sem uso da tecnologia.

De forma geral, vemos que a tecnologia possui um papel importante na gestão do conhecimento, quer seja na estruturação de processos, quer seja como ferramenta de suporte. O que se deve ressaltar, contudo, é que existem outros elementos que também são vitais para processos dessa natureza obter bons resultados. No caso da gestão do conhecimento, acreditamos que as pessoas são o ponto central nesse processo, pois como disseram alguns respondentes o conhecimento está nas pessoas e não na tecnologia.

5.3.2. Segunda Variável – Tecnologias Orientadas à Gestão do Conhecimento

Nessa segunda variável da dimensão tecnologia, procuramos identificar se nas organizações estudadas existem tecnologias que são orientadas para a gestão do conhecimento, ou seja, se essas empresas utilizam alguma tecnologia para gerir o conhecimento.

A inclusão dessa variável se deveu, na nossa busca, em conhecer quais as tecnologias que as empresas estão utilizando para gerir o conhecimento, se é que estão. Para tanto fizemos a seguinte pergunta: Quais as tecnologias existentes na empresa orientadas para a gestão do conhecimento?

As respostas a essa variável foram, em sua maioria, positivas, ou seja, os respondentes citaram tecnologias que estão orientadas para a gestão do conhecimento.

As respostas dos respondentes do SERPRO foram bastante semelhantes, e apontaram um portal da empresa como uma tecnologia orientada para a gestão do conhecimento. Eis as respostas desses entrevistados:

Tem um portal onde tudo da organização está lá. Por exemplo, aqui dentro do desenvolvimento, todo sistema quando é desenvolvido é colocado todas as informações num *site* e todo mundo tem acesso aquele *site* com todas as informações existentes, não só dentro da intra, mas o nosso cliente também tem acesso de forma que essas informações estão disponíveis pra todo mundo, inclusive para outras equipes em outros Estados. De forma que esses conhecimentos sejam compartilhados com a empresa toda. (Respondente 8).

“A tecnologia que eu vejo é o portal, mas ele é uma ferramenta que disciplina a questão da gestão do conhecimento. Como eu falei existe um banco de conhecimentos, de dados que você quer obter, registrados, explícitos, que faz com que as pessoas compartilhem aquilo lá.” (Respondente 9).

“Existe o portal que pode ser colocado como tecnologia. Os repasses de informação a nível de e-mails por parte do pessoal que faz a parte de comunicação, repasse de informação, eventos de vídeo conferência.” (Respondente 10).

O respondente 11, que também é funcionário do SERPRO, apontou diferentes tecnologias que a empresa dispõe para gerir conhecimentos.

Bom, nós temos o básico, manuais, livros, informes; nós temos a web, que já expliquei a você; nós temos sistemas específicos voltados pra isso; nós temos uma base de conhecimento, que também já citei aqui, tão somente voltada pra esse objetivo também; nós temos a troca com os parceiros fornecedores. O SERPRO tem um leque bastante amplo para disseminar a gestão do conhecimento. (Respondente 11).

O interessante na resposta de R11 é que ele cita elementos distintos dos citados por seus companheiros de trabalho e com a singularidade de que ele não se limitou às tecnologias eletrônicas, já que fez referência a livros, manuais e informes.

É muito comum, sobretudo nos dias de hoje, as pessoas associarem tecnologia apenas às ferramentas eletrônicas da informação, ou seja, a *sítes*, a portais, a *softwares*. De certo que isso é limitar por demais o conceito de tecnologia. A tecnologia pode ser entendida como sendo o ordenamento de conhecimentos. Partindo desse ponto de vista, o conceito de tecnologia engloba um conjunto extenso de elementos, onde certamente os livros e os manuais, por exemplo, estão incluídos. Nesse fato reside a relevância da resposta de R11.

Para a respondente 4 a CHESF possui algumas tecnologias voltadas à gestão do conhecimento. Como ela mesma diz:

A gente tem várias tecnologias que podiam favorecer essa troca do conhecimento. Foram até objeto nesse estudo que foi feito pelo pessoal. A gente tem a intranet, a gente tem o notes, que é o correio interno nosso, a gente tem o docma que é um sistema para apoiar a parte de secretarias, de trocas de documentos. É em cima dessas tecnologias, principalmente a intranet, o notes, que a gente tá botando fogo agora pra ver o quê que a gente poderia potencializar um pouco mais delas. A fora, que a gente também vai fazer agora uma prospecção de que tipo de tecnologia estão sendo usadas nas empresas que já estão num estágio mais adiantado que nós na gestão do conhecimento, que a gente pudesse também trabalhar.

Entre as tecnologias citadas por R4 estão a intranet, o correio eletrônico da empresa e um sistema específico para troca de documentos. Além disso, ela cita que a empresa está buscando fora tecnologias alternativas para incrementar ainda mais esse processo. Contudo, o respondente 3, que também é funcionário da CHESF, não percebe isso da mesma forma. Quando perguntamos a ele quais as tecnologias existentes na empresa que são orientadas para a gestão do conhecimento obtivemos a seguinte resposta:

“Específicas, específicas, não, não, não. Específicas não.” (Respondente 3).

Essa aparente contraposição entre as respostas de duas pessoas de uma mesma empresa pode ser explicada na maneira como cada uma percebeu a pergunta, embora acreditemos que a indagação tenha sido clara em seu propósito. Para R4 a simples existência de tecnologias potenciais a gestão do conhecimento fez com que ela respondesse de forma positiva ao questionamento. Por sua vez, R3, ainda que reconhecendo as mesmas tecnologias citadas por R4, não acredita que elas são utilizadas com o intuito de gerir conhecimentos. Diante dessa situação, podemos considerar que a CHESF tem tecnologias que, ainda de maneira não planejada, podem contribuir para a gestão do conhecimento.

Na Previdência Social, os respondentes disseram não saber a resposta a questão que propusemos. Apenas a respondente 13, que faz parte dessa empresa nos deu a seguinte resposta:

“Hoje tem um canal, uma intraprev que serve de meio de comunicação pra todos os servidores. Mas, a gestão do conhecimento poderia ta inserida ai nesse contexto, mas ainda não está.” (Respondente 13).

O caso apresentado por R13 é semelhante ao discutido anteriormente, ou seja, a empresa possui tecnologia, mas não a utiliza como uma forma de gerir o conhecimento.

Situação semelhante a da Previdência Social é a do Banco Central. O respondente 7, que atua na área de tecnologia da informação do banco, nos deu a seguinte resposta:

Em termos de sistema **hoje em dia a gente ainda não tem um sistema que possa ser dito como a ferramenta pra gestão do conhecimento.** As informações ficam espalhadas no *datawarehouse* que contém milhões de registros lá sobre câmbio, sobre economia. Isso é o que a gente tem hoje como instrumento. (Grifo nosso).

Pela resposta de R7 vemos que o BACEN possui algumas tecnologias, mas que não tem uma ferramenta direcionada para a gestão do conhecimento, ou, que não faz uso das tecnologias existentes com essa finalidade.

Já na Receita Federal as respostas não obedeceram a uma única linha. A respondente 17 deu a seguinte resposta:

Aqui não que eu tenha conhecimento da existência. Pode até ter, mas eu não tenho conhecimento. O que a gente tem às vezes é criação de alguns grupos de discussão, de assuntos, e que eles ficam muito a depender das pessoas porque também às vezes a gente começa discutindo, mas no dia-a-dia a gente tem tanta coisa pra fazer imediata que esses grupos terminam morrendo por falta de alimento.

Como podemos ver R17 não consegue visualizar nenhuma tecnologia na Receita Federal que seja orientada para a gestão do conhecimento. O mesmo acontece com o respondente 16, embora ele acredite que há alguma coisa nesse sentido.

“Eu não sei bem. Eu quero crer, eu acredito que os e-mails corporativos já é nesse sentido. Ela facilita.” (Respondente 16).

Por outro lado, os respondentes 18 e 19, que também são funcionários do Banco Central, acreditam que há na empresa tecnologias orientadas para a gestão do conhecimento.

“Existe. Eu não posso lhe dizer quais porque aí seria da outra área, da área de tecnologia da informação que a gente tem aqui. Eu sei que eles trabalham muito nessa linha, não sei especificar exatamente quais são.” (Respondente 18).

Ainda que não saiba especificar quais, R18 afirma que existem tecnologias no BACEN orientadas para a gestão do conhecimento. Já R19, que é da área de tecnologia da informação do banco, cita algumas tecnologias com esse fim, como podemos ver adiante:

Nós temos a intranet; nós temos os grupos de discussão setorizados por assunto; nós temos o próprio correio corporativo nosso que é muito bem estruturado, permite o fluxo de trabalho e tudo mais; nós temos tecnologias que estão sendo utilizadas agora ultimamente como a questão das teleconferências, das vídeo conferências, inclusive recentemente estamos com um projeto de atualização da nossa estrutura física que vai permitir o uso da voz sobre IP, que vai facilitar muito também essa questão de interconexão, grupos de discussão, áudio conferências, vídeo conferências, acredito que vai facilitar o intercâmbio das pessoas. Mas, basicamente em termos de tratando a questão de reposição de conhecimento acho que a intranet ela tem bem esse cunho de repositório, de guarda do conhecimento da casa.

A resposta de R19 nos sugere que o BACEN tem diversas tecnologias orientadas para a gestão do conhecimento. Contudo, isso não foi citado por outros respondentes do banco, o que nos leva a pensar que apesar do banco dispor dessas tecnologias, ele não tira partido disso para a gestão do conhecimento, ou, então isso é algo que está restrito ao departamento de tecnologia da informação onde atua R19.

Fazendo uma análise geral dessa segunda variável da dimensão tecnologia, observamos que em alguns casos, como o do SERPRO, a organização possui tecnologias que são orientadas para a gestão do conhecimento, sendo o portal um exemplo disso. Há casos, como na CHESF, no Banco Central e na Previdência Social, que as organizações possuem tecnologia mas que não a utilizam para esse fim, como é o caso de intranets. No caso da Receita Federal, deparamos-nos com discursos opostos e que, por isso, seria interessante um estudo mais detalhado antes de fazermos uma afirmação mais contundente.

De maneira geral as organizações não possuem tecnologia orientada para a gestão do conhecimento. Elas têm sim, tecnologias potenciais, como intranet, correio eletrônico, vídeo-conferência, que poderiam ser utilizadas também como ferramentas de gestão do conhecimento, mas na prática isso ainda não acontece.

5.3.3. Terceira Variável – Capacitação do Usuário para Utilizar Tecnologias Orientadas à Gestão do Conhecimento

A terceira variável da dimensão Tecnologia buscou saber se os usuários, que nesse caso são servidores das empresas estudadas, estão preparados para lidar com as tecnologias orientadas para a gestão do conhecimento.

A inclusão dessa variável tem sua importância na medida em que a capacitação para o uso de tecnologias voltadas à gestão do conhecimento é um ponto de grande relevância, especialmente quando se considera o quanto do potencial de determinada tecnologia é aproveitado. A importância da capacitação reside justamente nisso, quer dizer, até que ponto as pessoas estão capacitadas para tirar proveito dos benefícios que a tecnologia dispõe?

O fato de uma empresa possuir tecnologia, como já dissemos anteriormente, não garante que essa tecnologia contribui para a gestão do conhecimento, além do que se as pessoas não estiverem capacitadas para lidar com a tecnologia, por certo, ela será sub-utilizada.

Para investigarmos, essa variável fizemos a seguinte pergunta: O usuário está capacitado para utilizar a tecnologia disponível à gestão do conhecimento?

Praticamente todos os respondentes disseram que sim, que o usuário, ou, que boa parte destes estão capacitados para utilizar a tecnologia disponível à gestão do conhecimento. Vejamos a seguir algumas respostas:

“A maioria sim. Acho que sim na minha maneira de ver.” (Respondente 1).

“Eu acho que o funcionário CHESF é uma amostra do brasileiro. Ele é ávido por novidade, por tecnologias, faz até, às vezes, confusão entre uma coisa e outra. Mas, nós somos muito ávidos por tecnologias. Às vezes é até comodismo, às vezes nem tanto.” (Respondente 3).

“Sim, hoje a gente já tem uma disseminação muito forte do uso de tecnologia na empresa. Eu acho que 70% da empresa usa fortemente o correio notes, e todas essas tecnologias que poderiam favorecer essa disseminação.” (Respondente 4).

“Sem dúvida nenhuma. Eu não vejo, pelo menos na amostra que eu tenho, dificuldade do pessoal.” (Respondente 6).

Estão. No nosso caso todos os nossos servidores estão. Hoje eu posso dizer que noventa e nove por cento dos servidores da receita federal, aqueles que não pode fechar os cem por cento é porque ele não tem

atividade relacionada, ele é motorista, mesmo assim esses motoristas que tenham interesse eles têm uma estação de trabalho na sua frente onde tem todo um acesso a diversos sistemas. A receita federal ela é absolutamente informatizada. (Respondente 16).

“Eu diria que uma boa parcela está sim, embora alguns tenham até adquirido essa facilidade de lidar com a informática por esforço pessoal.” (Respondente 17).

“Eu acho que sim. Não completamente, absolutamente capaz. Mas são tecnologias que vieram sendo internalizadas ao longo do tempo e são de fácil utilização, quase intuitivas.” (Respondente 19)

No caso do SERPRO, a capacitação para o uso de tecnologias disponíveis à gestão do conhecimento parece ser algo impulsionado pelo fato de a empresa ser da área de tecnologia da informação. Foi isso que nos sugeriram os respondentes dessa organização como podemos ver a seguir:

“Ta. Acho que até por ser da área de tecnologia.” (Respondente 8).

“Nós temos uma situação privilegiada porque o SERPRO é uma empresa de tecnologia. Nosso pessoal lida no dia-a-dia com tecnologia, e acho que sim, o pessoal ta capacitado sim.” (Respondente 9).

“Sim porque mesmo aquelas pessoas que estão, vamos dizer assim... da área administrativa, não a parte técnica propriamente dita, é o dia-a-dia deles. E-mails, correio eletrônico, a vídeo conferência hoje já faz parte, todo mundo participa de vídeo conferência. Então hoje eles têm a facilidade, mesmo aqueles que a atividade fim deles não é a parte técnica. Mas a parte administrativa tem total tranquilidade com essas ferramentas.” (Respondente 10).

O fato de o SERPRO ser uma empresa da área de tecnologia da informação realmente faz com que os seus funcionários tenham maior facilidade para utilizar tecnologias disponíveis à gestão do conhecimento, ainda que o uso delas não tenha esse fim.

O caso do SERPRO difere um pouco das outras organizações estudadas em razão de nesta organização a tecnologia ser início, meio e fim, quer dizer, a tecnologia está presente em praticamente todos os processos da empresa, sendo ela recurso e também produto final. Pela maneira que percebemos a disseminação da tecnologia no SERPRO, a idéia que temos é que ela chega a ser um elemento da cultura da organização.

Em contraposição aos respondentes do SERPRO, os entrevistados da Previdência Social fizeram algumas ressalvas importantes quando submetidos a essa questão. Observemos o respondente 12, funcionário dessa organização:

Olhe, é meio a meio. Têm pessoas que têm essa capacitação e têm outras pessoas que não têm. Eu acho que a gente ainda vive muito carente de uma capacitação melhor pra mexer com essas ferramentas. A gente vive na época da informática, mas dentro da instituição a gente tem uma boa parte do corpo funcional que, ou, sabem o básico, ou, não sabem nada de informática.

O discurso de R12 nos sugere que na Previdência Social há um quadro em que uma parcela significativa de funcionários não está capacitada para utilizar tecnologias disponíveis à gestão do conhecimento.

Isso se mostra como um cenário não muito favorável à gestão do conhecimento, pois como já falamos antes a gestão do conhecimento é algo que deve permear toda a organização. Se na Previdência Social apenas metade das pessoas está preparada para utilizar tecnologias disponíveis à gestão do

conhecimento, pode-se supor que há um contingente muito grande de servidores excluídos desse processo.

Outra resposta que, de certa forma, reitera o que R12 falou foi a dada por R13 como podemos ver a seguir:

“Na produção do conhecimento eu acho que ainda não pela questão de não ter o acesso. A medida que eles tiverem o acesso eles vão se preparar pra isso.”

(Respondente 13 – Grifo nosso).

Além da questão da capacitação colocada por R12, R13 levanta que o problema central parece ser a falta de acesso dos funcionários à tecnologia.

De fato a questão do acesso é, no nosso entender, algo que precede à capacitação. Não é grande vantagem ter pessoas capacitadas para utilizar tecnologias se elas não têm acesso a esta. Talvez seja preferível ter o acesso à tecnologia, ainda que sem a capacitação devida, ao contrário, ter capacitação e não ter acesso.

Fazendo uma análise final dessa terceira variável da dimensão tecnologia, vimos que as respostas dos respondentes foram muito parecidas, embora algumas tenham levantado questões pontuais, e de maneira geral elas sinalizaram que os usuários estão capacitados para lidar com tecnologias disponíveis à gestão do conhecimento. Vale ressaltar que, no caso do SERPRO, essa capacitação parece ser fruto da própria natureza da empresa, ou seja, pelo fato de o SERPRO ser uma empresa de tecnologia da informação, as pessoas já possuem capacitações para utilizar tecnologias relacionadas à gestão do conhecimento. Chamamos a atenção também para o caso da Previdência Social que foi a organização, entre as

pesquisadas, em que existem dificuldades em relação a essa questão como, por exemplo, o acesso e a existência de níveis diferentes de capacitação.

5.3.4. Quarta Variável – Estudos Mostrando a Importância da Tecnologia na Gestão do Conhecimento

Nessa quarta e última variável da dimensão Tecnologia, procuramos identificar se havia sido realizado algum estudo, nas organizações pesquisadas, mostrando a importância da tecnologia para a gestão do conhecimento.

Essa variável foi incluída com o intuito de saber se as organizações fazem estudos para acompanhar a relação entre a gestão do conhecimento e a tecnologia. Tentar identificar se as empresas têm, por exemplo, *feedback* dos esforços financeiros despendidos com tecnologia, ou, se uma determinada tecnologia está efetivamente produzindo os resultados esperados quando da sua implantação, além de outras questões relacionadas.

De acordo com Rodrigues Filho e Gomes (2004, p. 97) “[...] é comum se deparar com a divulgação de todas as possíveis e impossíveis vantagens da tecnologia da informação, porém é raro se deparar com uma avaliação crítica de projetos de tecnologia da informação, principalmente na esfera do governo”.

Para estudarmos essa variável, fizemos a seguinte pergunta aos respondentes: Existe algum estudo mostrando a importância da tecnologia no processo de gestão do conhecimento?

A grande maioria dos respondentes disse que desconhece a existência de qualquer estudo dessa natureza. Segue adiante algumas dessas respostas:

“Eu desconheço. Bem formatado, orientado, eu desconheço. É possível até que sim, eu acho até que essa informação você pode buscar mais precisamente na área de TI. Mas, eu desconheço que exista essa coisa formatada.” (Respondente 3).

“Desconheço. Isso não quer dizer que não exista, mas eu particularmente nunca vi nada a respeito disso. Como parte das soluções de TI do banco são concentradas, elas são desenvolvidas fora, num processo de terceirização, é possível que exista.” (Respondente 5).

“Desconheço. Se existir, sinceramente, eu desconheço.” (Respondente 6).

“Desconheço. Desconheço estudo específico pra isso. Eu sei que se tem trabalhado, mas eu não poderia citar ‘olha tal pessoa fez tal estudo pra isso’.” (Respondente 7).

“Não conheço. Um estudo mostrando que a tecnologia é importante não.” (Respondente 9).

“Não.” (Respondente 12).

“Não. Não tenho conhecimento. Se há eu não tenho conhecimento.” (Respondente 17).

Como podemos observar a maioria dos respondentes desconhecem haver algum estudo nas organizações mostrando a importância da tecnologia na gestão do

conhecimento. Até se poderia pensar que esse desconhecimento é em razão dessas pessoas serem de outra área, como sugere o discurso da respondente 18,

“Não, eu desconheço. Só na área mesmo de tecnologia da informação.”
(Respondente 18).

, mas isso não está relacionado visto que respondentes como os 7 e o 9, por exemplo, são da área de tecnologia da informação.

Outro exemplo de um respondente que atua na área de tecnologia da informação que desconhece um estudo dessa natureza é o respondente 19. Eis a resposta que ele nos deu:

Não conheço nenhum estudo assim. Nós temos um banco de monografias de toda a instituição que periodicamente faz através de concurso, da publicação de concursos internos, algumas monografias que tratam de questões organizacionais macro colocadas, e com certeza algumas delas tratam esse assunto. Mas, não é algo que partiu da instituição. Na realidade são projetos individuais dos servidores. Então lá no banco de monografias, de alguma forma, tá sendo tratado isso. Mas **não é um trabalho institucional pra levantar esse tipo de coisa.** (Grifo nosso).

Como podemos perceber, de fato nem as pessoas que atuam na área de tecnologia da informação conhecem estudos dessa natureza. No caso da resposta de R19, há um elemento distinto que a suposição dele que isso é tratado de alguma forma através de trabalhos desenvolvidos através de iniciativas de servidores. Mas, não há um estudo desenvolvido pela instituição.

Alguns respondentes acreditam que existem estudos nessa natureza, ainda que eles não saibam apontar algum. Esse foi o caso dos respondentes a seguir:

“Eu não saberia dizer a você qual, mas pelas informações que eu tenho **eu diria que sim**. Não tive a oportunidade de ver, só tenho as informações. Mas não sei precisar a você quais.” (Respondente 10 – Grifo nosso).

Olha tem vários trabalhos nesse nível. Recentemente inclusive foram desenvolvidos, pelo corpo funcional, trabalhos de mestrado, inclusive a gente tem vários mestrandos, vários doutorandos nessa área. **Eu não sei em que área eles fizeram o trabalho** e se os trabalhos deles foram incorporados. (Respondente 8 – Grifo nosso).

Olha, a gestão do conhecimento foi intitulada na empresa, se não me engano em 1999. O ano passado nós fizemos, no começo do ano passado, uma remaquiada no processo para trazer ele mais pra um processo mais atual, mais moderno. Nós divulgamos já muita coisa nessa linha, **de cabeça agora eu não me lembro de trabalhos recentes**, mas eu me lembro que nos primeiros anos principalmente, muita coisa foi divulgada nessa linha sim, inclusive com conhecimento de todos os empregados. (Respondente 11 – Grifo nosso).

“Eu acho que tem. Nós temos uma coordenação geral lá em Brasília. Na estrutura do gabinete do secretário existe uma coordenação geral para tecnologia da informação. Então ela trata dessa questão e nas diversas regiões, são dez, tenho conhecimento de que as regiões estão investindo e estudando essas questões.” (Respondente 16 – Grifo nosso).

Como vemos, existem aqueles que acreditam haver estudos nessa área em suas organizações, mas eles não conseguem identificar quais poderiam ser.

Fazendo uma análise geral dessa variável, constatamos que, muito provavelmente, as organizações não possuem estudos mostrando a importância da tecnologia na gestão do conhecimento, pelo menos na maioria das empresas pesquisadas, ainda que uma minoria entre os respondentes acredita que há algo nesse sentido. Isso é algo que merece ser discutido com mais propriedade, pois estudos passados revelaram que uma quantidade muito expressiva de recursos é agregada à tecnologia. Sendo assim, é necessário que se tenha controle dos gastos, ou, dos investimentos realizados pelas empresas.

Agora fazendo uma análise geral da dimensão tecnologia, podemos destacar alguns pontos observados. O primeiro ponto é que a maioria das pessoas acredita que a tecnologia é importante para a gestão do conhecimento, sobretudo porque ela torna disponível ferramentas de criação, de disseminação e de armazenamento de conhecimentos. Entretanto, alguns respondentes chamaram a atenção para o fato de que as pessoas são o elemento mais importante em programas como esse, e que não é devido que a tecnologia goze de mais prestígio do que o ser humano em programas dessa natureza.

Outro ponto que foi possível observar é que, de maneira geral, as empresas não possuem tecnologias orientadas para a gestão do conhecimento, ainda que se verifiquem tecnologias potenciais que poderiam ser também utilizadas com esse fim. A exceção nesse caso fica por conta do SERPRO que possui algumas tecnologias que são, entre outras coisas, utilizadas na gestão do conhecimento.

Um terceiro ponto diz respeito à capacitação dos usuários na utilização de tecnologias disponíveis à gestão do conhecimento, em que foi possível verificarmos que em geral os usuários estão capacitados para usar tecnologias desse tipo. Porém, há casos, como o da Previdência Social, a qual enfrenta problemas com a capacitação dos funcionários e com, o que parece ser pior, o acesso à tecnologia.

Por fim, um último ponto é com relação à existência de estudos nas organizações mostrando a importância da tecnologia para a gestão do conhecimento. Nesse caso, observamos que praticamente inexistem estudos dessa natureza, ou, se existem são desconhecidos por grande parte das pessoas, inclusive por profissionais da área de tecnologia da informação. Para nós a dimensão tecnologia precisa ser muito mais considerada nas organizações que a buscam, ou,

que se apóiam nela para implantar programas de gestão do conhecimento. Tecnologia é um recurso extremamente caro e, por isso, requer controle minucioso.

5.4. Dimensão Mensuração

Na dimensão mensuração, nós procuramos conhecer se nas organizações pesquisadas existe algum tipo de instrumento, ou, processo voltado à análise dos investimentos realizados em gestão do conhecimento. Dizendo de uma outra forma, nós buscamos identificar o uso de ferramentas utilizadas para mensurar a alocação de recursos em gestão do conhecimento, ou seja, saber se as empresas avaliam o retorno dos investimentos feitos nessa área.

Outra questão que buscamos observar nessa dimensão é se a gestão do conhecimento contribui para o resultado final da empresa, quer dizer, tentamos revelar se o desempenho da organização sobre influência da gestão do conhecimento.

A inclusão de Mensuração como uma dimensão dessa pesquisa se justifica pelo fato de que é extremamente importante para uma organização ter conhecimento dos resultados alcançados em virtude dos investimentos realizados. Uma das funções básicas da administração é justamente o controle, ou seja, é avaliar os resultados da empresa considerando os esforços despendidos. Isso tem importância ainda maior quando se trata de organizações do setor público, como é o caso das que fazem parte dessa pesquisa, pois há o interesse coletivo de que os recursos sejam administrados da melhor maneira possível e produzam resultados ótimos.

A respeito desse assunto, Rodrigues Filho e Gomes (2004, p. 95) dizem que “Parece não existir também nenhuma agência destinada a monitorar ou avaliar os investimentos em tecnologia da informação, sendo desconhecida a política pública orientada para as questões gerenciais de TI”.

Para estudarmos essa dimensão, lançamos mão de quatro variáveis. Na primeira variável, procuramos identificar se nas organizações pesquisadas havia algum tipo de mensuração dos investimentos feitos em gestão do conhecimento. A partir dessa variável, estabelecemos duas outras variáveis a ela relacionada, sendo que uma buscou conhecer como são mensurados os resultados referentes à gestão do conhecimento e a outra se limitou a saber se os instrumentos utilizados nesse tipo de mensuração são adequados. Dessa forma, a segunda e a terceira variáveis são dependentes da primeira. Caso o entrevistado respondesse de forma negativa na primeira variável, as variáveis segunda e terceira não se aplicariam àquela situação.

A quarta e última variável da dimensão Mensuração se deteve a investigar se os resultados em gestão do conhecimento contribuem para o resultado final da organização. Essa variável era independente das outras três, ou seja, mesmo que os respondentes tivessem respondido de forma negativa, ou, não tivessem respondido às variáveis precedentes, essa questão não seria descartada.

5.4.1. Primeira Variável – Mensuração dos Investimentos Realizados em Gestão do Conhecimento

Nessa primeira variável da dimensão Mensuração, procuramos saber se nas organizações que fizeram parte do estudo existe algum tipo de mensuração dos investimentos realizados em gestão do conhecimento. Como abordamos a pouco, a

mensuração, ou, controle, ou ainda, análise dos investimentos realizados por uma organização qualquer, é extremamente importante porque possibilita enxergar se os objetivos traçados, quando do dispêndio de recursos, estão sendo alcançados.

No caso específico desse estudo, essa variável ganha importância ainda maior em razão do universo dessa pesquisa ser constituído por organizações do setor público e, portanto, ser de interesse da sociedade que elas sempre prezem pela otimização dos recursos.

Para investigarmos essa questão, fizemos a seguinte pergunta: Existe algum tipo de mensuração dos investimentos realizados em gestão do conhecimento?

A maioria dos respondentes disse que desconhece, ou, que não existe mensuração dos investimentos realizados em gestão do conhecimento. Vejamos a seguir algumas das respostas:

“Eu não sei dizer.” (Respondente 1).

“Desconheço também. Algo como uma pesquisa, ou, algo parecido, desconheço. Se existe eu não conheço.” (Respondente 3).

“Não. Da gestão do conhecimento não.” (Respondente 4).

“Sinceramente eu vou te dizer, eu desconheço.” (Respondente 6).

“Não, tem não. Era até pra ter porque a gente tem uma empresa que é voltada pra essa linha, que é a **DATAPREV**. Mas é uma empresa que se limita à parte

técnica. Ela nunca se envolve muito com essa parte de levar esse tipo de trabalho junto com o corpo funcional do INSS.” (Respondente 12 – Grifo nosso).

“Não, eu não conheço. Sinceramente eu não conheço.” (Respondente 13).

“Não tenho conhecimento. Se há fica na área de tecnologia mesmo, pelos menos nunca me foi dado a conhecer.” (Respondente 17).

Como podemos observar, a maioria dos entrevistados não conhecem alguma ferramenta, ou, processo da organização que esteja voltado à mensuração dos investimentos feitos em gestão do conhecimento, sendo que alguns respondentes disseram que de fato não há nada nesse sentido.

Essa nos parece ser uma realidade preocupante uma vez que sugere que os investimentos alocados nessa área não passam por um processo de avaliação, o que pode demonstrar um certo descuido com a coisa pública, já que estamos tratando de organizações do setor governamental.

Há casos em que alguns respondentes disseram que, apesar de desconhecerem, acreditam que existi algum tipo de mensuração dos investimentos realizados nessa área. Vejamos adiante respostas nesse sentido:

“É possível que sim. Mas esse é o tipo de informação que eu não disponho. A minha área é outra.” (Respondente 7).

“Isso ai fica muito no trabalho central em Brasília, essa relação de custo benefício, o que foi feito, quanto custou, em que resultou. Realmente eu não sei informar não.”
(Respondente 15).

“Eu acho que tem. Eu não tenho a informação aqui, mas eu acho que é possível.”
(Respondente 16).

Acredito que existe lá no órgão central em Brasília. No órgão central lá existe, eles sempre precisam disso pra justificar novas tecnologias. **Tecnologia é uma coisa muito cara, dizem: ‘não, você agrega tecnologia, você barateia o custo’. Não é verdade isso. Pelo contrário, você quando agrega tecnologias você até aumenta o custo.** O que você tem em ganho é um ganho imenso no universo, e um universo como esse da receita que é um universo muito grande que você não pode passar sem tecnologia, é inconcebível. Agora instrumentos eles têm lá, eu também não sei dizer precisamente quais. (Respondente 18 – Grifo nosso).

É interessante chamar a atenção para o fato de que entre esses respondentes há pessoas que trabalham diretamente na área de tecnologia da informação, o que não permite crermos que as respostas negativas, ou, as imprecisas se dão em razão de pessoas que atuam em áreas outras que não ligadas diretamente à gestão do conhecimento.

Ao passo que a maioria dos respondentes deu respostas negativas, ou, não muito claras a essa questão, tivemos alguns que disseram haver algum tipo de mensuração dos investimentos realizados em gestão do conhecimento. Eis as respostas desses entrevistados:

Nós temos alguns indicadores que são administrados até por essa rede de gestão do conhecimento, que mostra, por exemplo, o grau de contribuição pra esse banco do conhecimento, que eu te falei a pouco, por pessoa, quantas comunidades nós temos, quantos usuários participam. Quem trabalha com isso são as pessoas do órgão central que faz a gestão desses indicadores. (Respondente 9).

Tem. A gente recebe alguns relatórios em relação a isso. Mas, essa ferramenta ela não é centralizada aqui na regional, é uma coisa mais a nível do órgão central. Mas, existe essa ferramenta, é mensurado, é colhido informações a nível regional, e como você tem a centralização em Brasília as regionais repassam as informações. (Respondente 10).

Tem, tem sim. Dentro das unidades das superintendências você tem instrumentos voltados pra isso, pra gestão do conhecimento, pra mensuração disso, e você tem o próprio departamento que cuida e faz esses *links* a nível Brasil de todas as superintendências, de todas as ações regionais que por acaso ocorra. (Respondente 11).

Como podemos observar, para os respondentes 9, 10 e 11 a empresa onde eles trabalham, o SERPRO, possui instrumentos para mensurar os investimentos feitos em gestão do conhecimento. De fato, o que estamos observando no transcurso desse estudo é que o SERPRO tem efetivamente uma política estruturada de gestão do conhecimento, e não nos causa surpresa que seja ela a única organização, entre as estudadas, a possuir ferramentas para mensurar o dispêndio de recursos nessa área.

Além dos respondentes do SERPRO, um outro entrevistado que afirmou haver mensuração dos investimentos realizados em gestão do conhecimento foi R19, funcionário da Receita Federal. A resposta dele se contrapõe a de outros respondentes da mesma organização como é o caso das dos entrevistados 16 e 17, por exemplo. Entretanto, há um elemento na resposta de R19 mais interessante do que a própria resposta à questão proposta. Vejamos a seguir:

Sim. Os investimentos são todos contabilizados. O que talvez não haja por parte do setor de tecnologia da informação é esse tipo de preocupação, ou seja, o que eu quero dizer é que **o sistema que trata dessa questão de investimento é o sistema de logística, e somos apenas um cliente deles**, ou seja, por exemplo, nós estamos agora atravessando um período de investimentos maciços na área de tecnologia da informação em um projeto piloto do governo que visa à modernização da área de TI da receita e da área aduaneira especificamente. Então recebemos uma injeção de recursos bastante considerável no último ano, por exemplo, e no próximo ano continuaremos com esses recursos pra fazer uma atualização completa no nosso setor. **Agora não vi ainda, não tenho conhecimento**

de que essa questão do investimento seja uma preocupação constante, permanente da área de TI na receita. (Grifo nosso).

O elemento que nos chama a atenção na resposta de R19, que atua na área de tecnologia da informação, é justamente o fato de a área de tecnologia da informação está subordinada ao setor de logística. Isso, sem dúvida, é um indício forte do nível de importância, ou melhor dizendo, da maneira que a organização vê a área de tecnologia da informação. Embora essa seja uma questão que merece discussão mais ampla, arriscamos-nos a dizer que a tecnologia da informação na Receita Federal há uma orientação mais técnica do que organizacional. Esse pensamento se orienta inclusive pelo final da resposta de R19 quando ele diz que não há uma preocupação permanente da área de TI com essa questão de investimentos. No nosso entendimento, é difícil compreender um investimento em tecnologia da informação sem que isso seja efetivamente uma questão tratada por essa área especificamente, ainda que esse investimento possa parecer uma simples questão operacional. Nesse sentido é que acreditamos que o tratamento dado à tecnologia da informação na Receita Federal precisa ser mais abrangente e com maior participação dessa área especificamente.

Fazendo uma análise geral dessa primeira variável da dimensão Mensuração, vimos que a maioria dos respondentes desconhece a existência de algum tipo de mensuração dos investimento feitos em gestão do conhecimento, ou, realmente não há nas organizações algo nesse sentido. A exceção fica por conta do SERPRO que possui mecanismos para avaliar os investimentos realizados nessa área.

Diante desse cenário, acreditamos que algo precisa ser revisto em relação a essa questão, pois é preciso que as organizações tenham controle minucioso sobre os seus recursos, especialmente as do setor público. O controle dos gastos, ou, dos

investimentos se faz necessário ao bom desempenho organizacional, até para se poder continuar, parar, ou, direcionar melhor as alocações de recursos. Para que se consiga alcançar o pleno gerenciamento das questões relacionadas à tecnologia da informação e à gestão do conhecimento é imprescindível que a área de tecnologia da informação participe efetivamente das questões macro nas organizações.

5.4.2. Segunda Variável – Mensuração dos Resultados Referentes à Gestão do Conhecimento

Nessa segunda variável da dimensão Mensuração, procuramos conhecer como são mensurados os resultados referentes à gestão do conhecimento. A nossa intenção, quando incluímos essa questão, era conhecer basicamente como é o processo de avaliação dos resultados nessa área, ou seja, não tínhamos o interesse em fazer uma análise dos pormenores dessa questão. Mas, vale lembrar que essa variável estava condicionada à obtenção de uma resposta positiva na primeira variável, ou seja, ela é uma variável dependente da primeira, pois se a organização não possui nenhum tipo de mensuração dos investimentos nessa área, por consequência ela também não irá ter ferramentas para mensurar os resultados. Pode até ser que determinada organização apresente essa discrepância, quer dizer, avaliar os resultados sem considerar os investimentos, mas para efeito dessa pesquisa consideramos que essas duas questões são indistintas.

Considerando esse contexto, temos que essa segunda variável foi colocada apenas aos entrevistados que responderam a primeira variável de maneira positiva, o que dá um total de quatro respondentes.

Para investigarmos essa variável, fizemos o seguinte questionamento aos respondentes: Como são mensurados os resultados referentes à gestão do conhecimento?

Como o universo de respondentes foi reduzido nessa variável em razão de sua dependência com a primeira, apenas quatro respostas foram possíveis. Foram elas:

“Olha, isso eu não sei dizer. Como é feito isso eu não sei. Eu sei que tem.”
(Respondente 9).

“Sinceramente, eu não saberia te responder isso.” (Respondente 10).

Eu não tenho profundidade no assunto porque oficialmente isso é mais da área, do departamento de gestão do conhecimento mesmo. Mas, eu sei que existem sistemas específicos que foram desenvolvidos pra isso que são utilizados pelo pessoal de desenvolvimento em Brasília e sei que o comitê gestor, também lá em Brasília com representante de toda a empresa, de todas as unidades, se reúnem periodicamente justamente para levantar as informações e retroalimentar os processos na *web*.
(Respondente 11).

“Não sei como é feito isso. Realmente eu não sei, até deveria saber, mas eu não sei.” (Respondente 19).

Como podemos perceber, nenhum dos respondentes soube dizer como é feita a mensuração dos resultados referentes à gestão do conhecimento. Vale salientar que os quatro atuam na área de tecnologia da informação.

O que podemos considerar nessa questão é que, ou o processo de mensuração dos resultados em gestão do conhecimento é atribuição de um grupo específico, não havendo assim conhecimento disso por parte de outros membros da

organização, ou, de fato não há um processo estruturado para mensurar os resultados nessa área. Seria necessário fazer um estudo mais aprofundado nessa questão, pois a limitação do número de respostas também limita a nossa análise.

5.4.3. Terceira Variável – Instrumentos Utilizados na Mensuração da Gestão do Conhecimento

A terceira variável da dimensão Mensuração procurava identificar se os instrumentos utilizados na mensuração dos resultados em gestão do conhecimento eram adequados. Essa questão era importante porque, além de observar a percepção dos respondentes às ferramentas de avaliação utilizados na gestão do conhecimento, poderia revelar a existência de outros instrumentos considerados mais adequados para esse fim. Todavia, essa variável era dependente da segunda, quer dizer, apenas uma resposta afirmativa na segunda variável possibilitaria a investigação dessa terceira. Como na segunda variável, não houve nenhuma resposta afirmativa, a terceira variável não pode ser observada nesse estudo. Sendo assim, ela não foi proposta a nenhum respondente. Acreditamos que essa questão merece ser incluída em um outro estudo em que se consiga fazer uma investigação detalhada, pois para nós muito incomodou não ter conseguido respondê-la.

5.4.4. Quarta Variável – Resultados em Gestão do Conhecimento X Resultado Organizacional

Nessa quarta e última variável da dimensão Mensuração, nós procuramos identificar se os resultados em gestão do conhecimento contribuem para o resultado organizacional, ou seja, tentamos conhecer em que medida a gestão do conhecimento contribui para o resultado final da empresa.

A inclusão dessa variável se deveu ao fato de nós entendermos que a implantação da gestão do conhecimento, ou, de qualquer outro projeto, em uma organização qualquer só se justifica se isso contribuir de alguma forma, ainda que indiretamente, para o alcance de resultados melhores nas empresas.

Para estudarmos essa variável, indagamos os respondentes com a seguinte questão: Os resultados da gestão do conhecimento contribuem para o resultado final da organização?

Todos os entrevistados responderam a essa questão. A maioria dos respondentes, como podemos ver a seguir, acredita que os resultados em gestão do conhecimento contribuem para o resultado final da organização:

Sim, sem dúvida. Porque, na realidade, cada vez mais a gente tá confirmando que **uma organização ela vale exatamente pelo conhecimento que nela está inserido**. Então, a partir do momento que a gente tem uma disseminação do conhecimento, que é essencial pra empresa, você tem uma potencialidade maior da empresa progredir, de tudo mais. Então você não fica realmente restrito a algumas pessoas, e eu acho que isso aí é um fator que agrega demais valor a organização. (Respondente 4 – Grifo nosso).

Não tenho a menor dúvida disso. Fica difícil você ficar conversando com as pessoas que estão aí fora, especialmente a iniciativa privada que investe muito nisso, fica difícil você ficar sistematizando a médio prazo, conversando com essas pessoas sem você tá buscando também crescer, ter o conhecimento. **Então acho que a gestão do conhecimento ela é premente especialmente pro nosso negócio aqui, que não é buscar lucro, mas é buscar cada vez mais atender melhor o cidadão**, porque a gente tem uma dessas funções social, e a função social é grande no serviço público. Então a gestão do conhecimento é fundamental, já que o resultado não é financeiro aqui. (Respondente 6 – Grifo nosso).

Sem dúvida, porque como eu falei **o conhecimento ele tem um valor em si mesmo**, ele é o resultado de um esforço. Ele não surge sem que um trabalho seja realizado. **Então ele tem um valor agregado. Conhecimento é valor agregado, contribui para o resultado de qualquer instituição**. (Respondente 7 – Grifo nosso).

Com certeza. Só o fato de você ter um manancial de informações, o conhecimento que foi razoavelmente internalizado na empresa através de um mecanismo e que é possível ser compartilhado com outros está sendo, contribuindo para o aumento de velocidade das nossas tarefas, **você**

aumenta a produtividade, você cria uma base homogênea de conhecimento nas pessoas, as pessoas começam a falar a mesma coisa, a mesma linguagem, facilita os debates, as reuniões, tudo isso é fruto dessa questão que o conhecimento compartilhado traz. (Respondente 9 – Grifo nosso).

Com certeza. Olha, até pra que a gente possa fazer as avaliações em relação àqueles índices que eu falei pra você, questões tecnológicas, questões das pessoas, como as pessoas estão se sentindo, até no próprio dia-a-dia do trabalho, essa coisa toda. A questão dos processos, como é que tão indo, e todas as informações que a gestão do conhecimento consegue colocar, **com certeza só vem a ajudar para o resultado final.** (Respondente 10 – Grifo nosso).

Sem dúvida nenhuma. **O SERPRO evoluiu muito depois que começou a gerir melhor o seu conhecimento.** O SERPRO sempre foi uma empresa, como eu disse, de vanguarda em tecnologia, mas nós tínhamos ações isoladas em alguns momentos. Hoje em dia não. Hoje em dia mesmo na área de desenvolvimento onde o processo é mais complexo, nós temos uma taxa de reutilização de fontes e de linhas codificadas muito mais intensa do que nós tínhamos anos atrás. Com isso a gente evitou uma série de retrabalhos que nós tínhamos, e de maneira geral todas as superintendências estão com seus processos hoje padronizados, utilizados de forma muito similar, praticamente idêntica no Brasil inteiro, o que não é fácil. (Respondente 11 – Grifo nosso).

Acredito. **Eu acredito nele como um processo vivo,** um processo que alimenta e se realimenta nesse processo. Então eu acredito que ele é importante no resultado final porque se eu tenho conhecimento do todo, até do resultado final, faz com que eu tenha percepção do meu papel nesse processo. (Respondente 13 – Grifo nosso).

Com certeza. Não resta a menor dúvida. O que faz a previdência são as pessoas. Eu acho que tudo que é inerente à pessoa, ao ser humano, seja ele enquanto ser humano, enquanto previdenciário, é de vital importância para o bom andamento da instituição. **Acho que as pessoas é que fazem a empresa, qualquer empresa, e o conhecimento ta nas pessoas, não ta na tecnologia, não ta no imobiliário, não ta em canto nenhum, está nas pessoas.** (Respondente 14 – Grifo nosso).

“Sem dúvida. Eu acho que praticamente em tudo, em termos de bons resultados contribui.” (Respondente 17).

“Contribuem, claro. A medida que todos vão assimilando, absorvendo essas tecnologias, esses conhecimentos, sabendo trabalhar essa informação, claro que a

própria dificuldade, a questão do trabalho fica muito mais fácil, simplificado, e a efetividade disso é inconcebível.” (Respondente 18).

Com certeza. Claro. Primeiro porque uma informação organizada ela é muito mais facilmente acessível, acessada, e as pessoas mais rapidamente estão aptas a desempenhar o seu trabalho na instituição. Depois porque ela tem esse poder de manter na instituição o conhecimento, ele torna-se menos volátil. Então eu acredito que **depois que uma organização tem essa preocupação e consegue de alguma forma gerir uma sistemática de aperfeiçoamento da gestão do conhecimento ela viabiliza com certeza o trabalho do funcionário e o atingimento da meta da instituição é facilitado sem dúvida.** (Respondente 19 – Grifo nosso).

Conforme se vê, boa parte dos entrevistados acredita que os resultados em gestão do conhecimento contribuem para o resultado final da organização. Essa contribuição se dá de diversas formas. Para alguns respondentes, o valor da organização é o conhecimento que ela possui, sendo assim o resultado final da empresa está estreitamente ligado à gestão do conhecimento. Outros acreditam que a gestão do conhecimento aumenta a produtividade ao criar uma base homogênea de conhecimento dentro da empresa, fazendo com que haja uma linguagem unificada na organização. Teve também respondente que creditou a evolução da empresa à implantação da gestão do conhecimento. Alguns respondentes defenderam que o que faz uma empresa são as pessoas e estando o conhecimento nas pessoas é certo que a gestão do conhecimento contribui para o resultado final da organização.

Nós compartilhamos com o pensamento explanado nas respostas anteriores. Acreditamos que o recurso mais importante em uma organização é o conhecimento que está nas pessoas que a compõem. Nesse sentido a gerência adequada do conhecimento possibilita, entre outras coisas, aprendizado, troca de experiências, maior comunicação interna, pode evitar o retrabalho, e essas coisas com certeza contribuem para o resultado final da organização.

Uma resposta que apresenta um elemento muito interessante foi a dada pela respondente 8, funcionária do SERPRO. Vejamos o que ela disse:

Acho que sim. Por exemplo, **a partir do momento que você tem conhecimento disponível você passa a não depender de pessoas. Nós já tivemos momentos muito complicados onde o conhecimento estava na cabeça das pessoas. As pessoas se aposentam, as pessoas se mudam, e aí?** Passamos certos momentos muito complicados e a gente não vive isso mais hoje. Então eu acho que ajuda e muito, não é pouco não. (Grifo nosso).

É muito interessante a resposta de R8 porque ela fala de uma situação presenciada. De acordo com ela, a gestão do conhecimento é importante porque faz com que a empresa não mais dependa do conhecimento que está na cabeça das pessoas, ou seja, a gestão do conhecimento oferece mecanismos que possibilitam armazenar conhecimentos para que possam ser utilizados por todos da organização.

Essa colocação de R8 é muito pertinente e está estreitamente relacionada com uma parte da teoria sobre gestão do conhecimento, que é justamente a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. O conhecimento tácito está na cabeça das pessoas e, por isso, a empresa tem maior dependência daquele conhecimento e, por sua vez, daquele indivíduo. Já o conhecimento explícito está nos processos organizacionais e nas ferramentas utilizadas para armazenar o conhecimento e, portanto, está acessível a qualquer pessoa. Sem dúvida, essa transformação de conhecimento tácito para conhecimento explícito é uma das grandes contribuições da gestão do conhecimento para as empresas.

Para não dizer que houve unanimidade nas respostas a essa variável, o respondente 2 não vê com clareza como os resultados em gestão do conhecimento podem contribuir para o resultado final da empresa. Eis o que ele nos disse:

Olha, eu não vejo muito *link* direto. Eu não desmereço e não desconheço essa necessidade, mas acho também que isso é pacífico. Mas, eu não sei avaliar muito claramente o *link*, uma coisa a outra, o classificar, se eu não fizer eu taria perdendo isso. Não tenho essa percepção muito clara. Não seria muito esforço me convencer dessa necessidade, desse *link*. Mas eu ainda preciso estudar isso, avaliar.

Apesar de não perceber claramente a relação entre a gestão do conhecimento e o resultado organizacional R2 deixa claro que isso não é uma questão controversa pra ele. Trata-se apenas de uma oportunidade de conhecer mais sobre o assunto.

Fazendo uma análise geral da variável quatro, percebemos que grande parte dos respondentes, cada um ao seu modo acredita haver uma relação direta entre os resultados da gestão do conhecimento e o resultado final da organização. Essa condição nos leva a crer que existe nas pessoas entrevistadas um quê de consciência sobre a importância da gestão do conhecimento nas empresas. Esse resultado também nos sugere que, apesar de existirem organizações nas quais a gestão do conhecimento ainda não está efetivamente estabelecida, as pessoas por esforço próprio já possuem algum conhecimento dessa questão.

No tocante à dimensão Mensuração e suas quatro variáveis, podemos destacar alguns pontos. De início podemos destacar que, de modo geral, os respondentes não conseguem identificar se há nas organizações em que trabalham mensuração dos investimentos realizados em gestão do conhecimento. A exceção a essa situação fica por conta do SERPRO, onde os entrevistados confirmaram existir instrumentos voltados para essa questão.

Na questão referente à maneira como as organizações mensuram os resultados em gestão do conhecimento, observamos que isso deve ser algo restrito a um pequeno grupo de pessoas, pois os entrevistados não conseguiram responder

essa questão. Sendo assim, seria necessário um estudo mais específico que tentasse desvendar essa variável com mais propriedade.

Outro ponto que merece ser abordado em outros estudos é com relação à adequação dos instrumentos utilizados para mensurar a gestão do conhecimento, pois nessa pesquisa não foi possível coletar dados que pudessem nos orientar como se comporta essa variável. Por fim, verificamos que os resultados em gestão do conhecimento contribuem para o resultado final da organização. Sendo o conhecimento, o recurso mais importante das empresas na atualidade é fundamental que se tenha uma atenção no seu gerenciamento para que isso repercuta na obtenção de melhores resultados para a organização.

Como alerta fica a mensagem de Rodrigues Filho e Gomes (2004, p. 106) ao dizerem que “[...] a sociedade não está se apercebendo de que os gastos com tecnologia da informação vêm sendo efetuados sem qualquer mecanismo de controle e avaliação”.

5.5. Dimensão Orçamento

Na dimensão orçamento, procuramos identificar se nas organizações estudadas havia algum tipo de recurso alocado especificamente a essa questão, quer dizer, se há na prática orçamento destinado exclusivamente à gestão do conhecimento.

A inclusão de orçamento como uma dimensão da pesquisa se justifica em razão da grande importância que essa questão tem nas organizações, pois é a partir do orçamento disponível que as empresas estabelecem suas políticas e, em geral, quando uma área interna da organização (Marketing, Produção, Materiais,

Tecnologia da Informação, entre outras) tem orçamento próprio é porque ela possui muita importância no contexto organizacional.

Para estudarmos essa dimensão, estabelecemos três variáveis. A primeira variável se limitou a conhecer se nas organizações estudadas havia orçamento destinado exclusivamente à gestão do conhecimento. Já na segunda variável, procuramos identificar o montante de orçamento destinado à gestão do conhecimento, ou seja, tentamos conhecer o quantitativo dos recursos alocados nessa questão. Sendo assim, a segunda variável era dependente da primeira. Caso a primeira variável fosse respondida de forma negativa, a segunda variável não se aplicaria. Por fim, a última variável da dimensão Orçamento buscou descobrir a existência de incentivos voltados à gestão do conhecimento.

5.5.1. Primeira Variável – Orçamento Destinado à Gestão do Conhecimento

A primeira variável da dimensão Orçamento buscou identificar se nas organizações que fizeram parte do estudo existe orçamento destinado exclusivamente à gestão do conhecimento. Essa questão é importante porque nos revela, de certo modo, a importância que as empresas dispensam à gestão do conhecimento, pois via de regra as organizações costumam ter orçamentos apartados para as áreas, ou, projetos que ela considera mais relevantes.

Para investigarmos essa variável, fizemos a seguinte pergunta aos entrevistados: Existe orçamento destinado exclusivamente à gestão do conhecimento?

A maioria dos entrevistados disse que não existe orçamento destinado exclusivamente à gestão do conhecimento, ou, se existe, eles não têm conhecimento. Vejamos algumas dessas respostas:

“Mais uma vez desconheço. Pode ser que sim, mas desconheço.” (Respondente 3).

Não. Hoje é como eu te disse, a gente tá iniciando um grupo interno para fazer prospecções, estudos, e fazer um mapeamento das ações que poderiam ser feitas. Hoje a gente não tem um orçamento alocado a isso, a não ser algum recurso pra exatamente essas ações que a gente tá fazendo de prospecção, de participação em algum treinamento. Mas, não para você criar uma infra-estrutura não. A gente tá analisando o que tem pra ver pra onde vai partir. (Respondente 4).

Eu não posso dizer: com certeza não. Mas, acredito dentro dos processos que fazem parte da universidade corporativa um deles diz respeito a isso. Então eu diria que o Banco Central está formalmente acordado pra isso, e eu tenho certeza que a universidade corporativa conta com uma dotação orçamentária expressiva. (Respondente 5).

“Novamente eu não posso lhe dizer que sim. Se existe exatamente pra isso porque são coisas do DESF, mais voltado pra questão da universidade corporativa. Mas, deveria existir.” (Respondente 7).

Olhe, eu sei que existe para capacitação. A nível de capacitação eu sei. Agora a nível de produção mesmo do conhecimento, do resultado, aí sinceramente eu desconheço. Eu acho que tem uma separação, capacitação é uma coisa, gestão do conhecimento é outra. Agora em relação à capacitação sim. (Respondente 13).

“Não. Que eu saiba não.” (Respondente 14).

“Pra área tecnológica sim, pro conhecimento não. Agora pra gestão do conhecimento eu desconheço. Pode haver, mas eu desconheço.” (Respondente 15).

“Não exclusivamente. Nós temos planejamento, e temos orçamento anual, nosso planejamento inclusive é um planejamento de três anos. Mas, com esse título não.

Uma diretriz de gestão do conhecimento eu acho que não, especificamente não.”
(Respondente 16).

“Com esse título ‘gestão do conhecimento’ eu não sei. Sei que existem recursos nossos da área de tecnologia e tudo, mas se há alguma parcela com esse título ‘gestão do conhecimento’ não sei.” (Respondente 17).

“Não sei dizer não. Nunca vi assim como gestão do conhecimento.” (Respondente 18).

“Não tenho conhecimento. Não tenho conhecimento.” (Respondente 19).

Como podemos observar, boa parte dos entrevistados disse não haver nas empresas nas quais eles trabalham orçamento destinado especificamente para a gestão do conhecimento, ou, alguns afirmaram desconhecer a existência desse fato.

Essa situação nos faz pensar mais uma vez que a gestão do conhecimento não ocupa, pelo menos nas organizações estudadas, uma posição de destaque que mereça um tratamento diferenciado, especificamente no tocante à alocação de recursos financeiros. Isso também pode ser explicado pela natureza pública das empresas, o que faz com que elas tenham menos liberdade no momento da distribuição de recursos, visto que o orçamento geralmente está vinculado a uma fonte externa, um órgão, ou, ministério, por exemplo.

A exceção a essa situação fica por conta do SERPRO, em que os entrevistados afirmaram existir orçamento alocado especificamente à gestão do conhecimento. Eis as respostas que obtivemos nessa organização:

“Existe. Existe um programa de GCO.” (Respondente 8).

“Sim, especificamente.” (Respondente 9).

“Tem. Tem orçamento destinado exclusivo pra isso. Eu não sei te dizer quais são os volumes, mas eu sei que tem.” (Respondente 11).

Como podemos ver, o SERPRO é a única empresa, entre as pesquisadas, em que existe realmente um orçamento destinado exclusivamente para a gestão do conhecimento. Essa informação confirma ainda mais o que conseguimos observar ao longo dessa pesquisa em relação ao SERPRO. O que nos parece bastante evidente é que esta organização dispensa atenção particular à gestão do conhecimento, e o fato de ela ter um orçamento apartado para essa área é, sem dúvida, uma demonstração de como isso é importante para a empresa.

Fazendo uma análise geral dessa primeira variável da dimensão orçamento, conseguimos identificar que a maioria das organizações estudadas não possui orçamento destinado exclusivamente para a gestão do conhecimento. A exceção a essa constatação fica por conta do SERPRO, em que verificamos que existe nessa empresa uma alocação de recursos voltados para a gestão do conhecimento.

O que podemos pensar a partir da observação feita nessa variável é que a gestão do conhecimento, de maneira geral, ainda não ocupa lugar de destaque nas organizações estudadas. Em outras palavras, poderíamos dizer que a gestão do conhecimento é razoavelmente discutida nas empresas, mas pouco efetivada. O fato

de não existir alocação de recursos para a gestão do conhecimento sugere que essa área não é percebida como estratégica para as organizações.

5.5.2. Segunda Variável – Volume de Orçamento Destinado à Gestão do Conhecimento

A segunda variável da dimensão Orçamento procurou identificar o montante de recursos destinados à gestão do conhecimento, ou seja, saber qual o volume dos dispêndios gastos com essa questão.

Essa segunda variável era dependente da primeira, visto que para sabermos o volume de recursos alocados em gestão do conhecimento era condição *sine qua non* que a organização dispusesse de orçamento destinado a essa questão, o que foi abordado na variável primeira. Como na primeira variável, apenas os respondentes do SERPRO afirmaram que a empresa possui um orçamento voltado para a gestão do conhecimento só foi possível investigar a segunda variável com os entrevistados dessa organização, o que restringiu o nosso universo de pesquisa.

Para investigarmos essa variável, fizemos o seguinte questionamento aos sujeitos de pesquisa: O orçamento destinado à gestão do conhecimento é pouco, ideal, ou, muito?

Como podemos ver adiante, nenhum dos respondentes soube responder a essa questão,

“Eu não sei te informar.” (Respondente 8).

“Eu particularmente não saberia dizer a você.” (Respondente 10).

“Essa informação eu não tenho não. Eu sei que nós temos. Como eu te disse, é uma área que é incentivada. Então nós temos recursos especificamente para.”
(Respondente 11).

O fato de nenhum dos respondentes saber responder essa questão nos faz crer que essa informação é específica de uma área determinada, pois como já vimos na variável anterior o SERPRO possui recursos específicos à gestão do conhecimento.

Fazendo uma análise final dessa variável, constatamos que as pessoas não têm acesso às informações acerca do montante de recursos destinados à gestão do conhecimento. Ainda que acreditemos que isso se deve possivelmente ao fato de essa informação ser restrita de um determinado setor, pensamos que as pessoas que ocupam cargo de chefia, como é o caso dos sujeitos dessa pesquisa, deveriam ter ciência do volume de recursos despendidos à gestão do conhecimento para que elas pudessem avaliar os resultados obtidos em função dos esforços realizados e dessa forma se convencessem, cada vez mais, da importância desse processo para a organização.

5.5.3. Terceira Variável – Incentivos Voltados à Gestão do Conhecimento

Na terceira variável da dimensão Orçamento, tentamos investigar se nas organizações que fizeram parte da pesquisa existem incentivos voltados à gestão do conhecimento. Nós incluímos essa variável porque na literatura existem relatos (Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak) de que as pessoas precisam ser estimuladas a praticarem a gestão do conhecimento, sobretudo no que se refere ao

compartilhamento do conhecimento. Sendo assim, os incentivos, de qualquer natureza, são parte importante na gestão do conhecimento.

Para estudarmos essa variável, utilizamos a seguinte questão: Existem incentivos voltados à gestão do conhecimento?

Alguns respondentes responderam afirmativamente a essa questão, ou seja, eles conseguem visualizar incentivos relacionados à gestão do conhecimento. Vemos adiante alguns depoimentos:

Existe, existe. Uma tentativa da empresa é o seguinte: a difusão do conhecimento. Não sei se ainda está funcionando, mas se você dar uma aula, ou, dar um treinamento recebia alguma coisa pequena. E de outra parte existe o programa de treinamento externo que tem como resultado a sua satisfação, você vê que aquela área que você administra tá melhorando com a difusão do conhecimento. (Respondente 1).

Sim, inclusive financeiro e é expressivo, tanto para as atividades internas é remunerado, para as atividades externas aí o banco às vezes ele não remunera, ele só viabiliza o deslocamento das pessoas, então é relativamente intenso. (Respondente 5).

“É uma coisa que acontece, não de uma forma disseminada ainda por toda a população da organização. Nós temos, como eu te falei, a necessidade de melhorar o treinamento pra que as pessoas consigam gerenciar o conhecimento.” (Respondente 7).

“Existe. Você é liberado pra fazer mestrado, pra fazer doutorado. Você tem uma área específica que foi criada com objetivos específicos, metas específicas, com formação específica.” (Respondente 8).

“Existe. Existe com certeza. Se você me questionasse assim: será que é suficiente? Eu diria que nesse momento eu não teria condições de dizer se é o suficiente, ou,

não. Mas, existe, existe. Talvez até não seja tanto quanto a gente acha.”

(Respondente 10).

Temos, temos sim. Os processo de evolução na empresa, ou seja, os processos de avaliação funcional da empresa são muito regulados por aquilo que o empregado fornece a empresa, pelo retorno que ele dá a empresa, e na hora que você participa de treinamentos como instrutor, ou, até como participante mesmo, isso é pontuado na tua avaliação funcional, você tem um destaque em relação a isso. Na hora que você participa do sistema perfil, por exemplo, alocando o seu conhecimento dentro da base, você pode ser içado para um projeto específico, para um trabalho específico, de acordo com o nível de conhecimento que você tem daquela coisa que se ta precisando naquele momento. Então você tem incentivos sim, diretos e indiretos. (Respondente 11).

Tem. Agora a gente ta começando com o projeto de gestão de atendimento, onde várias pessoas, cerca de quinhentas pessoas, fizeram a capacitação, onde no conteúdo programático existe um curso sobre gestão do conhecimento justamente pra ser divulgado dentro da casa, nas agências da previdência, na área meio. (Respondente 14).

Existe. Existem prêmios, concursos de produção do conhecimento. A receita federal ela estimula na formação. No curso de formação de auditores e técnico, do concurso público, todos os instrutores são servidores da casa, se não a totalidade, mas o grande percentual, maciçamente são servidores da casa e são remunerados por isso. Então acho que sim, existem incentivos sim. (Respondente 16).

“Existe um prêmio anual. Então anualmente as pessoas podem enviar trabalhos, existe uma comissão que aprecia, e é premiado o melhor trabalho, ou, a melhor idéia.” (Respondente 17).

Como podemos perceber, boa parte dos respondentes afirmaram que nas organizações em que eles trabalham existem incentivos voltados à gestão do conhecimento. Um fato interessante é que os incentivos são percebidos de diferentes formas pelos respondentes. Para alguns o incentivo se dá através de ganhos pecuniários, quer dizer, se o sujeito faz algo que contribui para a gestão do conhecimento como, por exemplo, ministrar um curso ele recebe algo por aquilo que

ele fez. Outros já vêem que o incentivo se dá através da disponibilização para capacitação oferecida pela empresa, como é o caso do SERPRO que libera os seus funcionários para fazerem cursos de mestrado, ou, doutorado. Há também casos em que o incentivo à gestão do conhecimento é uma forma de promoção na empresa, ou seja, aquele indivíduo que contribui de forma mais ativa, agregando conhecimentos, é avaliado de maneira mais positiva e isso é apontado como um diferencial nas promoções eventuais.

Esses relatos são muitos interessantes e nos revelam que quer seja de maneira formal, ou, informal as organizações acabam por incentivar a gestão do conhecimento. Isso é de extrema importância em programas dessa natureza, pois um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é fazer com que as pessoas compartilhem o que sabem, visto que muitas vezes o fato de ter conhecimento significa ter poder também. Nesse sentido os incentivos funcionam como mecanismos de quebra de rejeição à gestão do conhecimento.

Por outro lado, alguns respondentes entendem que as organizações não possuem incentivos à gestão do conhecimento. Segue adiante alguns desses relatos:

“Não, não existe. Pelo contrário, existe o desestímulo.” (Respondente 12).

“Não conheço também. Não conheço. O que eu conheço na instituição são maneiras, são formas disponibilizadas de alguma organização desse conhecimento. Mas, um incentivo individual ao servidor pra que ele trate esse conhecimento, organize esse conhecimento pra ser disponibilizado, não conheço.” (Respondente 19).

Como podemos observar, alguns respondentes não percebem incentivos dados pela organização para a gestão do conhecimento, sendo que para o

respondente 12 há, na verdade, um desestímulo a essa prática. Chamamos a atenção para o fato de outros respondentes que trabalham nas mesmas organizações que R12 e R19 terem dito justamente o contrário, que as organizações incentivam de alguma forma as pessoas a praticarem a gestão do conhecimento.

No nosso entendimento, essa ambigüidade de relatos entre pessoas de uma mesma organização se deve justamente ao fato de as empresas não possuírem uma política formal e clara de gestão do conhecimento. O que existem nessas organizações são discussões a respeito do assunto e iniciativas isoladas de pessoas, ou, de pequenos grupos. Sendo assim, a maneira de enxergar a gestão do conhecimento, ou, práticas organizacionais voltadas a essa questão pode ser uma questão muito pessoal, o que justificaria essa dicotomia nas respostas. Tanto é que o respondente 15 levanta essa questão em seu discurso:

“É muito pessoal. É mais pela capacidade profissional, pela vontade de fazer. Não existe um incentivo a isso, realmente não existe. É mais uma vontade pessoal de fazer, de acontecer, de modificar, de vestir a camisa. Realmente não existe incentivo, nem financeiro, nem nada.” (Respondente 15).

O discurso de R15 vem de encontro a nossa possível explicação para respostas opostas a mesma pergunta dadas por pessoas de uma mesma organização. Em empresas em que não existem projetos formais de gestão do conhecimento acontece que cada indivíduo percebe essa questão de uma maneira muito particular, o que acaba gerando percepções distintas para o mesmo objeto.

Fazendo uma análise final dessa terceira variável da dimensão Orçamento, podemos dizer que em boa parte das organizações estudadas existem incentivos

voltados à gestão do conhecimento. Isso, contudo, não significa que há uma política formal de incentivos destinados a essa questão. O que acontece é que algumas pessoas vêem determinadas práticas da empresa que de forma direta, ou, indireta acabam contribuindo para a gestão do conhecimento. Valendo ressaltar ainda que em alguns casos, como o do SERPRO, há incentivos voltados especificamente para a gestão do conhecimento.

No que concerne à dimensão Orçamento, podemos expor algumas observações que conseguimos perceber. Um primeiro ponto é que não existe nas organizações estudadas, com a exceção do SERPRO, orçamento destinado exclusivamente à gestão do conhecimento. De outra maneira, podemos dizer que não há aporte de recursos financeiros próprios à gestão do conhecimento. No nosso entendimento isso revela, de certa forma, que a gestão do conhecimento ainda não é vista como algo de extrema importância para a organização, capaz de merecer uma destinação independente de recursos.

No que diz respeito ao volume de recursos destinados à gestão do conhecimento, não conseguimos obter informações que nos permitisse fazer a análise desejada dessa questão, pois apenas os respondentes do SERPRO estavam habilitados para responder essa questão, visto que a variável segunda era dependente da primeira, e mesmo assim eles não souberam responder ao questionamento que foram submetidos.

Por fim, verificamos que as organizações possuem incentivos de diferentes naturezas que de forma direta, ou, indireta contribuem para a gestão do conhecimento, ou seja, ainda que a empresa não possua uma política de incentivos com a finalidade de promover a gestão do conhecimento, as pessoas identificam algumas práticas organizacionais que estimulam atitudes favoráveis a essa questão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de tudo o que foi exposto e discutido nesse estudo, desde a definição do tema pesquisado até a análise dos resultados, é oportuno apresentarmos nesse momento algumas considerações finais referentes a essa pesquisa.

De início queremos atestar a nossa alegria por entendermos que conseguimos alcançar o objetivo maior de estudos dessa natureza, que não é outro senão a construção de conhecimentos para algo que desperta questionamentos profundos.

As nossas considerações estão diretamente relacionadas aos objetivos propostos na pesquisa. Sendo assim, iremos tecer comentários a cada um dos objetivos específicos e posteriormente ao objetivo geral.

O primeiro objetivo específico desse estudo foi conhecer a maneira como os gestores percebem a relação entre a estratégia organizacional e a gestão do conhecimento. O que podemos considerar acerca dessa questão é que, de maneira geral, não há relação alguma entre a gestão do conhecimento e as estratégias das organizações aqui estudadas, a exceção fica por conta do SERPRO. Em razão disso, as questões relacionadas à gestão do conhecimento, como disseminação de conhecimentos, por exemplo, são tratadas de formas diversas, ficando a cargo de cada indivíduo saber lidar com questões dessa natureza.

Essa situação nos dá subsídios para afirmar que a gestão do conhecimento não é percebida como algo de grande importância pelas organizações do setor público, quer dizer, ela não é vista como um elemento merecedor de tratamento estratégico. Dessa forma, acreditamos que as organizações públicas estão

relegando, ou, ainda não atinaram para a importância e para os benefícios advindos da gestão do conhecimento, especialmente quando o discurso que domina as políticas de Estado é o do novo gerencialismo, da busca permanente da eficiência.

Apesar desse quadro desfavorável, pelo menos no nosso entendimento, a inclusão desse objetivo específico foi extremamente proveitosa, pois a partir dele conseguimos identificar elementos, como a tecnologia, a cultura e os processos, que deveriam compor uma estratégia de gestão do conhecimento.

O segundo objetivo específico dessa pesquisa foi identificar de que forma os gestores vêem a cultura da organização no processo de gestão do conhecimento. Com relação a essa questão, constatamos que, de modo geral, a cultura das organizações contribui de forma positiva à gestão do conhecimento, ainda que as organizações não desenvolvam ações para que isso ocorra. Tanto é assim que individualmente as pessoas não estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento e que, portanto, algumas mudanças de ordem estrutural, de capacitação, de programas como os de reconhecimento, entre outras, devem ser implementadas.

Diante desse cenário, acreditamos que as organizações deveriam definir ações institucionais voltadas ao gerenciamento de uma cultura organizacional direcionada à gestão do conhecimento como uma forma de incrementar o seu auto-desenvolvimento. Isso englobaria, entre outras coisas, ter uma estrutura organizacional menos verticalizada, programas permanentes de capacitação, políticas de reconhecimento e de remuneração que motivassem as pessoas a participar desse processo.

O terceiro objetivo específico desse estudo foi revelar a percepção dos gestores sobre o papel da tecnologia na gestão do conhecimento. Sendo assim, a

tecnologia é percebida como sendo um elemento de grande importância à gestão do conhecimento, sobretudo porque ela disponibiliza ferramentas de disseminação, criação e armazenamento de conhecimentos. Vale ressaltar, contudo, que a tecnologia não pode ser sobreposta às pessoas, pois o conhecimento é próprio do ser humano e não da tecnologia.

Nesse mesmo mote, podemos constatar que as empresas, de modo geral, não possuem tecnologias voltadas à gestão do conhecimento, ou melhor, até possuem eventualmente, mas não fazem uso com essa finalidade, ainda que os usuários possuam capacitações para usar tais tecnologias. Não é suficiente para uma organização possuir tecnologia, é necessário saber aproveitá-la em todo o seu potencial, e isso é particularmente importante quando tratamos de gestão do conhecimento, em que a tecnologia pode desempenhar um papel ímpar.

O quarto objetivo específico dessa pesquisa foi conhecer o entendimento dos gestores acerca de processos de mensuração relacionados à gestão do conhecimento. Essa tenha sido talvez a questão diante da qual não conseguimos ter um entendimento muito claro do que acontece na prática. O que podemos considerar a respeito dela é que, ou não há instrumentos de mensuração de gestão do conhecimento nas organizações públicas, ou, se eles existem, as pessoas não conhecem. Vale ressaltar que entre os sujeitos de pesquisa existem pessoas da área de tecnologia de informação, que é a área em que a gestão do conhecimento costuma estar alocada.

Essa situação é, por demais, preocupante, visto que um dos princípios básicos da administração é o controle, e isso ganha mais importância quando tratamos do setor público, no qual o bom gerenciamento dos recursos é interesse de

toda a sociedade. Assim sendo, entendemos que essa questão merece ser estudada de forma mais detalhada para que se possa conhecer sua real situação.

O quinto e último objetivo específico do nosso estudo procurou saber como os gestores percebem questões orçamentárias relacionadas à gestão do conhecimento. Essa também é uma outra questão que merece estudos outros para o seu melhor entendimento. Apesar disso, na prática constatamos que, de maneira geral, não há recursos alocados especificamente para a gestão do conhecimento, ainda que existam ações de reconhecimento, inclusive com premiações pecuniárias, que acabam por incentivar atitudes que contribuem para a gestão do conhecimento.

Feitas as considerações acerca dos objetivos específicos, faremos as observações referentes ao objetivo geral dessa pesquisa.

O objetivo geral dessa pesquisa foi analisar a percepção de gestores sobre a gestão do conhecimento no setor público. Para tanto nos apoiamos nos cinco objetivos específicos anteriormente discutidos que serviram de base para as considerações seguintes.

Um primeiro ponto que podemos considerar é que a percepção dos gestores sobre a gestão do conhecimento no setor público é diversa e razoavelmente confusa. Diversa porque não existe uma unidade no entendimento sobre essa questão. Há diferenças consideráveis na maneira como os gestores percebem a gestão do conhecimento. Exemplo disso é a forma como os gestores do SERPRO percebem a gestão do conhecimento, em que há um programa estruturado voltado para essa questão, enquanto que na Previdência Social as pessoas não sabem ao certo o que quer dizer o termo gestão do conhecimento. Além disso, há casos que, numa mesma empresa, por exemplo o Banco Central, algumas pessoas conhecem muito de gestão do conhecimento e outras praticamente não conhecem nada.

De outro lado, a percepção sobre gestão do conhecimento é confusa porque comumente as pessoas a associam à capacitação profissional, ou, à tecnologia. De certo que essas duas variáveis, capacitação profissional e tecnologia contribuem de forma significativa à gestão do conhecimento, mas limitar o conceito de gestão do conhecimento a uma, ou, até mesmo a essas duas variáveis é desconsiderar a complexidade e abrangência inatas a esse processo.

Um outro ponto que podemos considerar é que na percepção dos gestores a gestão do conhecimento é algo que tem que fazer parte da estratégia organizacional. Isso nos leva a crer que os gestores têm consciência da importância que a gestão do conhecimento tem para a organização, ainda que na prática isso não se concretize.

É certo que a gestão do conhecimento merece uma atenção particular e estratégica por parte das organizações, sendo isso, inclusive, uma condição para que ela consiga se firmar como um processo estruturado e posteriormente como um valor a ser compartilhado. Nesse sentido, acreditamos que já é algo positivo o entendimento dos gestores públicos no tocante a essa questão, embora que efetivamente apenas o SERPRO incorpore a gestão do conhecimento na estratégia organizacional.

Por fim, pensamos que a gestão do conhecimento no setor público ainda está em um estágio imaturo, salvo eventuais exceções, apesar de o governo federal ter em seu programa de qualidade, o Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP) – GESPÚBLICA -, uma diretriz voltada para a gestão do conhecimento. Creditamos isso principalmente à falta de políticas institucionais voltadas a esse fim, pois, como podemos constatar nessa pesquisa, existem organizações que possuem tecnologias modernas, pessoas muito capacitadas e até cultura organizacional

facilitadora desse processo. O que está faltando, na verdade, é a cúpula das organizações dar à gestão do conhecimento o tratamento institucional considerando sua importância para o desenvolvimento organizacional. Enquanto isso não acontecer, iremos conviver, quando muito, com o que observamos nesse estudo, atitudes isoladas e desordenadas de alguns indivíduos em busca de preencher as lacunas deixadas pelas organizações, ou talvez tenhamos que rever o discurso de gestão do conhecimento que considera o conhecimento como o recurso organizacional mais importante. Essa foi uma questão levantada por Rodrigues Filho (2004, p. 15) em seu estudo recente sobre gestão do conhecimento na CHESF quando ele afirma que “[...] houve uma perda de conhecimento na empresa por conta da falta de renovação de seus quadros nos últimos anos. Isto demonstra que o conhecimento não foi tratado como um recurso organizacional tão importante”. Dessa maneira, fica a certeza de que o tema gestão do conhecimento necessita ser discutido com maior profundidade.

7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar de todo o esforço despendido na consecução dessa pesquisa, não podemos deixar de citar algumas limitações inerentes ao estudo.

Uma pesquisa no nível de mestrado possui algumas limitações, tais como: o tempo disponível é escasso, já que o tempo máximo recomendado pelos órgãos que regulamentam e fomentam a pesquisa (CAPES a CNPq) é de vinte e quatro meses (24), incluindo-se aí o tempo necessário para que o aluno obtenha a quantidade de créditos mínima exigida pelo programa ao qual está ligado, o que geralmente consome dois semestres; há limitações de ordem financeira, o que implica uma adequação da pesquisa à disponibilidade de recursos, ainda que no nosso caso tenhamos contado com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) que nos ofertou uma bolsa de estudos, motivo pelo qual somos eternamente gratos; existem as limitações do próprio pesquisador, que por mais que se esforce não consegue dominar com propriedade todas as questões relacionadas ao tema estudado; temos também as limitações referentes ao próprio projeto de pesquisa como, por exemplo, a limitação do objeto de estudo, o que certamente restringe a compreensão do que se está estudando, a definição de uma amostra, no nosso caso tanto no que concerne às organizações quanto aos sujeitos de pesquisa, é outro fator limitante porque, por mais que seja representativa, não revela a real situação do universo; e, existem outras limitações que são próprias do nível dessa pesquisa, pois para muitos estudiosos o curso de mestrado é apenas o início da formação de um pesquisador profissional.

8. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O ato de pesquisar é infinito. Grosso modo podemos entender a pesquisa como uma tentativa de conhecer algo ainda não compreendido em sua totalidade, ou, em suas nuances.

Em razão das limitações da pesquisa citadas anteriormente, muitas questões que consideramos importantes não puderam fazer parte desse estudo. Sendo assim, sugerimos algumas questões que podem ser temas de pesquisas futuras. São elas:

- A perda de conhecimentos valiosos por ocasião de programas de demissão incentivada do governo: um produto no novo gerencialismo;
- Qual a cultura organizacional ideal para suportar a gestão do conhecimento?
- Como os resultados em gestão do conhecimento são mensurados?
- Há diferença de desempenho entre uma organização que possui uma estratégia de gestão do conhecimento e outra que não possui?
- O acesso à tecnologia na Previdência Social

9. REFERÊNCIAS

ANDERY, Maria Amália (Org.). **Para compreender a ciência**: uma perspectiva histórica. 5. ed. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1994.

ARGYRES, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 82-107.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BARROS, Aidin de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2003.

BRASIL. **Constituição**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BUKOWITZ, R. Wendi; WILLIAMS, L. Ruth. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth, PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CAVALCANTI, Marly (Org.) **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CUNHA, Maria Alexandra V. Cortez da; MARQUES, Érico Veras; MEIRELLES, Fernando de Souza. Tecnologia de Informação no Setor Público: estudo da percepção dos gestores do executivo estadual. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 26., 2002, Atibaia. **Anais...**Atibaia: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DRETSKE, F. **Knowledge and the flow of information**. Cambridge, MA: MIT Press, 1981.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. O advento da nova organização. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-26.

_____. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2001.

FORGUS, Ronald Henry. **Percepção**: o processo básico do desenvolvimento cognitivo. São Paulo: EPU, 1981.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GAARDER, Jostein. **O mundo de Sofia**: romance da história da filosofia. 31. ed. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

GARVIN, David A. Construindo da organização que aprende. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 50-81.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GLÄSER, Jochen; LAUDEL, Grit. **Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse**. Berlin: UTB, 2004.

HOCHBERG, Julian E. **Percepção**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1962.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996.

LEVITT, T. **Marketing Imagination**. Nova York: The Free Press, 1991.

MARINI, Caio. O contexto contemporâneo da administração pública na América latina. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 53, n. 4, p. 31-52, out./dez., 2002.

MARQUES, Érico Veras; CUNHA, Maria Alexandra; MEIRELLES, Fernando de Souza. Modelos de Gestão de Tecnologia de Informação no Setor Público Brasileiro. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 26., 2002, Atibaia. **Anais...**Atibaia: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MARSHALL, A. **Principles of Economics**. Londres: Macmillan, 1965.

MARTIN, Bill. Knowledge management and the Australian Public Service: some lessons learned. **International Journal of Knowledge and Learning**, v. 1, n. 1, p. 146-158, 2005.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S. Estado e Sociedade civil no Brasil: uma maltratada relação?. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 23., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...**Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S.; TEIXEIRA, Francisco Lima C. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Programa de qualidade nos serviços públicos.** Disponível em: <<http://www.pgsp.planejamento.gov.br/>>. Acesso em: 25 ago. 2005.

MIRANDA, José Cláudis de. **Planejamento estratégico, participativo e balanced scorecard**: um guia teórico-prático e objetivo da aplicação dessas técnicas para o desenvolvimento e sucesso das empresas, dos órgãos públicos e das instituições sem fins lucrativos. João Pessoa: Editora Universitária – Autor Associado/UFPB, 20002.

MORAN, J. M. Influência dos meios de comunicação no conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 23, n. 2, p. 233-238, maio/ago. 1994.

MOURA, Rosa Maria de. O papel da tecnologia de informação. In: ALBERTIN, Alberto L.; MOURA, Rosa Maria de. (Orgs.) **Tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em administração. **FEA-USP**. São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem., 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCDE Economic Surveys. **Structural Policies**: the labour market in a knowledge-based economy. Paris: OECD, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PENNA, Antonio Gomes. **Percepção e realidade**: introdução ao estudo da atividade perceptiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Mercúrio Star, 1982.

PEREIRA, Rita de Cássia de Farias. As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do Conhecimento**: Infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.

_____. **Personal Knowledge**. Chicago: University of Chicago Press, 1958.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PROGRAMA NACIONAL de GESTÃO PÚBLICA e DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF: **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública** – Ciclo 2005 – Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, 2005. Versão 3/2005.

PRUSAK, L. **Knowledge in Organizations**. Butterworth-Heinemann: Oxford, 1997.

QUINN, J. B. **Intelligent enterprise**: a knowledge and service based paradigm for industry. Nova York: The Free Press, 1992.

RICHTER, Fábio Andreas. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do Conhecimento**: Infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES FILHO, José; OLIVEIRA, Rezilda R.; TORRES, Maria F. P.. Gestão do Conhecimento e as Transformações no Setor Elétrico – uma experiência da CHESF. In: Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 1., 2002, São Paulo. **Anais...**São Paulo: SBGC, 2002. 1 CD-ROM.

RODRIGUES FILHO, José. Análise do Uso da Intranet na Gestão do Conhecimento Através da Teoria da Estruturação: uma experiência no SERPRO. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 27., 2003, Atibaia. **Anais...**Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

RODRIGUES FILHO, José; GOMES, Natanael Pereira. Tecnologia da Informação no Governo Federal. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 38, n. 1, p. 93-108, Jan./Fev. 2004.

RODRIGUES FILHO, José. Gestão do Conhecimento no Setor Elétrico: desregulamentação, des-profissionalização e comodificação do conhecimento e da eletricidade. In: Knowledge Management Brasil, 3., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: KM Brasil, 2004. 1 CD-ROM.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

SCHEIN, E. H. **Organization cultures and leader ship**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Filosofia**. São Paulo: Cortez, 1992.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental**: um enfoque administrativo. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática do orçamento empresarial**: um exercício programado. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistema de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, Alvin. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1994.

_____. **A terceira onda**. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRAUNMÜLLER, Roland; WIMMER, Maria. **Knowledge Management for Government: enhancing the quality of public service**. Linz: Institute of Applied Computer Science, 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan>>. Acesso em: 29 mai. 2005.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WINTER, S. G. On Coase, Competence and the Corporation. **Journal of Law, Economics and Organization**, v.4, n. 1, p. 163-180, 1988.

ZABOT, João Batista; SILVA, L. C. Mello. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

10. APÊNDICE

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

➤ **ESTRATÉGIA**

- Qual a relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia da organização?
- As questões relacionadas à gestão do conhecimento são tratadas através de macro, ou, micro (emergentes) estratégias?
- A estratégia de gestão do conhecimento deveria incorporar quais elementos?

➤ **CULTURA**

- A cultura da organização contribui de forma positiva ou negativa à gestão do conhecimento?
- As pessoas estão preparadas para lidar com a gestão do conhecimento?
- Quais mudanças na cultura organizacional deveriam ser feitas a fim de facilitar a gestão do conhecimento?

➤ TECNOLOGIA

- Qual a importância da tecnologia na gestão do conhecimento?
- Quais as tecnologias existentes na empresa orientadas para a gestão do conhecimento?
- O usuário está capacitado para utilizar a tecnologia disponível à gestão do conhecimento?
- Existe algum estudo mostrando a importância da tecnologia no processo de gestão do conhecimento?

➤ MENSURAÇÃO

- Existe algum tipo de mensuração dos investimentos realizados em gestão do conhecimento?
- Como são mensurados os resultados referentes à gestão do conhecimento?
- Os instrumentos utilizados na mensuração são adequados?
- Os resultados da gestão do conhecimento contribuem para o resultado final da organização?

➤ ORÇAMENTO

- Existe orçamento destinado exclusivamente à gestão do conhecimento?
- O orçamento destinado à gestão do conhecimento é pouco, ideal, ou, muito?
- Existem incentivos voltados à gestão do conhecimento?

11. ANEXOS