

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

ALEXANDRE SILVEIRA LOPES

**“GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA
PAGADORIA DE PESSOAL DA MARINHA”**

RIO DE JANEIRO/RJ - BRASIL

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ALEXANDRE SILVEIRA LOPES

**“GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA
PAGADORIA DE PESSOAL DA MARINHA”**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a. Monica Zaidan Gomes,
Doutora/FACC-UFRJ.

Rio de Janeiro

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

L864 Lopes, Alexandre Silveira.

Gestão do Conhecimento : um estudo de caso na Pagadoria de Pessoal da Marinha / Alexandre Silveira Lopes. Rio de Janeiro : UFRJ, 2008.
160 f.

Orientadora: Monica Zaidan Gomes.

Dissertação (mestrado) – FACC/ Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2008.

Bibliografia: f. 156-160.

1.Gestão do conhecimento. 2. Recursos humanos - Contabilidade.
I. Gomes, Mônica Zaidan. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis.

CDD 658.4038

ALEXANDRE SILVEIRA LOPES

**“GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA
PAGADORIA DE PESSOAL DA MARINHA”**

Dissertação de mestrado submetida ao Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Data da aprovação: ____/____/____.

Aprovado por:

Profª. _____
Drª Monica Zaidan Gomes – FACC/UFRJ (orientadora)

Profª. _____
Drª Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca – FACC/UFRJ

Prof. _____
Dr. José Roberto Gomes da Silva – IAG/PUC - Rio

Rio de Janeiro
Agosto de 2008

Dedico este trabalho

À minha família, pela paciência, apoio
e dedicação incondicionais durante todos
esses anos, e sem os quais não teria tido
êxito nessa longa jornada.

Aos meus pais pela educação, valores éticos e
morais transmitidos, que agora me guiam em
direção à retidão moral, à honestidade
de propósito e à firmeza de atitudes.

AGRADECIMENTOS

À Deus e à nossa mãe celeste, Maria, por me concederem saúde e disposição para concluir com êxito mais etapa da minha jornada de vida, sabedoria para saber valorizar todas as oportunidades que me são oferecidas e também por me guiar com sua luz durante os momentos que não conseguia enxergar o caminho certo.

À minha família, pelo amor e compreensão a mim dispensados, aceitando com paciência e serenidade a ocorrência de diversos momentos em que não podia dar-lhes a atenção merecida.

À Professora Mônica Zaidan Gomes, minha orientadora, pela orientação segura e oportuna, sempre atendendo com presteza ímpar às solicitações por mim pleiteadas e, sempre com a mesma seriedade e compreensão, me apoiando e motivando nas horas em que me via em dificuldades.

Aos amigos e demais familiares pelo carinho, solidariedade e constantes demonstrações de afeto.

Aos professores, funcionários e demais profissionais que colaboraram para a excelência deste curso, que agora concluo.

Aos colegas mestrandos, pela convivência cordial e companheirismo demonstrado nos momentos compartilhados.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram não somente para a elaboração deste trabalho, mas também para que fosse bem sucedido no curso de mestrado em Ciências Contábeis desta renomada casa acadêmica.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos Entrevistados por Função.....	122
Gráfico 2: Distribuição dos Entrevistados por Área de Atuação	122
Gráfico 3: Distribuição dos Entrevistados por Categoria.....	123
Gráfico 4: Representatividade da Categoria.....	123
Gráfico 5: Tempo de Serviço na Marinha do Brasil.....	124
Gráfico 6: Tempo de Serviço na Organização.....	124
Gráfico 7: Tempo de Atuação na Função	126
Gráfico 8: Atuação em outras Funções	127
Gráfico 9: Estágios de Implantação das Práticas Relacionadas à Gestão de Recursos Humanos	137
Gráfico 10: Alcance das Práticas Relacionadas à Gestão de Recursos Humanos.....	137
Gráfico 11: Estágios de Implantação das Práticas Relacionadas à Estrutura dos Processos Organizacionais	141
Gráfico 12: Alcance das Práticas Relacionadas à Estrutura dos Processos Organizacionais.	141
Gráfico 13: Estágios das Práticas focadas na Base Tecnológica e Funcional.....	144
Gráfico 14: Alcance de Implantação das Práticas focadas na Base Tecnológica e Funcional	145
Gráfico 15: Estágios das Práticas de Gestão do Conhecimento	147
Gráfico 16: Alcance das Práticas de Gestão do Conhecimento.....	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distinção entre Dado, Informação e Conhecimento.....	21
Quadro 2: Definições de Aprendizado Organizacional.....	38
Quadro 3: Escolas de Gestão do Conhecimento.....	48
Quadro 4: Os Princípios do Mercado do Conhecimento.....	51
Quadro 5: Indicadores de Processos.....	69
Quadro 6: Indicadores de Resultado.....	70
Quadro 7: Práticas de GC.....	89
Quadro 8: Caracterização dos Entrevistados.....	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Abrangência dos termos: Dados x Informações x Conhecimento	22
Figura 2: Convergência das Indústrias de Telecomunicações, Conteúdo e Informática.....	31
Figura 3: A Espiral do Conhecimento	34
Figura 4: Ciclo de Vida do Conhecimento	42
Figura 5: Mapeamento da GC	62
Figura 6: Enquadramento dos indicadores de GC na organização	68

RESUMO

LOPES, Alexandre Silveira. Gestão do Conhecimento: um estudo de caso na Pagadoria de Pessoal da Marinha. Rio de Janeiro, 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Este trabalho tem como objetivo principal verificar a existência, o nível de formalização e o estágio de implantação de práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento (GC) numa Organização Militar. E, ainda, identificar o grau de amadurecimento dos conceitos da GC e a sua inserção dentro do contexto estratégico da organização.

Para tanto, primeiramente são destacadas algumas diferenças conceituais básicas entre dado, informação e conhecimento, além de uma breve exposição a respeito dos conceitos fundamentais ligados à GC. São também levantados aspectos históricos da evolução na gestão das empresas, desde a introdução dos computadores, ressaltando as transformações ocorridas quanto aos aspectos tecnológicos, ferramentais e às formas de gestão. Também é abordada a interação da GC com a Gestão da Informação e com a Tecnologia da Informação. Na seqüência são apresentados diversos modelos de abordagem, práticas e ferramentas de GC, que servirão de referências teóricas para fundamentar o objetivo do trabalho. Após isto, é realizada uma breve abordagem da GC no contexto nacional e nas forças armadas. Posteriormente é revelada a metodologia adotada no trabalho e os resultados da pesquisa.

Ao final são tecidos alguns comentários complementares, abordando, entre outros aspectos, a potencialidade de contribuição que a GC apresenta dentro das instituições públicas e, mais especificamente, dentro das organizações militares.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Práticas; Militar; Aprendizagem; Organização.

ABSTRACT

This work has like principal objective checks the existence, the level of formalization and the introduction of practices by the Knowledge Management (KM) in a military organization. It still identify the degree of maturing of the concepts of the KM and his insertion inside the strategic context of the organization.

For so much, firstly are stood out the basic differences between fact, information and knowledge, besides a short exhibition as to the basic concepts of the KM. Are also lifted some historical aspects of the evolution in the management of the enterprises since the introduction of the computers, emphasizing the transformations that occurred as for the technological aspects, tools and to the forms of management. Are boarded too the interaction of the KM with the Information Management and with the Technology of the Information. In the sequence are presented several models, practices and tools of KM, which will serve of theoretical references to substantiate the objective of the work. After this, a short comments of the KM is carried out in the national context and in the armed strength. Subsequently it is revealed the methodology adopted and the results of this work.

To the end some complementary comments are woven, boarding, between other aspects, the potentiality of contribution that the KM presents inside the public institutions and, more specifically, inside the military organizations.

Key-words: Knowledge Management; Practices; Military; Apprenticeship; Organization.

SUMÁRIO

1	O PROBLEMA	13
1.1	INTRODUÇÃO.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.3	IMPORTÂNCIA DO TEMA	16
1.4	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
2	REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1	DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	18
2.2	CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	23
2.3	A GC NO ATUAL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	24
2.4	A GC E SUA INTERAÇÃO COM GI E TI.....	28
2.5	TIPOLOGIA DO CONHECIMENTO	32
2.6	A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	36
2.7	RELAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COM A GC	39
2.8	EVOLUÇÃO DA GC.....	41
2.9	ASPECTOS IMPORTANTES DA GC.....	44
2.10	PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GC	48
2.11	MODELOS DE AVALIAÇÃO DA GC	62
2.12	A GC NO CONTEXTO NACIONAL.....	70
2.13	A GC NAS FORÇAS ARMADAS	76
3	METODOLOGIA.....	86
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	86
3.2	MÉTODO DE PESQUISA.....	86
3.3	COLETA DE DADOS	87
3.4	SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS	94
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	94
3.6	LIMITAÇÕES	95

4	RESULTADOS DA PESQUISA	96
4.1	O CASO PAPEM	96
4.1.1	Histórico	96
4.1.2	Sistema de Pagamento da Marinha -SISPAG.....	97
4.1.3	Entidades Reguladoras das Atividades de Pagamento	99
4.1.4	Atividades da PAPEM.....	99
4.1.5	Estrutura Organizacional da PAPEM.....	102
4.1.6	Cultura Organizacional.....	109
4.1.7	Estratégia	111
4.1.8	Treinamento de Pessoal e Aprendizagem.....	112
4.1.9	Tecnologia	114
4.1.10	Comunicações.....	117
4.1.11	Programa Netuno	120
4.2	RESULTADO DAS ENTREVISTAS	121
4.2.1	Perfil dos Entrevistados	121
4.2.2	Resultados da Análise do Perfil dos Entrevistados	122
4.2.3	Conhecimento e Nível de Interesse a Respeito do Tema.	129
4.2.4	Estratégia da Organização e Fluxo de Informações e Conhecimento: Disseminação pelos membros; Alinhamento Estratégico com a GC; e Identificação dos estímulos e dificuldades para o compartilhamento e incremento do conhecimento organizacional.....	132
4.2.5	Identificação das Práticas de Gestão do Conhecimento e avaliação dos Estágios de Formalização e Evolução.....	136
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
6	BIBLIOGRAFIA	156

1 O PROBLEMA

Este capítulo objetiva descrever o problema objeto do presente trabalho. Para isto, primeiramente é demonstrado o contexto onde o problema foi observado, para depois ser feita a descrição do mesmo. Esta descrição dará suporte para apresentar os objetivos da pesquisa. Em seguida, será colocada a importância deste estudo. Na sequência será apresentada a delimitação do problema, procurando evidenciar mais claramente o escopo do que se pretende tratar.

1.1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, o conhecimento sempre representou uma fonte de poder, de respeito, de admiração e, também, de ascensão em diversas áreas, da sociedade humana, como por exemplo, a social, a financeira, a intelectual, entre outras. Por isso faz suscitar grandes disputas entre as pessoas para obtê-lo a fim de utilizá-lo em benefício próprio. No mundo empresarial e no mercado de trabalho, essa disputa torna-se ainda mais acirrada. Em ambientes competitivos, onde o conhecimento é ambicionado como se fosse um bem que devesse ser tomada a posse para uso e benefício próprio, boa parte do conhecimento que poderia ser compartilhado para benefício da coletividade, fica restrito a individualidade, aprisionado dentro de cada pessoa, que por sua vez reluta em compartilhá-lo. Um dos grandes desafios da Gestão do Conhecimento (GC), nessa realidade, é buscar formas de motivar as pessoas a compartilharem seus conhecimentos, a fim de contribuir para o “enriquecimento” do conhecimento coletivo, estendendo à coletividade da organização seus benefícios.

Num mundo onde há um maior acirramento da competitividade associado as constantes mudanças de níveis de exigência por parte dos clientes, e ainda uma franca e rápida evolução tecnológica, as buscas por melhorias na área de gestão e por vantagens competitivas ganham maior destaque. Nesse contexto percebeu-se a necessidade de se buscar novas formas de otimização do potencial que a empresa possui. Esse potencial, porém, não se concentra somente no domínio das modernas Tecnologias de Informação e na melhor capacitação de seu pessoal em manipular eficientemente as informações, mas também na capacidade de geração e gestão do conhecimento, principalmente o coletivo. Segundo Earl (2004 p. 34), na nova realidade vivenciada pelas organizações, o que se destaca é o poder de geração de valor da informação, seja pela informação propriamente dita seja pela oportunidade de sinergia de conhecimentos. Esse autor ainda destaca que a velocidade e a

qualidade com que se obtêm e se utilizam as informações e conhecimentos passaram a ser fatores essenciais para aumentarem as chances de sucesso da organização.

Essa valorização do tema é reforçada por Quandt, Terra e Batista (2006), ao colocarem que a crescente importância que vem sendo dada ao conhecimento se apóia principalmente no reconhecimento do papel que os fluxos de conhecimento e a tecnologia passaram a ter no contexto econômico nacional e mundial com o surgimento de uma economia baseada em conhecimento.

Apesar disso, mesmo nos países onde o tema já está a mais tempo sendo pesquisado e discutido, ainda restam muitas dúvidas quanto à sua aplicabilidade prática, não havendo, também, um consenso quanto a uma metodologia que seja consensualmente aceita por todos. Quanto aos pesquisadores brasileiros, entre eles Paixão (2004); Barreto (2004), Quandt, Terra e Batista (2006), informam em seus trabalhos que coexistem diversos conceitos e metodologias de aplicação, porém é consenso que todos os esforços convergem para um objetivo comum: a busca pela forma mais adequada e vantajosa para a empresa gerenciar o seu conhecimento.

Por ser uma prática que está em ascensão de importância, por existirem diversas formas de interpretações conceituais e por não haver um consenso sobre a melhor forma de se explorar seu potencial, a gestão do conhecimento possui trabalhos por vezes distintos, mas que “norteiam” rumo à formatação de uma base teórica mais consistente. É importante ressaltar que esses trabalhos, em geral, não são concordantes em todos os conceitos e metodologias, visto que sofreram influências de inúmeras variáveis que diferem de acordo com as características culturais, sociais, econômicas, entre outras, próprias das localidades ou mesmo das empresas em que foram realizados os estudos. Apesar disso, pode-se afirmar que alguns autores têm seus trabalhos reconhecidos como de grande peso e tidos como principais alicerces teóricos do assunto. Dentre os autores que estão na base dessa formação, podemos destacar alguns deles: Nonaka e Takeuchi (1997), Drucker (1999), Davenport e Prusak (1998), Davenport (2004), entre outros.

No âmbito nacional, segundo Paixão (2004), as abordagens dos trabalhos acadêmicos ligados ao tema de GC, realizados nas empresas, já estão sendo efetuados de forma mais prática e numerosa do que antes.

Além disso, trabalhos voltados para estudos da gestão do conhecimento na área pública como os de Paixão (2004) e Batista et al (2005), por exemplo, indicam o crescimento de importância do tema também no contexto público nacional.

Outro fato que merece ser ressaltado é o de que apesar de muitas empresas não terem formalizado os projetos ou iniciativas específicas de GC, na prática já podem ter desenvolvido mecanismos de gerenciar o seu conhecimento, de acordo com as necessidades que foram surgindo, em seu caminho pela busca por melhorias pontuais ou para a empresa como um todo. Leite (2004) explica isso ao colocar que mesmo organizações que não possuam um projeto específico de gestão do conhecimento, buscam de alguma forma gerenciar seu conhecimento.

Observa-se, assim, um campo bem amplo para pesquisa envolvendo o tema. Mas, este trabalho optou por focar o estudo sobre uma organização pública do âmbito militar, cuja abordagem objetiva incrementar a literatura a esse respeito, no Brasil. Dessa forma, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa:

Qual o estágio de implantação das iniciativas relacionadas às práticas de Gestão do Conhecimento numa organização pública do meio militar? E, ainda, em que grau essas práticas já estão formalizadas, disseminadas pelos membros e inseridas no contexto estratégico dessa organização?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é verificar a existência, o nível de formalização e o estágio de implantação de práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento numa organização militar, mais especificamente na Pagadoria de Pessoal da Marinha (PAPEM). E ainda, identificar o grau de amadurecimento dos conceitos da GC na organização e se os mesmos já estão inseridos dentro do contexto estratégico da Pagadoria.

Para se atingir esse objetivo, os seguintes objetivos específicos se fizeram necessários:

- Verificar o nível de conhecimento e interesse dos membros da organização a respeito do assunto;
- Verificar o grau de percepção, por parte dos funcionários, quanto à importância de existirem ações relacionadas à GC em toda a organização;
- Identificar as ações já existentes e as que poderiam ser implementadas de forma a contribuir para o desenvolvimento de iniciativas de gestão do conhecimento no âmbito interno da organização;
- Verificar a existência de uma estratégia de GC e o seu alinhamento com a estratégia da organização;
- Verificar como se dá o fluxo de informações e conhecimentos dentro da organização, bem como os fatores que favorecem ou que dificultam esse fluxo;

- Verificar a existência de estímulos ao compartilhamento de conhecimento e ao desenvolvimento de novas idéias e inovações, que objetivem a melhoria dos processos e, por conseguinte, do desempenho organizacional.

1.3 IMPORTÂNCIA DO TEMA

A importância do tema, em parte, deriva do fato da PAPEM, estar inserida dentro do contexto do setor público, onde novos fatores motivam a busca por alternativas que melhorem a eficiência na Gestão de seus recursos, dentre eles o humano.

Segundo estudo de Quandt, Terra e Batista (2006), o surgimento de iniciativas de GC é motivado por diversos fatores. Entre eles estão as restrições orçamentárias e a reestruturação administrativa que criam pressões para aumento da eficiência e eficácia dos processos. Outro fator é a necessidade de registrar e adotar melhores práticas, visando evitar perdas de conhecimento decorrente de saída de especialistas responsáveis pela invenção, captura e transferência de conhecimento. Soma-se a esses fatores a crescente demanda do público por soluções rápidas e apropriadas às suas necessidades individuais e problemas específicos. Isto gera pressão para a aceleração dos processos e agilidade nas respostas, demandando formas de superar barreiras de tempo e espaço na execução de processos e atendimento ao usuário.

Nesse cenário, onde cresce a cobrança dos cidadãos tanto para suprir aquelas necessidades cuja responsabilidade é dever do Estado, quanto para uma maior eficiência na utilização dos recursos (que de fato é o que poderá proporcionar uma efetiva melhora do atendimento a essas demandas sociais), a gestão do conhecimento surge como uma alternativa bastante viável. Isto porque, conforme afirmação de Paixão (2004), a GC traz ao setor público novas opções e práticas que podem ajudar as entidades públicas a otimizarem seus esforços e propiciarem uma melhoria de atendimento à sociedade a que servem.

Paixão (2004) ainda destaca o empenho do governo federal no sentido de mapear as ações de organismos públicos, voltadas para práticas de gestão de conhecimento, com o intuito de identificar as melhores práticas adotadas e, a partir daí, desenvolver um ou mais modelos que possa(m) vir a ser (em) implementados em todo o âmbito público.

Além disso, apesar de já existirem no Brasil, significativos estudos a respeito do tema GC como os trabalhos de Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), Terra (2001), Paixão (2004), Barreto (2004) Batista et al (2005) e Quandt, Terra e Batista (2006), entre outros, ainda falta muito a ser explorado, principalmente com relação a estudos voltados para organizações do setor público, e mais particularmente para as Organizações Militares (OM).

Com isso, torna-se latente a necessidade de incrementar uma base teórica que busque enriquecer a literatura existente no Brasil, a esse respeito.

Este trabalho se propõe a explorar essa lacuna ao promover um estudo exploratório numa organização do setor público, mais especificamente dentro do âmbito militar, que vem a ser a PAPEM.

1.4 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O escopo do trabalho foi limitado à compreensão das práticas e mecanismos existentes de compartilhamento, geração e disseminação do conhecimento na organização pesquisada, não tendo como propósito avaliar a efetividade desses mecanismos ou recomendar alternativas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Segundo Davenport e Marchand (2004), desde a introdução dos computadores, o processo de gestão nas empresas, passou por várias mudanças, envolvendo ferramentas e formas de gestão. Nesse contexto, encontram-se inseridas as mudanças no tratamento e gestão de três importantes elementos: dado, informação e conhecimento.

Há algumas décadas atrás, tão logo as empresas começaram a se informatizar, a principal preocupação era com a coleta de dados, onde se buscava armazenar a maior quantidade possível dos mesmos, sem que houvesse, porém, uma preocupação efetiva com a sua qualidade e utilidade. Mais tarde, com o surgimento das redes, de novos “softwares”, e de outras novas formas de tecnologias, incluindo a Tecnologia da Informação (TI), buscou-se fazer uma melhor seleção e utilização dos dados, objetivando transformá-los em informações mais úteis. As empresas, então, deixaram de fazer meros processamentos de dados para se utilizar de sistemas de informação que melhor auxiliassem na gestão. Mas, segundo Davenport (2004, p.20), apesar da melhoria nas etapas intermediárias do ciclo de vida da informação (armazenagem, síntese e transmissão), que a TI proporcionava, ela sozinha não demonstrou ser muito útil para a criação ou exploração das informações. O problema, segundo ele, residia no fato de que a maioria dos programas de TI negligenciava o aspecto humano na equação da informação, levando pouco em conta o tipo de informação que as pessoas buscam ou da qual necessitam, ou como a utilizam. Ele ressalta também que havia sido esquecido que o domínio da gestão da informação é essencialmente uma tarefa humana. Isto quer dizer que a chave da informação de qualidade não está na tecnologia e sim nas pessoas, e mais especificamente na relação entre as pessoas e a informação. Segundo ele, houve uma superestimação do poder da tecnologia, pois se acreditou que sozinha ela seria capaz de dominar a informação, o que não ocorreu. A busca por alternativas que diminuíssem essas lacunas levou ao surgimento da Gestão da Informação (GI) que segundo Davenport e Marchand (2004), surgiu com o objetivo de melhor inter-relacionar as diversas informações, para criação de um valor mais efetivo quanto à informação, em prol de melhores resultados para a empresa. Além disso, propunha também novos caminhos na busca por melhorar o relacionamento entre a informação e as pessoas. Com isso pretendeu-se melhor subsidiar as tomadas de decisões. Já mais recentemente, veio a surgir a Gestão do Conhecimento (GC), que pode ser vista como uma nova forma de gestão que objetiva auxiliar os administradores e gestores na busca por potencializar os seus recursos humanos, mais particularmente por meio

do melhor aproveitamento do conhecimento de seu pessoal, buscando formas de levá-los a compartilhar tal conhecimento ou mesmo incentivando-os a criar novos conhecimentos, de maneira a incrementar o conhecimento coletivo da organização.

Quanto à definição de dado, informação e conhecimento, primeiramente cabe uma observação importante, que é a de que os termos podem assumir variados significados, de acordo com o contexto envolvido, não havendo, portanto conceitos únicos que consigam englobar todos os aspectos.

Uma dessas conceituações é a de Davenport e Prusak (1998, p.2), que define dado, genericamente, como uma “coleção de fatos que se relacionam a determinados eventos”.

Uma observação pertinente a ser destacada é a de que, consoante existirem uma diversidade de conceituações sobre dado, há uma idéia convergente de que os dados isoladamente, não possuem um propósito ou significado relevante, mas se organizados e inter-relacionados de maneira adequada darão origem à informação, que pode ser estruturada de forma a se tornar mais relevante ao usuário da mesma. Assim os dados, metaforicamente, podem ser comparados aos elementos componentes de um diamante bruto, diamante esse que só adquirirá verdadeiro valor depois de lapidado, isto é, após ser transformado em informação.

Quanto a Informação, para Drucker (1999), pode ser conceituada como dados interpretados, dotados de relevância e propósito. Já Choo (2004), afirma que a informação pode ser vista de duas maneiras: como um objeto que pode ser manipulado pela tecnologia e como resultado de interações sociais que criam significado na mente dos seres humanos. Ele também cita que as pessoas adquirem e processam informações, através de três passos básicos: determinação das necessidades informacionais (advindas de “lacunas cognitivas” existentes); busca da informação (a fim de preencher essas “lacunas cognitivas”); e daí então se segue o uso dessa informação (a maneira como será utilizada a informação adquirida). O autor ressalta, porém, que para concluir cada um desses três passos básicos, também é necessário observar diversos outros fatores como personalidade de cada pessoa, cultura organizacional, entre outros, que por sua vez também estão intimamente ligados a valores cognitivos, emocionais e situacionais.

O conhecimento, por sua vez, segundo Davenport e Prusak (1998, p.6), é “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Observa-se assim que possui uma estreita relação com a informação. Porém, um diferencial importante entre a informação e o conhecimento, colocada

por Dougherty (1999, apud Paixão 2004), é que a informação pode ser obtida de algum lugar, já o conhecimento só pode ser originado a partir de outra pessoa. Assim, segundo o autor, as trocas são fundamentais para gerar uma maior quantidade e melhor qualidade do conhecimento. A importância da interação na formação do conhecimento também é ressaltada por Davenport e Prusak (1998, p. 6), que fazem a seguinte afirmação: “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica a medida que interage com o meio ambiente”. Dessa forma, entende-se que o conhecimento não é constituído por um componente isolado, mas sim por uma mistura de elementos que foram interagindo de forma a se transformarem em conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) também afirmam que o conhecimento tem origem e é aplicado na mente das pessoas conhecedoras. Mais especificamente em relação à dificuldade de distinção entre informação e conhecimento, Davenport e Marchand (2004), afirmam que o primeiro, em geral, é mais “visível”, mais público, já o segundo, é de mais difícil “visualização”, pois geralmente está dentro das mentes das pessoas, e precisa haver motivação das mesmas para compartilhá-lo e expô-lo publicamente. Esses autores colocam ainda que, o conhecimento, genericamente, pode ser considerado como a informação adquirida do meio exterior, trabalhada e armazenada dentro das mentes das pessoas e, para ser compartilhada com outras pessoas, deve seguir o caminho inverso sendo transformada novamente em informação. Dessa forma, torna-se mais difícil que outra pessoa, que não a detentora desse conhecimento, consiga visualizá-lo. Também cabe ressaltar que ao ser criado na mente de cada pessoa, fica sujeito a receber uma considerável carga pessoal. Nonaka e Takeushi (1997, p. 63) destacam essa influência pessoal na formação do conhecimento afirmando que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”. Assim sendo, os valores e crenças dessa pessoa, também influenciam na constituição do conhecimento, pois o que o conhecedor vivenciou, foi absorvendo e tirou por conclusão, fruto de suas observações, também se torna parte formadora desse conhecimento.

Blumentritt e Johnston (1999), afirmam em seu trabalho que o conhecimento está em cada pessoa, sendo moldado dentro da mente humana, não havendo uma tecnologia que consiga, sozinha, captar e transferir eletronicamente esse conhecimento. A TI por si só não é capaz de criá-lo nem fazer com que seja compartilhado, pois isso dependerá, primeiramente, da decisão da pessoa detentora desse conhecimento, em fazê-lo. Assim, segundo esses autores, para que o conhecimento possa ser disseminado por toda a organização, colaborando para a transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo, é necessário que o mesmo seja traduzido em informação. Após isto, a informação deve ser transferida para

outras pessoas (receptoras) que a processarão em suas mentes, levando-se em conta sua experiência, cultura, relações e educação, que servirão como filtros ou como elementos de ligação entre as informações recebidas e as converterão em conhecimento. Na realidade a tecnologia da informação é colocada como um agente facilitador para que a pessoa consiga criar e melhor compartilhar o seu conhecimento.

Já Spender (2001), coloca que o conhecimento, por vezes, se confunde com a capacidade de iniciativa ou criatividade, essa aproximação vem a se relacionar diretamente ao que se convencionou chamar de capital humano. Esse capital humano, segundo ele, se traduz como a soma das capacitações de todos os indivíduos, atuantes na empresa, seja para gerar soluções (para questões internas ou externas), ou para servirem como fontes de inovação e renovação de uma empresa.

De uma forma mais abrangente, o Quadro 1, apresentado por Paixão (2004), permite visualizar algumas das definições e distinções relativas aos dados, informações, e conhecimento, segundo diversos autores:

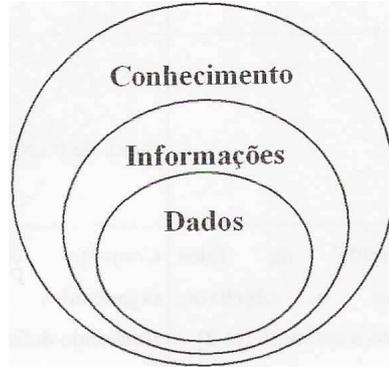
Quadro 1: Distinção entre Dado, Informação e Conhecimento

Autores	Dado	Informação	Conhecimento
Churchman (1971, apud SELEME e GONÇALVES, 1997)	-	-	Não é um simples conjunto de informações, mas o resultado da interação de cada um de seus usuários com esse conjunto.
Nonaka & Takeuchi (1997)	-	Fluxo de mensagens	Criado por um fluxo de informações e suportado por crenças e compromissos do detentor.
Davenport & Prusak (1998)	"... conjunto de Fatos distintos e objetivos, relativos a eventos" (p. 2).	Conjunto de dados organizados com finalidade definida.	Soma das experiências, valores, contexto e <i>insights</i> , tendo origem e aplicação na mente de seus detentores.
Spender (2001)	"... um sinal sem significado..." (p. 39).	Sinal cujo significado pertence a uma pessoa	Implicações causadas pelas informações (ações, referências, valores etc).
Davenport, De Long & Beers (1998)	-	-	"... informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão" (p.43).
Telles & Teixeira (2002)	Símbolo ou conjunto de símbolos.	Conjunto organizado de dados, ou ainda, "... dados tornados úteis para alguém" (p. 3).	"... elemento que manipula, organiza e dá forma aos dados de acordo com a experiência dos indivíduos, dependendo diretamente do universo cognitivo de cada um" (p.3).
Lamfranco (2003)	Conjunto de ruídos + Hipóteses	Dados + Pensamento Crítico	Informações + Propósito/Sentido

Fonte: Paixão (2004, p. 7)

Segundo Paixão (2004), o que há em comum entre essas diversas definições é a forma de hierarquização dos termos que pode ser sintetizada pela Figura 1:

Figura 1: Abrangência dos termos: Dados x Informações x Conhecimento



Fonte: Paixão (2004, p. 8)

Contudo, segundo Davenport e Marchand (2004) é difícil determinar quando os dados se transformam em informações e quando as informações se transformam em conhecimento. Assim, observa-se a existência de uma íntima relação de interdependência entre esses elementos, mas apesar disso os seus conceitos são distintos. Paixão (2004) destaca essa idéia ao afirmar que apesar da estreita relação de interdependência e características por vezes próximas entre dado, informação e conhecimento, esses três elementos possuem diferenças importantes que delimitam suas fronteiras e servem como parâmetros para distinguir suas definições. Sabri (2005), em seu trabalho complementa ainda, que apesar do conhecimento se utilizar tanto dos dados como da informação ele é diferente de ambos.

Spiller (2006, p. 22), afirma que para as empresas, atualmente, “é imprescindível lidar com um conjunto de dados, informações e conhecimentos em volume crescente e gerenciar o seu fluxo para proporcionar maior agilidade e segurança à tomada de decisões”. Isto, segundo o autor, é necessário para fazer frente à crescente complexidade das organizações e às constantes mudanças do ambiente externo, ao qual estão sujeitas. Com base nisso, apesar dessas diferenciações, não é interessante que esses três elementos sejam trabalhados de forma isolada, mas sim de forma integrada. É importante fazer com que o fluxo dos três seja facilitado e agilizado dentro da organização. Isto porque, conforme ressaltado por Spiller (2006), uma maior agilidade nesse fluxo poderá ser decisiva para o sucesso da empresa.

2.2 CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Nonaka e Takeuchi (1997, P.80), a GC é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito, onde o processo de conversão do conhecimento é induzido por fatores como campo de interação, diálogo ou reflexão coletiva, associação do conhecimento e aprender fazendo.

Já para Davenport e Prusak (1998), a GC é uma reunião de processos que orienta a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento de forma a atingir plenamente os objetivos da organização.

A GC também pode ser conceituada como: “um processo que tenta assegurar que as atividades de uma organização sejam transformadas em novos conhecimentos, ou seja, em novos processos e em produtos ou soluções inovadoras” (NETO, 2005, p.37). O autor ainda enquadra a GC como “um novo modelo de gerenciamento das organizações, focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação, na geração de conhecimentos e no aproveitamento do capital intelectual” (NETO, 2005, p.38).

Quandt, Terra e Batista (2006, p.2), consideram que “o termo refere-se a um conjunto bastante amplo de práticas organizacionais e enfoques relacionados à geração, captura e disseminação de know-how e outros conteúdos relevantes aos objetivos das organizações”.

Para Terra (2001, p.245), a gestão do conhecimento é “um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional”.

Por fim é importante destacar que não há uma conceituação que englobe todos os aspectos a respeito da GC. Isto é afirmado por diversos autores, entre eles Paixão (2004), Barretto (2004), Quandt, Terra e Batista (2006). Para Quandt, Terra e Batista (2006, p.2), “não existe consenso sobre a definição de ‘gestão do conhecimento’, mesmo entre os profissionais da área”. Paixão (2004) também afirma existirem inúmeras definições para a GC. Já Barretto (2004), além de ressaltar que haja diferenças e, por vezes, até conflitos conceituais, também afirma que com o decorrer dos anos determinados conceitos relacionados à GC foram sendo mais reconhecidos e empregados dando origem a teorias que possibilitaram a ampliação dos principais conceitos que influenciam as práticas em gestão do conhecimento.

Em vista da dificuldade em elaborar uma definição de GC que seja totalmente abrangente, esse trabalho optou por mesclar os conceitos adotados por Davenport e Prusak (1998) e Terra (2001), a fim de se buscar uma conceituação mais ampla. Assim, adotou-se a seguinte conceituação: A GC é uma reunião de processos que orienta a criação, a

disseminação e a utilização do conhecimento de modo a propiciar que o conhecimento esteja disponível, para aqueles que dele necessitem, no momento, no local e na forma que isso se fizer necessário, visando, dessa maneira, aumentar o desempenho humano e organizacional e buscando atingir plenamente os objetivos da organização.

2.3 A GC NO ATUAL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Segundo Paixão (2004, p. 4), Davenport e Prusak, foram os primeiros a se utilizarem do termo “gestão do conhecimento”, no ano de 1995, numa época em que ocorreram muitas perdas de “pessoas-chave” pelas demissões que estavam ocorrendo. Para Paixão (2004), esse modelo de gestão vem conquistando mais espaço nas empresas e nos estudos acadêmicos. Em vista disso, cada vez mais autores têm ressaltado a importância da compreensão e implantação dos conceitos, modelos e ferramentas de GC como um novo paradigma para o sucesso das organizações.

Este crescimento de importância decorre principalmente do fato dos ativos intangíveis, em especial o conhecimento, terem se tornado as principais fontes de vantagem competitiva sustentável (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; PAIXÃO, 2004). Dessa forma, a atenção das empresas passou também a ser voltada para gerenciar um recurso que até então era colocado em segundo plano, mas que atualmente figura entre os principais ativos: o conhecimento organizacional (representado no contexto organizacional pelo chamado capital intelectual). Para Nahapiet e Ghoshal (1998), o termo “capital intelectual” é utilizado para se referir ao conhecimento ou capacidade de conhecimento de uma coletividade, como uma organização, comunidade intelectual ou de prática profissional.

Há algum tempo as empresas já se utilizam do gerenciamento das informações para auxílio na gestão dos negócios e no processo de tomada de decisões. Porém, com um maior acirramento da competitividade e uma evolução mercadológica cada vez mais rápida e de difícil ou quase impossível previsão, a gestão das instituições se tornou mais complexa e também aumentou a pressão sobre os administradores e teóricos para buscarem novas e mais eficientes formas de se lidar com esse dinâmico mercado. Uma das formas de Gestão que se apresenta como uma alternativa na era do conhecimento é a Gestão do conhecimento. Para Santos et al. (2007, p.1) essa nova era, pode ser também chamada de Economia do Conhecimento, onde o principal fator de riqueza para uma organização passa a ser o conhecimento, ultrapassando os fatores de riqueza capital e mão-de-obra, que até então eram os únicos reconhecidos. A economia do conhecimento pode ser conceituada como uma economia na qual a criação e o uso do conhecimento é o aspecto central das decisões e do

crescimento econômico (OCDE, 1998, apud Cavalcanti, Gomes e Pereira, 2001, p. 27). Assim, para Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 27) “o valor dos produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados”. Para esses autores, nessa nova economia, onde o conhecimento é tido como o principal fator de produção, ele passa a influenciar fortemente as atividades econômicas.

Para Barretto (2004, p. 16), a gestão do conhecimento pode ser vista como uma evolução natural das práticas empresariais, e que se relaciona direta ou indiretamente com outras variáveis e teorias conhecidas na bibliografia da administração de empresas, não sendo, portanto, um conceito novo, mas sim reformatado e revigorado pelas novas tecnologias. Neto (2005) compartilha dessa idéia afirmando que a pesquisa sobre o tema organização do conhecimento não é uma prática tão incipiente e recente. Complementando ainda com a afirmação de que a organização é um celeiro de saberes que podem transformá-la qualitativamente. Além disso, Barretto (2004) ainda acrescenta que com o aumento da complexidade das variáveis que influenciam a gestão das empresas e dos problemas e dilemas que enfrentam os tomadores de decisão, surge no “mercado empresarial” uma elevada necessidade de ações e decisões que precisam ser bem subsidiadas, sendo importante para tal, que se conheçam bem as variáveis relacionadas ao conhecimento, a fim de auxiliar nas decisões estratégicas e cotidianas da organização. É nesse contexto de complexas variáveis e necessidade de melhores subsídios para as tomadas de decisões, que Barretto (2004) situa os conceitos e iniciativas relacionadas à gestão do conhecimento, e sobre o qual se apóia a idéia de que todo o conhecimento inerente à empresa pode e deve ser gerenciado.

O conhecimento no contexto organizacional ganhou maior notoriedade a partir de Nonaka e Takeuchi que foram pioneiros no estudo da relação entre melhorias das empresas e um melhor gerenciamento do conhecimento. O modelo proposto por eles relacionava o processo de inovação aos conhecimentos existentes em uma organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) as empresas criadoras de conhecimento eram aquelas que conseguiam criar sistematicamente novos conhecimentos, fazendo com que os mesmos fossem disseminados por toda a instituição, além de serem prontamente incorporados às novas tecnologias e produtos. Seus estudos tomaram por base o modelo japonês e colocavam o conhecimento como resultante do processamento das informações que eram originadas pelos funcionários.

Já Drucker (1999, p.111), vê o conhecimento como fator transformador ao afirmar que no século XXI os ativos mais valiosos de uma empresa não são mais os seus equipamentos de produção, como ocorria no século XX, mas sim os seus trabalhadores do conhecimento e a capacidade produtiva desse conhecimento. Dessa forma, o crescimento econômico nos países

não depende somente do aumento quantitativo dos trabalhadores ou da demanda, mas principalmente do aumento qualitativo dos trabalhadores do conhecimento e da produtividade desse conhecimento.

Quanto à viabilidade de se valer de uma Gestão focada no Conhecimento e os benefícios que ela pode trazer para as organizações, Prusak (2004) ressalta que apesar da dificuldade de mensuração das melhorias advindas da GC é incorreto afirmar que a gestão do conhecimento é inviável de ser executada. Para ele, essa posição de inviabilidade que alguns tomam como verdade decorre do fato de se considerar o conhecimento como algo invisível (dentro da mente das pessoas) e a gestão só ser capaz de lidar com o que é tangível e mensurável. Mas, Prusak (2004) expõe a falha desse pensamento argumentando que as pessoas muitas vezes valorizam coisas que não são tangíveis e que não esperam ser capazes de mensurar o valor.

Collares (2006, p.2) também compartilha dessa idéia de que é importante gerenciar o conhecimento, com a seguinte afirmação: “Ainda que não seja contabilizado nos sistemas de informação econômico-financeiros tradicionais, o conhecimento individual e coletivo, como fator de competitividade e capacidade de decisão, é um ativo de suma importância nos sistemas de informação das organizações”.

A contribuição da GC para a sustentabilidade do sucesso da organização está ligada à visão de gestão estratégica. Spiller (2006) destaca essa visão ao colocar que as organizações devem identificar as informações e conhecimentos necessários a serem criados, obtidos e acumulados, tendo também em mente o alcance dos objetivos de longo prazo. Pois, segundo ele, valendo-se estrategicamente dos benefícios advindos da GC, as empresas tornar-se-ão aptas a enfrentar as incertezas do futuro. Para Collares (2006), esse conhecimento apesar de não figurar de forma mais explícita nos balanços patrimoniais das organizações, se torna mais visível ao observar que as organizações que mantêm uma eficiente gestão do conhecimento tendem a ser líderes de seus mercados e a ter um maior envolvimento com o mercado externo. Segundo esse autor, isso se justifica porque “o conhecimento adquirido e o gerenciamento desse conhecimento são revertidos em produtividade, qualidade e soluções inovadoras, de forma que possam ser considerados um diferencial competitivo sustentável” (COLLARES, 2006, p. 2). Quinn, Anderson e Finkelstein (2000) complementam essa idéia ao afirmar que, na era do conhecimento, o gerenciamento do conhecimento humano de forma a convertê-lo em melhores produtos e serviços é essencial à gestão das empresas.

Ainda segundo Quinn (2000), o valor do capital intelectual tende a aumentar à medida que se estimula o desenvolvimento do conhecimento de seu pessoal, seja a nível individual ou organizacional.

Dentro dessa nova visão a respeito da importância do capital intelectual no novo contexto organizacional, Thomas Stewart figura como o principal autor responsável pela difusão dessa idéia. Stewart (1998), em seu trabalho, defendeu a idéia de que o valor de uma empresa passou a ser determinado mais pelo seu capital intelectual do que por seu capital financeiro, ressaltando também que no novo contexto o conhecimento tornou-se a principal matéria-prima para as empresas. A idéia de caracterizar o conhecimento como um ativo, segundo Paixão (2004), parece ser um ponto de convergência entre diversos autores que versam sobre o tema.

Diante do exposto, a fim de que se consiga fazer um uso mais adequado do capital intelectual, faz-se necessário um bom gerenciamento do conhecimento. Um exemplo dessa nova maneira dos empresários e administradores encararem o conhecimento foi apresentado por Earl (2004, p.29) ao citar a afirmação feita por Ralph Larsen, então presidente da Johnson & Johnson, quando anunciou que: "Não estamos no negócio de produtos, estamos no negócio do conhecimento". Assim, mais uma vez se percebe o crescente peso do conhecimento no contexto dos negócios.

Stewart (1998) ratifica a importância do capital intelectual ao mencionar que para as pessoas que alocam dinheiro às empresas (ou seja, os investidores), para as que alocam dinheiro dentro das empresas (ou seja, os gerentes) e para as que alocam suas vidas a elas (ou seja, os funcionários), o capital intelectual tornou-se algo vital. O autor ainda afirma que uma organização que não está preocupada em gerenciar seu conhecimento também não está prestando atenção ao negócio.

Pruzak (2004) destaca três aspectos de interesse da GC, dentro do atual contexto organizacional: atividades, resultados e o próprio investimento na GC. Isto porque para Pruzak (2004, p. 211), "a análise dessas três manifestações do conhecimento corporativo é um passo fundamental para as empresas que querem criá-lo, compartilhá-lo e aplicá-lo." As atividades, são exemplificadas por redes de *experts* (os quais podem ser 'mapeados' por *softwares* de análise de redes para benefício de toda a organização), pronunciamentos da gerência sênior e esquemas de incentivo que recompensam o compartilhamento do conhecimento. Já os resultados abrangem a contribuição do conhecimento para a inovação e renovação que segundo ele englobam entre outros elementos as patentes, lançamento de produtos e redução de tempo do ciclo de produção. O autor ainda alerta para a importância de

haver a preocupação, por parte dos gestores do conhecimento, em explicitar bem a conexão entre os resultados e atividades, a fim de obter melhores resultados. Quanto aos investimentos em conhecimento, estes revelam a importância que as organizações atribuem aos diferentes tipos de conhecimento. Um exemplo citado é o investimento em treinamento, que pode refletir a preocupação da empresa com a melhoria do conhecimento de seus funcionários e da capacitação dos mesmos para utilizar tal conhecimento mais efetivamente. Outra citação é o investimento em P&D, que reflete a preocupação com a inovação, se traduzindo em desenvolvimento de novos produtos, por exemplo. O autor, contudo, ressalta que algumas vezes o investimento pode ser feito de modo inapropriado, não alcançando os resultados desejados, mas apesar disso, o nível de investimento sempre reflete o quanto uma empresa vê com seriedade o conhecimento.

Cabe, ainda, a observação de Davenport e Marchand (2004), que destacam que o conhecimento, tal qual a informação, só terá valor efetivo se puder ser aplicado de forma eficaz para se obter êxito na consecução dos objetivos da empresa. Segundo eles, para que a capacidade da empresa de produzir melhores resultados seja potencializada, é fundamental que todos estejam envolvidos e preparados. Isso inclui a capacidade de aplicar e utilizar o conhecimento individual e coletivo da empresa, tanto para a operacionalização no presente, quanto para produzir novas idéias que contribuam para melhorias futuras.

Nesse contexto, o grande desafio da GC pode ser considerado como a busca por eficientes formas de motivar as pessoas a compartilhar e gerar conhecimentos, aliado a busca por melhores maneiras de aplicar esses conhecimentos em prol da empresa.

2.4 A GC E SUA INTERAÇÃO COM GI E TI

Davenport e Marchand (2004) sugerem que uma boa GC se utiliza tanto da gestão da informação (GI), como da gestão de pessoas. Além disso, eles ainda destacam que, muitas das vezes, há um processo de transformação contínuo da informação em conhecimento e vice-versa. E, observam que tanto a GC como a GI se beneficiam da mesma “matéria-prima” (dados e informações). Dessa forma, ocorre uma relação bem íntima entre ambas, contribuindo para que a GC e a GI, passem a possuir muitos pontos em comum. Devido a essa relação de interdependência, muitas vezes passam a se utilizar também das mesmas “ferramentas”. Essas ferramentas englobam *intranets*, *extranets*, *groupware*, mapeamento de competências; universidade corporativa; comunidade de prática; portal corporativo; *Benchmarking*, entre outras.

Apesar dessa grande proximidade, a GI e a GC não são idênticas, sendo importante distingui-las, a fim de melhor contextualizar o papel de cada uma e explorar melhor o respectivo potencial de contribuição para a empresa. Essa distinção, porém não deverá ser feita com o intuito de isolar uma da outra, mas sim, de forma que permita uma maior integração entre as teorias e práticas correlatas, a fim de somar esforços no sentido de gerar informações e conhecimentos mais úteis e de maior relevância para subsidiar as tomadas de decisões. Earl (2004 p. 34) destaca a importância atribuída tanto à informação quanto ao conhecimento afirmando que o que se destaca nessa nova era é o poder de geração de valor da informação, seja pela informação propriamente dita seja pela oportunidade de sinergia de conhecimentos. Ele ainda ressalta que a velocidade de obtenção e a qualidade das informações e conhecimentos passaram a ser fatores determinantes para adquirir vantagens competitivas frente aos concorrentes e assim aumentar as chances de sucesso da empresa.

A importância da TI, contudo, também é notória nesse novo cenário competitivo. Segundo Collares (2006, p.1), “a competição e a evolução tecnológica tornaram o conhecimento e o tempo um importante diferencial competitivo para as organizações, sejam elas públicas ou privadas”. Já Marchand (2004 p.333), destaca que um dos quatro grandes desafios para os gestores atuais é com relação a como competir com informação e TI para melhoria do desempenho empresarial. Para superar esse desafio, o autor afirma que deve ser desenvolvida a mentalidade correta para a gestão da mudança nos negócios. Mas, para se desenvolver essa mentalidade é necessário fazer ajustes em relação à estratégia, à estrutura organizacional, aos processos e à cultura, e estes, necessitariam ser complementados pela gestão do conhecimento, pela gestão da informação e por uma compreensão do papel crítico da TI. Ele ainda menciona outros três grandes desafios. O primeiro é o de se compreender como a informação cria valor de negócio. Seja através da gestão do risco, de processos mais eficientes, de melhores produtos e serviços ou da inovação. O segundo se configura em como utilizar a TI para a construção de competências empresariais adequadas de forma a permitir que a empresa opere mais eficientemente, equipare-se aos concorrentes e ofereça valor diferenciado para os clientes. Já o terceiro consiste em equilibrar flexibilidade (geralmente tratando-se de mercados locais) e padronização nos negócios, principalmente envolvendo a infra-estrutura de TI e processos para redução de custos.

Para Davenport e Prusak (1998), nas grandes empresas há necessidade de se codificar (identificar e arranjar de forma a se tornar utilizável) a informação e o conhecimento corporativo, a fim de facilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos pelos membros da organização. Para que isso ocorra os autores destacam a importância da

acessibilidade e a agilidade nesse processo. É nesse contexto que é observado outro ponto importante de contribuição da TI: servir como instrumento facilitador e agilizador do processo de disseminação de informações e conhecimentos. O trabalho de Paixão (2004), porém, ressalta que essa codificação do conhecimento, apesar de bem aceita por muitos teóricos do assunto, é também questionada por outros. Paixão (2004, p.10) ressalta que os autores que se contrapõem a essa possibilidade de codificação se pautam na idéia de que o conhecimento é por definição uma criação interna de cada pessoa, e assim sendo não é passível de ser codificado.

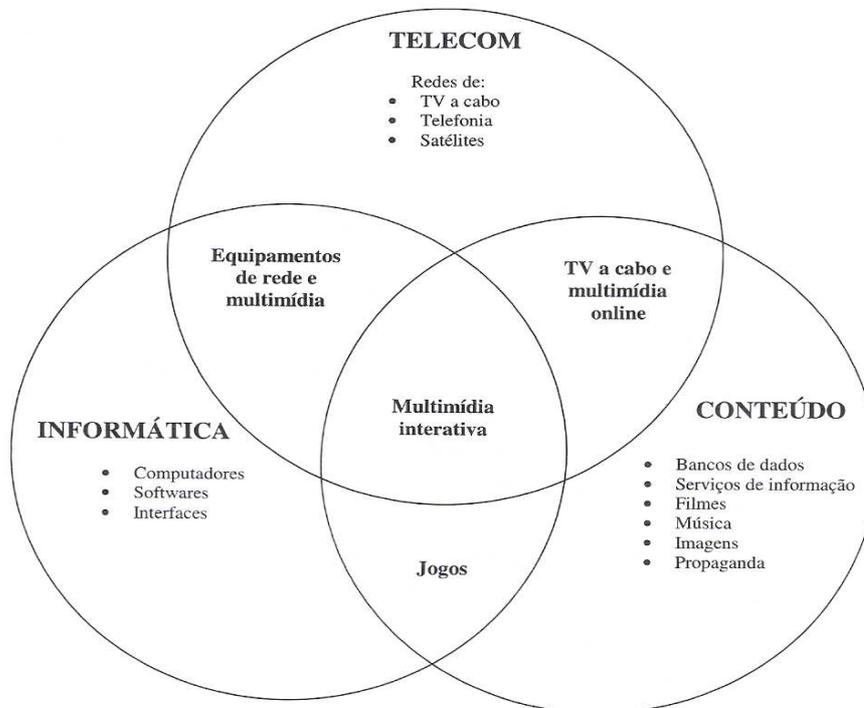
O crescimento da relevância da tecnologia, para as empresas, é bem colocado por Quinn (1997, apud Barretto, 2004), ao afirmar que os *softwares*, passaram a ser essenciais ao desenvolvimento, proliferação e difusão de todos os níveis de conhecimento, pois propiciam o aumento das capacidades humanas em diferentes níveis, desde a captação do conhecimento até a sua difusão. Além disso, afirmou que a tecnologia da informação propiciou ao ambiente de negócios a viabilidade de novas formas de organização. Com ela, a competição passou a estar centrada na criação de conhecimento, inovação e na sua difusão. Para o autor, o software passou a ser um elemento central no gerenciamento e na alavancagem do conhecimento das empresas, possibilitando a implementação de novas estratégias e alternativas organizacionais que desafiavam os conceitos anteriores de gestão de ativos físicos.

Quanto ao aspecto estratégico da utilização das novas tecnologias, segundo Erasmus (2004 p. 346), é inegável que nos dias atuais há uma íntima relação entre a estratégia organizacional e a tecnologia de informação e comunicação (TIC). Para esse autor, somente inter-relacionando as perspectivas gerenciais e as tecnológicas é que se poderão construir estratégias que tenham valor comercial e relevância tecnológica. De uma forma geral, a influência das novas TIC impacta diretamente sobre a GC. Seja porque têm proporcionado um acesso cada vez mais rápido às informações (internas e externas), trazendo novas e por vezes melhores formas de se facilitar o acesso a mais informações relevantes, que poderão ser utilizadas para incrementar o conhecimento. Seja contribuindo, também, para facilitar a conectividade, não só das pessoas com a informação, mas também entre as próprias pessoas, propiciando o aumento do potencial de criação e de compartilhamento de conhecimentos. Mas, pelo fato do conhecimento estar contido na mente das pessoas, a TI também deverá estar adequada para ser utilizada como ferramenta de conexão entre as diferentes pessoas detentoras desses conhecimentos, sendo, porém, somente elas que poderão decidir sobre o compartilhamento dos mesmos e, ainda, se isso se dará ou não através das ferramentas de conexão disponíveis.

Um exemplo dessa preocupação com a conectividade e comunicação é revelado por Earl (2004, p. 29), citando uma prática que tem ocorrido comumente no mercado, onde as empresas de conteúdo adquirem ou constroem alianças com empresas de comunicação, e vice-versa. Isso vem ocorrendo devido ao reconhecimento, por ambas as partes envolvidas, de que o controle da mídia representa o controle dos canais de distribuição na nova era, e que, provavelmente, as oportunidades de alto valor agregado estarão na venda de conteúdo e no seu reempacotamento e reuso de múltiplas maneiras. O autor cita como um dos exemplos dessa tendência a união da Disney com a ABC.

Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) também compartilham da idéia de que a fusão entre empresas de diferentes segmentos buscando a confluência de diferentes tecnologias, já é um fato comum nos dias atuais. O exemplo citado pelos autores é a fusão entre as indústrias de telecomunicações, de conteúdo (mídia) e de informática. Esta fusão, para os autores é responsável pela criação de diversos produtos e serviços inovadores e está modificando a maneira como os negócios são concebidos e gerenciados, sendo sua motivação decorrente da busca por um melhor posicionamento das empresas dentro da nova realidade vivenciada na economia do conhecimento. A figura 2 representa a interação entre essas três indústrias.

Figura 2: Convergência das Indústrias de Telecomunicações, Conteúdo e Informática



Fonte: Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 30)

O resultado da fusão está representado nas interseções dos conjuntos (jogos e multimídia interativa), sendo que estes são inovações advindas das interações entre essas indústrias.

2.5 TIPOLOGIA DO CONHECIMENTO

Para Blumentritt e Johnston (1999), o desenvolvimento da “economia do conhecimento”, desencadeou o aparecimento de diversas classificações para o conhecimento. Dessa forma, diversas tipologias acerca do conhecimento também surgiram.

Uma dessas propostas de classificação é a de Musgrave (1993, apud Blumentritt e Johnston, 1999), que identifica três tipos de conhecimento:

- Conhecimento de coisas e objetos;
- Conhecimento de como fazer as coisas; e
- Conhecimento de afirmações e proposições.

Blumentritt e Johnston (1999), por sua vez optaram por classificar o conhecimento em 4 tipos:

- Conhecimento codificado: é o conhecimento explicitado, equivalendo ao conceito de informação;
- Conhecimento comum: é o conhecimento aceito como padrão mesmo que não tenha sido formalmente explicitado;
- Conhecimento social: é o conhecimento que repousa sobre os relacionamentos interpessoais e sobre questões culturais; e
- Conhecimento incorporado: é o conhecimento advindo das experiências e habilidades acumuladas ao longo da vida.

Mas, apesar da existência de diversas formas de classificação do conhecimento, a que é mais recorrentemente citada pelos diversos autores que versam sobre a GC é a que divide o conhecimento entre tácito e explícito. Essa divisão do conhecimento em tácito e explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), teve sua origem com Michael Polanyi em 1966, sendo ressaltado também que o conhecimento de uma empresa abrange tanto o conhecimento tácito quanto o explícito. O conhecimento explícito é o que se transmite formalmente, já o conhecimento tácito, por se encontrar somente na mente das pessoas, não pode ser explicitado de forma completa nos conteúdos armazenados pela organização, sendo esse um dos motivos que dificultam seu aprimoramento e difusão sistematizada. O gerenciamento do conhecimento organizacional por sua vez consiste em uma constante passagem de um campo a outro, ou

seja, a conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito e vice-versa. O conhecimento tácito pode ainda ser observado sob duas dimensões: a dimensão técnica, que engloba as capacidades e habilidades adquiridas relacionadas ao *Know-how*, além da dimensão cognitiva, que se relaciona aos modelos mentais tomados como corretos, dependendo assim da interpretação de cada pessoa.

O exame da importância atribuída a esses dois tipos de conhecimento (tácito e explícito), dentro do processo evolutivo das empresas, a partir da era industrial, de acordo com Barretto (2004), permite observar dois momentos bem distintos. No primeiro momento (na era industrial) os princípios das organizações se baseavam no conhecimento formal ou explícito, e se orientavam para a racionalização do trabalho. Nessa época existia certa cautela quanto ao uso do conhecimento informal (ou tácito) pelos empregados, isto era devido ao temor de que com tal conhecimento os trabalhadores pudessem controlar o ritmo da produção. Já mais tarde, em um segundo estágio, esse mesmo conhecimento informal ou tácito, que outrora inspirava temor e preocupação, passou a representar o aspecto do conhecimento que dá origem à criatividade e à inovação.

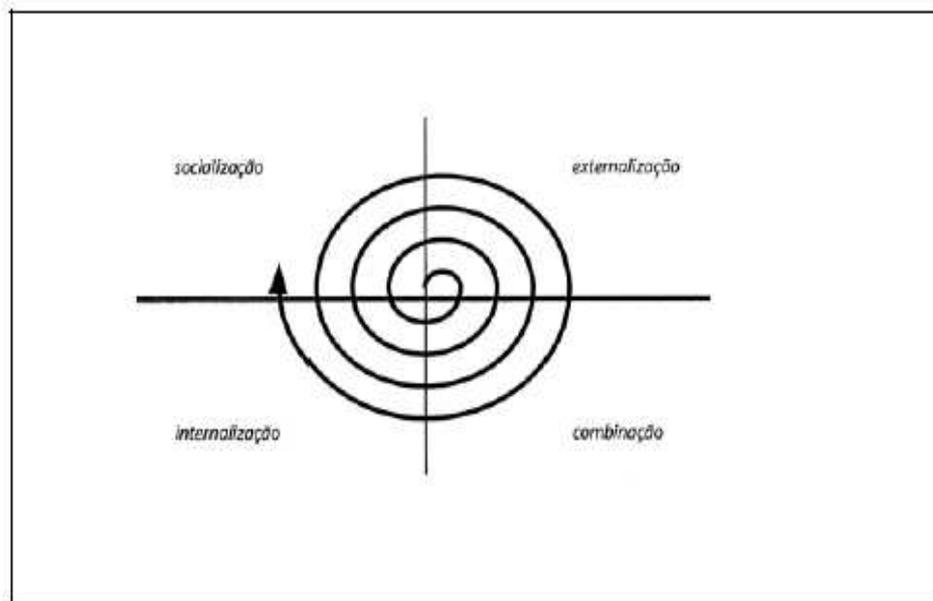
Em relação a este aspecto, a importância do conhecimento tácito na atualidade pode ser reforçada com a seguinte afirmação:

Se os progressos no campo das tecnologias da informação e comunicação abrem novas possibilidades de codificação e difusão de informações e conhecimentos, os conhecimentos tácitos, que são enraizados em indivíduos, instituições e ambientes locais, logo difíceis, senão, quase impossíveis de serem transferidos, permanecem de grande importância estratégica na era do conhecimento (Collares, 2006, p.4).

Nonaka e Takeuchi (1997), baseados em estudos sobre a geração e o uso do conhecimento em empresas japonesas, elaboraram a chamada “espiral do conhecimento” (Figura 3). Nessa espiral, a inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais derivam da transformação ou conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, busca-se obter vantagem competitiva por meio da utilização do conhecimento tácito (pessoal e individual) que os funcionários possuem, ao transformá-lo também em coletivo. Dessa forma as empresas podem utilizar e combinar melhor as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional, desenvolvendo competências específicas e capacidades inovadoras, traduzindo-as em novos produtos, processos e sistemas gerenciais. Para esses autores, o ciclo do conhecimento nas empresas que pretendem gerar conhecimento deve passar por diversas etapas a fim de completar a “espiral do conhecimento”.

A figura 3 retrata a criação do conhecimento através de processos de conversão ocorridos entre o conhecimento tácito e o explícito.

Figura 3: A Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

O ciclo do conhecimento é composto por processos de conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa que segundo Nonaka e Takeuchi (1997) ocorrem por meio de quatro formas básicas (socialização, externalização, combinação e internalização). A Socialização consiste na conversão do conhecimento tácito em um novo conhecimento tácito, oriundo de um compartilhamento de experiências. A Externalização consiste na comunicação do conhecimento tácito, objetivando a criação de novo conhecimento explícito, ou seja, de forma a propiciar a conversão do conhecimento tácito em explícito, podendo sua ocorrência ser exemplificado quando da elaboração de um livro. A Combinação, por sua vez, vem a ser um processo no qual ocorre a conversão de um conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito, ou seja, há a combinação de diferentes partes de conhecimento explícito por meio da análise, da categorização e da reconfiguração de informações, e a partir daí gerado um novo conhecimento explícito. Já a Internalização é a conversão de conhecimento explícito em um conhecimento tácito, é o que ocorre, por exemplo, nos processos de aprendizagem pela prática. Complementando o ciclo, deverá ocorrer o *feedback*, para que o ciclo possa ser realimentado e a partir daí reiniciado, já realimentado pelas novas informações recebidas.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83) o processo de formação do conhecimento organizacional funciona como uma espiral de criação do conhecimento, na qual a organização

deve se encarregar de “fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”.

Quanto ao conjunto de conhecimentos organizacionais o mesmo foi descrito por Joia (1999, apud Evangelista, 2003) como sendo formado pelas informações, experiências, valores, padrões e regras implícitas. E, a esse conjunto de conhecimentos, tácitos e explícitos, convencionou-se chamar de capital intelectual da organização. Esse capital intelectual, por sua vez, segundo Stewart (1998) é encontrado sob três formas:

- capital humano, que é representado pela soma do conhecimento e das competências individuais dos funcionários da empresa. Esse capital aumenta com a chegada e diminui com a saída de pessoal;
- capital estrutural, que engloba o conhecimento coletivo, representado pelo *know-how*, marcas e patentes, documentos, entre outros. Esse tipo de capital não é diretamente afetado pela entrada ou saída de funcionários;
- capital do cliente, representado pelo conhecimento oriundo dos clientes, sendo seu acréscimo ou diminuição fruto direto do relacionamento da empresa com o cliente.

Outra questão envolvendo o conhecimento tácito e explícito é destacada por Evangelista (2003), ao afirmar que a criação do conhecimento se dá através da identificação e apreensão, pela organização, do conhecimento, que não está registrado de forma explícita em sua memória organizacional, mas que é necessário ao cumprimento da missão. Isso se daria pelo deslocamento do conhecimento do domínio tácito para o explícito, do individual para o organizacional. A memória organizacional, segundo o autor é o conjunto de todo tipo de documentos, diagramas, cartas, relatórios ou quaisquer artefatos e documentos que se tenha registro na organização. Em complemento, ele ressalta que para que esses artefatos e documentos consigam representar a memória organizacional é necessário que façam parte de um contexto. Assim sendo, o processo de criação e desenvolvimento dessa memória não deverá ficar isolado, mas sim possibilitar uma relação e associação com os demais formadores desse conjunto de memórias. O autor acrescenta ainda que a existência de uma memória organizacional também é importante no contexto da aprendizagem organizacional, considerando que essa é influenciada pela experiência passada, apoiado pela memória organizacional e que se concentra na modificação ou no desenvolvimento e criação de rotinas.

Mariotti (1995), também aborda a relação entre a memória organizacional e a aprendizagem afirmando que as mudanças em processos, estruturas ou comportamentos não seriam os únicos indicadores de que a aprendizagem aconteceu, devendo também ser incluído

como indicador a possibilidade desse conhecimento ser recuperado pelos membros da organização, valendo-se da memória organizacional. O autor ainda contextualiza essa afirmação ao destacar que as organizações possuem sistemas cognitivos e memórias e desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados, para lidar com os problemas internos e externos. Além disso, tais rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional, o que por sua vez possibilita a recuperação desse conhecimento acumulado.

2.6 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os conceitos ligados à aprendizagem organizacional tiveram Peter Senge como seu grande disseminador em meio ao mundo dos negócios. Senge (1990) foi o responsável por colocar a aprendizagem organizacional em evidência ao apresentá-la como a fonte de obtenção de vantagem sustentável frente ao competitivo ambiente dos negócios. Segundo o autor, a empresa conseguiria obter uma vantagem sustentável a partir do momento que fosse capaz de aprender mais rápido que seus concorrentes. Desde então o tema já mereceu inúmeras abordagens e estudos.

Para Roth (2004) a aprendizagem implica em engajar as pessoas de todos os níveis no processo de mudança, não apenas exigir comportamentos novos na via tradicional "topo-base". As organizações que podem superar os desafios da mudança contínua orientada pela aprendizagem escaparão das "lacunas" - entre perspectivas diferentes em diferentes níveis corporativos, entre aspirações e resultados e entre a experiência e a aprendizagem - que frustram muitas iniciativas de TI.

Roth (2004) também aborda o papel da TI junto a aprendizagem, alertando que apesar da possibilidade de utilização da tecnologia para facilitar a aprendizagem ser fundamental, há algumas dificuldades e distorções. Um dos pontos que merece ser destacado é quanto à visão quase utópica que os gerentes do topo tinham a respeito do funcionamento dos sistemas baseados em novas TI. Nessa visão todos os funcionários naturalmente vão sendo capacitados e farão com maior eficiência o seu trabalho. A burocracia da "papelada" também tenderia a diminuir, já que os conteúdos poderiam ser transformados em informações digitais.

Na prática, porém, essa visão superficialmente ótima, não ocorreu. Roth (2004) atribuiu isso às dificuldades que surgem quando ocorre interação entre as pessoas. O autor citou como exemplo o desafio entre os "crentes" e os "descrentes", onde os "crentes" (defensores da tecnologia) rotulam os "descrentes" como sendo resistentes à nova tecnologia, não sendo oferecido a esses últimos uma oportunidade de exporem seus pontos de vista e

idéias. O autor acrescentou ainda o fato de que as empresas, em geral, não se preocupam em desenvolver as competências humanas de que precisam para operacionalizar os novos sistemas e até mesmo solucionar problemas.

Roth (2004) também comentou que esses desafios ocorrem em quase todas as empresas que tentam implementar de uma só vez novos comportamentos organizacionais. Nesse novo contexto, o autor afirma que a tecnologia pode permitir que haja melhor armazenamento e disseminação das informações e conhecimentos. Para que isso ocorra de forma eficiente, é necessário que ocorra uma série de mudanças organizacionais, que deverão abranger toda a empresa. E, além disso, uma atenção especial deverá ser dada às pessoas, de forma a motivá-las a “vestir a camisa” da empresa e a se comprometer em colaborar com as mudanças que forem necessárias.

De acordo com Barretto (2004), as definições mais comuns de uma organização que aprende dão ênfase à capacidade da empresa de se adaptar às rápidas mudanças que ocorrem no mundo atual, mas ressalta que, além disso, deve haver preocupação com a criatividade e a produtividade.

Clemons (2004, p. 363), por sua vez alerta que, devido a veloz evolução de projetos que utilizam a tecnologia da informação, as mudanças no mercado por ela provocadas tendem a ocorrer também de forma cada vez mais rápida. Por isso, no novo contexto, ocorrem mais frequentemente surpreendentes ascensões de novos vencedores e quedas dos que antes tinham a vanguarda das inovações.

Já em relação ao processo de aprendizagem, Clemons (2004), coloca que as organizações aprendizes em geral conseguem se manter bem no mercado, mas até que também aprendam a descartar suas antigas habilidades adotando um contínuo processo de atualização, ainda há o perigo de que passem a aprender as lições erradas (antigas e desatualizadas) a medida que avançam. Para evitar isso, segundo o autor, as empresas devem abraçar também o ideal da "organização que esquece" (se referindo as práticas e orientações antigas e não mais adequadas), que no caso serviria para estimular o processo de renovação contínua da aprendizagem. O autor ainda afirma que a doutrina corporativa tem um importante papel nesse contexto, devendo anteceder a própria estratégia, pois serve para guiá-la e até limitá-la. A doutrina para Clemons é extremamente útil, já que faz com que os funcionários se valham de aprendizagens anteriores e possam se concentrar nos pontos mais relevantes. Por outro lado, esse autor alerta que, com o passar do tempo, a doutrina tende a se tornar inflexível e inconsistente, não havendo a evolução necessária para adequação à nova realidade. Dessa forma, Clemons (2004) adverte que as doutrinas, quando não adequadas,

podem levar ao desastre, citando como exemplo a orientação por mapas obsoletos. Um outro ponto que o autor ressalta como grande aliado do planejamento estratégico é o emprego de análise de cenários para identificação e classificação de incertezas fundamentais, criação de futuros alternativos e transformação dos mesmos em histórias plausíveis que descartem pressupostos antigos e inadequados.

O tema é bastante amplo e vem evoluindo ao longo do tempo. Para exemplificar isso, algumas conceituações de “aprendizagem organizacional” e de “organização que aprende”, extraídas de Barretto (2004), são apresentadas no Quadro 2, e ajudam a visualizar a evolução do pensamento e da teoria, relativos ao tema.

Quadro 2: Definições de Aprendizado Organizacional

<p>“Aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros” (ARGYRIS, 1977)</p>
<p>“Aprendizagem organizacional significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão” (FIOL e LYLES, 1985)</p>
<p>“Organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights” (GARVIN, 1993)</p>

Fonte: Barretto (2004, p. 23)

Dentre as diversas definições recorrentes na literatura sobre o tema de aprendizagem organizacional, observa-se que boa parte enfatiza a importância de capacitar a organização em se adaptar às mudanças ocorridas no mundo dos negócios. Porém, Senge (1990), adverte que a adaptabilidade crescente constitui apenas o primeiro passo no processo de aprendizagem, o desejo de aprender deve ir mais adiante, devendo ser criativo e produtivo.

A aprendizagem organizacional no contexto da GC, por sua vez, não deve se restringir ao acréscimo de conteúdo à memória organizacional sob forma de “lições aprendidas”, ou à disponibilização de informações e outros conteúdos aos funcionários da empresa. Aprender deve ir além da captura de informações e lições, deve abranger também formas de fazer com

que o conhecimento encontre condições favoráveis para sua criação, além do seu compartilhamento. A aprendizagem como auxílio à criação e compartilhamento do conhecimento deve ocorrer de forma conjunta, devendo existir interação entre as pessoas e orientação das mesmas para que equipes e indivíduos aprendam a aprender em conjunto, criando assim as condições necessárias para que o conhecimento se torne coletivo.

2.7 RELAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COM A GC

Muitos autores destacam a importância da aprendizagem no contexto da GC. Como exemplo temos Fleury e Oliveira Jr (2001, p.15), para quem “as competências essenciais da empresa são compostas por conjuntos de conhecimento e todo conhecimento é fruto de aprendizagem”. Outro exemplo é o de Allee (1997) ao destacar a existência de uma atividade de aprendizado para sustentar cada aspecto ligado ao conhecimento. Essa relação entre a GC e a aprendizagem organizacional, ressaltada pelos autores, evidencia a idéia de que há uma latente capacidade de contribuição, via aprendizagem organizacional, no sentido de dar subsídios ao incremento do conhecimento, sendo que este, por sua vez, é objeto de estudo da GC. Assim, ao ser reconhecida a grande importância estratégica do conhecimento como um dos principais responsáveis pelo sucesso sustentável da empresa, é impulsionada a busca por melhorias no processo de criação e gerenciamento do conhecimento e, nesse contexto, a aprendizagem organizacional ganha maior destaque.

Segundo Senge (1999, p.17), considerado o criador do conceito de organizações que aprendem (*learning organization*), com o intuito de se manterem inovadoras e competitivas, as empresas deveriam transformar-se em “organizações que aprendem”, porque através da aprendizagem conseguiriam exercitar sua competência e inteligência coletiva de forma a fazer frente ao competitivo ambiente no qual estão inseridas. Para esse autor, nas organizações que aprendem as pessoas são estimuladas a aprimorar continuamente sua capacidade de criar os resultados desejados, além de também haver maior incentivo na busca por novas maneiras de se pensar e também maior estímulo às pessoas a aprenderem a aprender coletivamente.

Para Nonaka (2000), as empresas criadoras de conhecimento são aquelas onde a criação de novos conhecimentos não é vista como uma atividade especializada, mas sim como um comportamento normal e comum na organização, na qual todos são trabalhadores do conhecimento. Dessa forma, para esse autor, a organização que aprende deve desenvolver as habilidades necessárias para criar, adquirir e transferir conhecimentos, sendo também capaz de modificar seu comportamento quando necessário, de modo a estar sempre aberta a absorver novos conhecimentos e idéias.

Por um ângulo de visão mais estratégico, frente a crescente importância que os recursos baseados em conhecimento vêm adquirindo no contexto do crescimento sustentável, acrescenta-se ainda que, “com base em suas capacidades, as organizações devem estar atentas às suas circunstâncias e identificar as informações e conhecimentos necessários a serem criados, obtidos e acumulados, como tratá-los, socializá-los e deles tirar proveito, especialmente por força do aprendizado, considerando os fins a que se destinam e os objetivos de longo prazo a alcançar, tornando-se aptas a enfrentar as incertezas do futuro” (SPILLER, 2006, p. 22).

Outro ponto importante é o de que no contexto da GC algumas organizações “preferem enfatizar ‘aprendizagem’, porque o desafio maior na implementação da gestão do conhecimento está nos processos de criar sentido, entendimento, e na capacidade de agir com base nas informações disponíveis” (QUANDT, TERRA E BATISTA, 2006, p.2).

Para Quandt, Terra e Batista (2006) é cada vez mais evidente que o conhecimento passou a ser visto como um importante recurso estratégico e a aprendizagem como um processo essencial na determinação do potencial de competitividade. A justificativa dessa afirmação tem como base o amplo reconhecimento do importante papel desempenhado pelos fluxos de conhecimento e pela tecnologia, no contexto do crescimento econômico. Os autores exemplificam esse reconhecimento com o fato da crescente participação dos setores de alta tecnologia no PIB dos países mais desenvolvidos, e também com o próprio surgimento do conceito de uma “economia baseada em conhecimento”.

Collares (2006, p.2) contextualiza o atual momento da seguinte forma: “Longe, portanto, de significar um mundo integrado e sem fronteiras, no qual o conhecimento flui livremente, a nova ordem mundial exige níveis de qualificação e capacitação profissional em ambientes locais, ainda mais elevados do que no passado”. Baseando-se nisso, o autor ressalta que a capacitação adequada nesse contexto, para fazer frente às constantes e rápidas mudanças do mundo globalizado, é conseguida por meio de aprendizado constante. O autor ainda complementa que esse aprendizado se dará de forma mais completa, havendo a interação para a troca de informações e também do conhecimento codificado e do tácito, sendo importante, ainda, a realização de atividades complementares que integrem ambos.

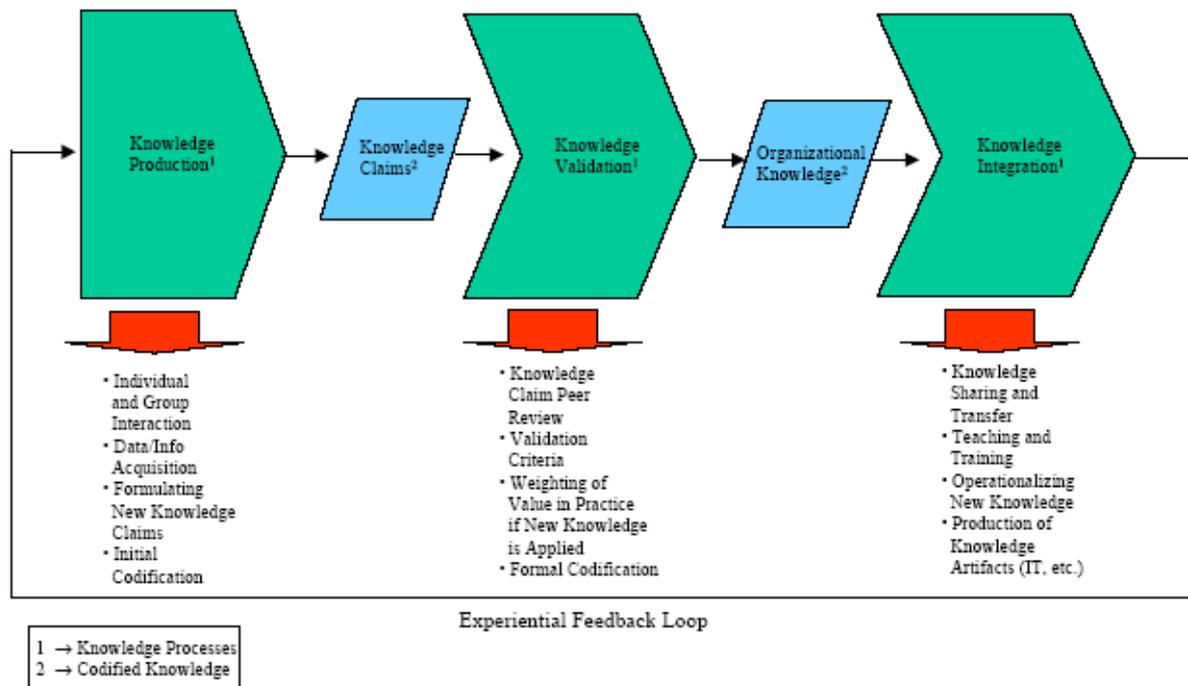
2.8 EVOLUÇÃO DA GC

Segundo McElroy (2002), podem ser identificados dois momentos, dentro da evolução dos conceitos ligados à GC, que merecem maior destaque e que foram chamados pelo autor de Primeira Geração do Conhecimento e Segunda Geração do Conhecimento.

Na primeira geração de GC, o objetivo era simplesmente fazer com que todos os membros de uma empresa conseguissem usar, partilhar e difundir informação e conhecimento com foco no processo de captação do conhecimento. Para essa primeira geração, a concentração dos esforços centrava-se na tecnologia, buscando-se criar formas de capturar as informações e conhecimentos, bem como ferramentas (*intranets, extranets, groupware*) e processos que fomentassem a partilha dessas informações e conhecimentos. Na realidade essa primeira abordagem, segundo o autor, funcionaria como uma memória organizacional que permitisse a diferentes elementos de uma organização se beneficiarem de uma mais valia partilhada que é a informação. Dessa forma, para McElroy (2002), a primeira geração centrava-se na integração e não na produção de conhecimento, à medida que o objetivo maior das organizações era usar e explorar o conhecimento que já tinham, porém não havia a preocupação em também criar novos conhecimentos.

Já a segunda geração para McElroy (2002) centra-se mais nas pessoas e nos processos organizacionais, embora não negligencie o valor da tecnologia. Assim, o foco deslocou-se da partilha de conhecimento para a produção de novo conhecimento. As organizações devem criar condições que permitam acelerar o seu ritmo de aprendizagem e estimular a inovação bem como a criatividade. A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional convergem nesta segunda geração, assumindo o objetivo semelhante de proporcionar ambientes de aprendizagem que conduzam a novo conhecimento ou à evolução daquele já existente, passando pela sua validação e posteriormente na integração no dia-a-dia das organizações. O objetivo nessa nova abordagem passa a ser também gerir a forma como o conhecimento é criado e utilizado. A segunda geração, portanto, procura abranger todo o ciclo do conhecimento, englobando tanto o compartilhamento quanto a produção de novos conhecimentos organizacionais. Em vista disso, essa geração propõe uma nova abordagem para melhorar a aprendizagem organizacional e a inovação empresarial tendo como base a definição de um ciclo de vida que dê suporte para a produção, difusão e uso do conhecimento organizacional. O conceito de ciclo de vida do conhecimento veio a ser difundido na segunda geração de GC e para McElroy deve ser visto como uma série de processos que podem ser observados na figura 4.

Figura 4: Ciclo de Vida do Conhecimento



Fonte: McElroy (2002)

Entre esses processos destaca-se o conceito de pedido de conhecimento (*Knowledge Claim*), que é um evento desencadeado a partir do momento em que um elemento da organização se depara com um problema e então demanda o conhecimento necessário para auxiliá-lo a lidar com o problema, de forma a obter soluções que levem aos resultados positivos esperados. O ciclo envolve 3 ambientes: 1) o ambiente de produção de conhecimento; 2) o ambiente de divulgação/integração do conhecimento; e 3) o ambiente onde ocorrem os processos de negócio. Ressalta-se ainda que o fluxo de informação entre estes 3 ambientes é o foco da gerência da 2ª Geração de GC.

As atividades de cada um desses ambientes são assim concebidas por McElroy (2002):

1) Ambiente de Produção/Validação de Conhecimento

É constituído pelas fases de produção de conhecimento e validação do mesmo.

A fase de produção de conhecimento está diretamente relacionada com a inovação, a criação de novas idéias, como resultado da interação entre pessoas e/ou a aquisição de conhecimento de fontes externas. Existe aqui uma colaboração entre pessoas e dados recolhidos e fornecidos por sistemas de informação. Pode-se subdividir a produção de conhecimento em três outros processos:

➤ Aprendizagem individual e de grupo: processo que envolve interação humana, formulação de pedidos de conhecimento e validação destes, de forma a criar novo

conhecimento individual ou de grupo. Revela-se de acordo com o mesmo ciclo de vida do conhecimento da organização, porém a nível individual ou de grupo.

➤ Aquisição de informação: processo pelo qual a organização adquire pedidos de conhecimento ou informação produzida por fontes externas a esta.

➤ Formulação de pedidos de conhecimento: processo envolvendo interação humana através do qual novos pedidos de conhecimento organizacional são formulados.

Já a fase de Validação de Conhecimento é onde ocorre o processo por meio do qual os pedidos de conhecimento são submetidos a critérios organizacionais para determinar o seu valor e veracidade.

2) Ambiente de Divulgação/Integração de Conhecimento

É o ambiente onde ocorre o processo de divulgação e integração de conhecimento, onde se dá a introdução de novo conhecimento no seu ambiente operativo e a retirada do conhecimento que ficou ultrapassado. A integração de conhecimento inclui a distribuição e partilha do novo conhecimento, bem como a gestão das mudanças que ele ocasionará na organização, mudanças estas que podem abranger desde o nível operacional até o nível estratégico.

3) Ambiente Onde Ocorrem os Processos de Negócio

É o ambiente que propicia a separação clara dos processos do conhecimento dos processos de negócio. Apesar de separados, existe uma ligação importante entre estes, pois se por um lado os dois primeiros ambientes descritos geram o conhecimento e integram-no na organização, o último trata de aplicá-lo aos processos de negócio, à resolução de problemas, ou seja, usa de fato o conhecimento. Desta fase certamente irão surgir novas informações e problemas que vão ser o “input” da primeira fase da geração do conhecimento, fechando assim o ciclo.

E, através da exploração desse ciclo, segundo o autor, criam-se melhores condições para que sejam delineadas metodologias mais eficazes para ajudar a melhorar a aprendizagem nas organizações. McElroy comenta que a adoção desse novo modelo, da segunda geração, possibilitou ampliar a capacidade da organização de aprender, inovar e lidar com as eventuais mudanças, pois permitiu explorar melhor a capacidade de contribuição da aprendizagem organizacional em prol da empresa.

De forma geral, McElroy (2002) contextualiza a Primeira Geração da GC como pertencente a um período em que os esforços concentravam-se no compartilhamento do conhecimento individual. Já na Segunda Geração a preocupação passou a incluir também a produção de novo conhecimento organizacional. Isto é, a Segunda Geração da GC passa a dar

mais ênfase ao aspecto de incremento do conhecimento coletivo da empresa. Ressaltando ainda que apesar dessa nova preocupação, não foi esquecida a importância da aprendizagem individual, pois o autor comenta que permanece o consenso de que toda a aprendizagem organizacional começa no indivíduo.

2.9 ASPECTOS IMPORTANTES DA GC

Segundo Terra (1999) a Gestão do Conhecimento centra-se em três aspectos principais: foco nos ativos intangíveis (principalmente o fator humano), tornar a gestão do conhecimento algo explícito e, por fim, incentivar e criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos.

Mas além desses aspectos, Terra (1999) afirma que muitos outros aspectos importantes estão relacionados à Gestão do Conhecimento e entre eles encontram-se:

- O papel da alta administração, devendo esta definir os campos de conhecimento a serem focalizados para aprendizagem e também atuando na definição de metas desafiadoras e na criação de culturas organizacionais voltadas à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa;
- Cultura e estrutura organizacionais que permitam a superação dos limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, que se faziam presentes nas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas;
- Práticas de gestão de recursos humanos, devendo as mesmas estarem associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na empresa. Destacando-se dois pontos relevantes quanto às práticas de administração de RH (recrutamento e seleção de pessoal, planos de carreiras, treinamentos e remuneração): melhorar a capacidade das organizações de atrair e de manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) das mesmas; e estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses gerais e de longo prazo da empresa no que tange ao fortalecimento de suas competências essenciais, conhecidas como *core competencies*;
- Impacto dos sistemas de informação e mensuração de resultados, no sentido de se verificar como os avanços na informática e nas tecnologias de comunicação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas

organizações. Havendo destaque nesse aspecto quanto ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento. Quanto a isso, são citadas várias tecnologias que podem ser empregadas para este fim: *intranets, groupware, document management systems, data warehouses, desktop-videoconferencing, electronic bulletin boards* etc; e

- Alianças estratégicas, com empresas, de forma a se obter vantagem competitiva.

Terra (2005, p.4) afirma ainda que ao se discutir sobre GC algumas questões importantes representam desafios a serem superados:

- Como mapear o conhecimento (competências individuais) existente nas empresas?
- Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos funcionários?
- Como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para se aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?
- Como atrair e selecionar pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes? Que sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado?
- Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?

Com base nesses aspectos e nos conceitos e teorias sobre a GC apresentados até agora, alguns pontos devem ser destacados. Primeiramente, de forma geral, observa-se que um dos aspectos centrais da GC nas empresas é o de conseguir melhor aproveitamento do conhecimento individual de seu pessoal em proveito da organização. Em vista disso, um dos grandes desafios que se apresenta é o de aprimorar as formas de captação do conhecimento tácito das pessoas, que tem por característica ser pessoal e de difícil codificação. Mas, consoante essa dificuldade, o compartilhamento e a criação de conhecimento podem ser motivados pela aprendizagem (cujos processos devem ser continuamente atualizados), podendo esta ser auxiliada por diversas ferramentas, destacando-se às que se relacionam a TI, que promovem maior agilidade no fluxo de informações e conhecimentos. Importante também é o alinhamento dos objetivos pretendidos com a GC com os objetivos e estratégias da organização, ou seja, a partir dos objetivos globais e estratégicos é que devem ser concebidas as iniciativas de GC, de forma a se buscar dar maior suporte à consecução dessas diretrizes. Outro ponto relevante é quanto à diferença entre o foco dos esforços empreendidos nas primeiras teorias ligadas à GC e as atuais, que passa do compartilhamento para a criação

de novo conhecimento, procurando abranger assim todo o ciclo do conhecimento. Uma questão que é fundamental em todas as etapas do ciclo, porém, é a necessidade de participação e cooperação de seus integrantes e a adequação das ferramentas disponibilizadas para permitir melhor fluxo de informações e conhecimentos.

Com base no exposto e diante da diversidade de variáveis que a influenciam, a GC vem sendo abordada de forma a se buscar a integração com várias outras disciplinas de gestão tais como a gestão estratégica, de recursos humanos, da informação, do capital intelectual, entre outras. Essas múltiplas possibilidades de abordagem da GC, segundo Zimmer e Leis (2007), são próprias da época pós-moderna vivenciada, que é propícia à diversidade. Esses autores exemplificam essa multiplicidade de abordagens com a seguinte afirmação:

Há desde abordagens profundamente filosóficas (MORIN, 2001), passando por abordagens com predominância da visão sistêmica (SENGE, 2000), até aquelas notoriamente pragmáticas (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998), que propõem 'intervenções' organizacionais transformadoras da maneira de se pensar a organização empresarial pelo ponto de vista da sua efetividade econômica (ZIMMER e LEIS, 2007, p.3).

Barretto (2004), também compartilha da idéia de que GC é um tema que envolve diversas variáveis. Essas variáveis, segundo o autor podem abranger diferentes proporções ou realidades, variando ainda em termos de amplitude (referentes a um país, um estado, uma região, um determinado nicho de mercado, uma empresa ou até mesmo a um pequeno negócio ou uma simples necessidade individual). O autor também destaca a influência dos fatores culturais nesse contexto, que devem ser bem estudados e relacionados com as demais variáveis, a fim de se tentar chegar a práticas em gestão do conhecimento mais coerentes e adequadas ao ambiente que se deseja trabalhar, seja este um país, uma empresa ou outro qualquer.

Terra (2005, p.3), acrescenta ainda que devido à diversidade de aspectos envolvidos, “a Gestão do Conhecimento implica, necessariamente, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais”.

Dessa forma, dentro do contexto organizacional, devido à grande quantidade de variáveis envolvidas por ocasião da implementação de iniciativas de GC ou do próprio processo de GC, poderá haver impactos em diversas áreas da empresa, que se refletirão tanto no aspecto gerencial, quanto em outros aspectos organizacionais, como por exemplo, o cultural, o social, entre outros. Evangelista (2003) destaca, por exemplo, que os impactos causados pela valorização dos aspectos intangíveis e as conseqüências no modo de gerenciar

os recursos humanos relacionam-se com as áreas de psicologia, sociologia, administração, economia, filosofia, sistemas e tecnologia de informação.

Para Despres e Chauvel (2004) há dificuldade de se elaborar uma metodologia padronizada que consiga abordar todos os aspectos importantes ligadas às teorias acadêmicas sobre GC e ainda todos os aspectos peculiares encontrados nas diferentes organizações. Despres e Chauvel (2004), afirmam que várias empresas desenvolveram métodos diversos para implementação da GC, porém devido à complexidade dos fatores e das diferentes realidades envolvidas não há como definir um padrão a ser seguido. E, Zimmer e Leis (2007, p. 3), acrescentam que “o processo de implantação da GC nas empresas irá depender do conjunto de recursos de que cada empresa dispõe, sendo, assim, difícil de se encontrar uma GC igual em mais de uma empresa”.

Apesar disso, Quandt, Terra e Batista (2006, p.2), afirmam existirem alguns objetivos que são mais comuns na implantação de iniciativas de GC, são eles:

- Explorar o conhecimento existente da melhor maneira possível: criar sinergias entre as diversas formas de conhecimento tácito e explícito para torná-lo mais produtivo no contexto da estratégia e dos principais processos e produtos da organização. Através da incorporação do conhecimento do cliente, as organizações buscam também melhorar e otimizar o relacionamento com os clientes.
- Renovar o conhecimento individual e organizacional com base em processos internos e externos de aprendizagem: aprender continuamente e rapidamente. Este objetivo está ligado ao conceito de “organização que aprende” e estabelecimento de metas como: criar novas oportunidades para a inovação, e reduzir o prazo no desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços.
- Transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional: por meio da conversão do conhecimento individual em conhecimento coletivo, ou ‘capital estrutural’, as organizações reduzem o risco de erosão do conhecimento, aumentam a velocidade de aplicação do conhecimento e buscam superar barreiras interna e externa.
- Formular estratégias com base nas competências essenciais e capacitações existentes. Para capturar oportunidades, as organizações precisam conhecer suas competências e os ativos de conhecimento que as sustentam. Com isso, espera-se tornar as decisões mais rápidas, diretas e focadas em ações eficazes.

Um outro ponto importante que contribui para o processo de implementação da GC é o sugerido por Zimmer e Leis (2007, p. 3), onde antes de ser iniciado um processo de

implementação de GC, seja observada a classificação das “escolas” da GC (Quadro 3), proposta por Earl (2001). Para o autor o quadro serve como auxílio na escolha de quais as opções mais interessantes para a empresa de acordo com as suas pretensões e características.

Quadro 3: Escolas de Gestão do Conhecimento

Escola Atributo	Tecnocráticas			Econômica	Comportamentais		
	Sistemas	Mapeamento	Processos	Comercial	Organizacional	Espacial	Estratégia
Foco	Tecnologia	Mapas	Processos	Ganhos	Redes	Espaço de ação	Intenção
Objetivo	Bases de conhecimento	Listas de conhecimento	Fluxos de conhecimento	Ativos de conhecimento	Fusão de conhecimentos	Intercâmbio de conhecimentos	Habilidades
Unidade	Domínio	Empreendimento	Atividade	Experiência	Comunidade	Local	Negócio
Fatores críticos de sucesso	Validação de conteúdo; Incentivos ao fornecimento de conteúdos.	Cultura e incentivos ao compartilhamento de conhecimentos; Redes que conectam pessoas.	Distribuição irrestrita de conhecimento e aprendizagem	Equipes especializadas; Processos institucionalizados	Cultura amigável; Mediadores de conhecimento.	Projeto para estímulo a uma finalidade	Artefatos retóricos
Contribuição principal	Sistemas baseados em conhecimento	“Páginas amarelas” e perfis em redes	Bancos de dados compartilhados	Sistemas de registro e processamento de ativos intelectuais	Grupos de trabalho e Intranets	Ferramentas de acesso e representação	Eclética
“Filosofia”	Codificação	Conectividade	Habilidade	Comercialização	Colaboração	Contato	Consciência

Fonte: Earl (2001, apud Zimmer; Leis, 2007, p. 3)

O Quadro 3 representa um mapeamento dos aspectos mais comuns observados nas diversas escolas de GC, servindo como um guia das melhores opções para cada grupo. A confrontação das características presentes na organização, que deseja implementar a GC, com os aspectos mapeados no Quadro 3, permitirá identificar em qual tipo de escola de GC ela se enquadra e a partir daí, quais seriam as opções mais interessantes para se adotar. Assim, essa identificação poderá auxiliar as empresas nas escolhas sobre que rumos seguir para implementação da GC, como, por exemplo, na escolha relacionada ao foco: se é mais interessante se fazer uma abordagem com foco maior em sistemas e tecnologia da informação, ou com foco maior em sistemas baseados em conhecimento tácito.

2.10 PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GC

Diversos trabalhos abordam a forma como as inúmeras práticas e ferramentas de GC vêm sendo aplicadas nas organizações. Segundo Paixão (2004), a GC vem sendo praticada de forma bem diversificada pelas organizações, variando também quanto às concepções que as empresas têm a respeito da própria GC. Paixão (2004, p. 53), exemplifica essa variedade de concepções ao colocar que “muitas a consideram como projeto, outras como uma mudança de

paradigma ou como uma nova forma de se pensar as atividades desempenhadas pela organização”.

Nesse contexto, segundo Paixão (2004), muitas atividades podem ser relacionadas com as práticas ligadas à GC ou ferramentas da GC. Esse autor cita como exemplo as atividades de pesquisa e desenvolvimento, as universidades corporativas (ou educação corporativa), listas de discussão, comunidades de aprendizagem, projetos de inteligência competitiva, mapeamento de competências, *intranet*, *internet*, *data warehouse*, portal corporativo, banco de boas práticas, banco de talentos e por fim a gestão da propriedade intelectual. Contudo, o autor ressalta que dentre os diversos tipos existentes, algumas dessas atividades ou ferramentas são mais recorrentes tanto na prática organizacional como na literatura acadêmica, que são: o mapeamento de competências, a universidade corporativa, os portais corporativos e as comunidades de aprendizagem.

As práticas em GC, segundo Barretto (2004, p.29), por se tratar de matéria multidisciplinar, ligada às variáveis culturais da organização devem ser coerentes com as demais atividades e valores da empresa. Além disso, propõe o agrupamento das definições das práticas em GC em dois grandes grupos: estratégias e modelos, que englobam os aspectos mais gerais, tendo como foco os objetivos globais da organização; e ferramentas, que se relacionam a aspectos mais específicos e pontuais.

1) Estratégias e Modelos

Esse grupo deve estar pautado nos objetivos globais da organização, sendo também coerente com as demais atividades, características culturais e históricas da mesma. Estão relacionados nesse grupo as seguintes estratégias e modelos: a) Organização da empresa a partir do conhecimento; b) Implantação do conceito de mercado do conhecimento; c) Incitação da aprendizagem organizacional; d) Gerenciamento do conhecimento nas sete dimensões gerenciais; e) Gerenciamento do capital intelectual; f) Formulação da estratégia em GC a partir da estratégia competitiva; g) Situar a GC na alta gerência; h) Análise interna e construção de cenários; e i) Disseminação de uma cultura receptiva ao conhecimento. Segundo Barretto (2004), os conceitos relacionados a esse grupo são:

a) Organizando a empresa a partir do conhecimento

Para Barretto (2004, p. 30) essa estratégia facilita a compreensão do processo de inovação e geração de conhecimento em si, pois permite que sejam identificados seus principais determinantes, que são:

- Foco de conhecimento: onde (área, setor, grupo de profissionais ou cargo) o conhecimento relacionado às competências principais e particulares está situado;
- Foco de customização: onde o conhecimento efetivamente se transforma em soluções e práticas;
- Direção do fluxo de conhecimento: identificação do fluxo de conhecimento na organização;
- Método de desenvolvimento: a forma ou o meio pelo qual se desenvolve o conhecimento na organização, através de softwares, inovação em produtos, grupos de discussão e outros.

Em complemento, com base nos determinantes identificados, o passo seguinte é o desenho da estrutura organizacional, sendo esse orientado por valores e metas, conforme os seguintes exemplos apresentados por Barretto (2004, p. 30):

- Fortalecimento da capacidade de solução de problemas dos profissionais, e captação desse conhecimento em sistemas e softwares;
- Inversão da organização, adaptando os padrões à maneira como o intelecto profissional cria valor;
- Criação de redes intelectuais – reunião do intelecto profissional para criar valor, visando a solução de problemas que excedem as capacidades de qualquer especialista individualmente;

b) Implantando o conceito de mercado do conhecimento

Segundo Davenport e Prusak (1998), o fluxo de conhecimento nas organizações funciona na lógica de um suposto mercado, dentro do qual atuam os vendedores, os compradores e os corretores (facilitadores de transações) do conhecimento. Mas, para se estimular a economia política dos mercados do conhecimento, algumas condições e premissas precisam estar presentes para o funcionamento do mercado.

Nesse mercado, conforme Barretto (2004, p. 30-31), algumas situações precisam ocorrer para que as transações possam ocorrer:

- O vendedor deve estar disposto a ceder seu conhecimento, esperando também que os compradores se disponibilizem a serem vendedores quando ele estiver no mercado em busca de conhecimento;
- O vendedor tenha interesse de que o conheçam como possuidor de conhecimento ou de valiosa especialização; e

- O vendedor seja um ‘altruísta’, disposto a ceder seu conhecimento sem esperar receber nada em troca.

Outro ponto a ser destacado é que para haver o funcionamento desse mercado, alguns princípios básicos constantes da Tabela 1, devem ser respeitados:

Quadro 4: Os Princípios do Mercado do Conhecimento

<p>1) O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas, sendo criativo e devendo ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas;</p> <p>2) O compartilhamento do conhecimento exige confiança;</p> <p>3) O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;</p> <p>4) O suporte da direção e a disponibilidade de recursos são fatores essenciais;</p> <p>5) Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto;</p> <p>6) Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar as iniciativas;</p> <p>7) A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento.</p>
--

Fonte: Davenport e Prusak (1998)

c) Incitando a aprendizagem organizacional

Para Fleury e Fleury (2000) a organização gerencia seu conhecimento através dos processos de aprendizagem organizacional, e nesse processo 3 momentos merecem destaque:

- Momento da aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, que envolve os processos pró-ativos (experimentação e inovação) e os processos reativos (resolução de problemas e observação);
- Momento da disseminação, que se refere aos meios através dos quais o conhecimento deve fluir, como exemplo por meio da comunicação, do treinamento, da rotação de pessoas e trabalho em equipe;
- Momento da construção da memória organizacional, no qual acontece o armazenamento das informações e conhecimentos, que por sua vez têm por base a história da empresa.

d) Gerenciando o conhecimento nas sete dimensões gerenciais

Terra (2001), partindo da idéia de que a GC deve envolver necessariamente a adoção de determinadas práticas gerenciais que sejam adequadas aos processos de gestão proativa do conhecimento, propõe em seu trabalho uma metodologia para avaliar se esta proatividade está

ocorrendo. Para tal avaliação toma por base sete dimensões, que segundo ele serviriam como base para o planejamento das práticas e ferramentas de GC da organização:

- 1) Visão e estratégia;
- 2) Cultura organizacional;
- 3) Estrutura organizacional;
- 4) Política de recursos humanos;
- 5) Sistemas de Informação;
- 6) Mensuração de resultados; e
- 7) Aprendizado com o ambiente.

e) Gerenciamento do capital intelectual

Barretto (2004) ressalta a importância dessa estratégia no contexto da GC tendo por base a idéia de Stewart (1998), para quem a abordagem inicial da gestão do conhecimento deve tomar por base o gerenciamento do capital intelectual. Porém antes da implementação da GC propriamente dita, Barretto (2004, p. 34) ressalta que, alguns princípios básicos precisariam estar anteriormente disseminados na empresa, a fim de orientar suas políticas e ações, entre eles são citados:

1. Admitir a parceria que existe entre empresa e funcionário na utilização do valor gerado pelo capital intelectual, da qual ambos vão se beneficiar;
2. Estimular equipes de trabalho, comunidades de prática e outras formas de aprendizado coletivo;
3. Reconhecer quais funcionários ou cargos representam maiores valores e naturezas peculiares a serem gerenciados ativamente;
4. Gerenciar o capital estrutural de forma transparente para o cliente, de forma que este não tenha sua prestação ou produto sacrificado para criação de valor para a empresa;
5. Utilizar a informação para que a operação seja o mais ágil e eficaz possível mantendo inventários *just in time* e prazos curtos;
6. Buscar uma estrutura de ativos leve e dinâmica, priorizando investimentos em conhecimento e informação;
7. Usar o conhecimento que se detém para customizar quando possível, transformando produtos em serviços, e prestações em relacionamentos;
8. Analisar a cadeia de valor e o posicionamento do cliente, buscando determinar onde a criação de valor se concentra;

9. Gerenciar o fluxo de informação prioritariamente, e a seguir o fluxo de materiais;
10. Balancear os investimentos em capital humano e estrutural, ponderando o valor dos clientes e os propósitos da empresa.

f) Formulando a estratégia em gestão do conhecimento a partir da estratégia competitiva

Essa proposta estratégica foi apresentada por Hansen et al. (1999), que a partir de estudos das estratégias de gestão do conhecimento implementadas em grandes empresas intensivas em informação e conhecimento, que se mostravam mais eficientes, buscaram analisar e identificar as variáveis que influenciavam esse sucesso. Para o estudo, os autores separaram as empresas dos setores de consultoria, serviços médicos e alta tecnologia, agrupando-as segundo duas estratégias distintas: *codificação* e *personalização*. Os resultados do trabalho indicaram que a primeira estratégia se mostrou mais adequada para as empresas cujos produtos e serviços fossem mais padronizados e que já estivessem mais “maduros”, com pouco a se buscar em termos de inovação. E, nesse caso o foco estratégico seria em cima do conhecimento explícito. Já a segunda, seria indicada para as empresas com necessidades inovatórias de seus produtos e serviços, e nesse caso o foco estratégico seria direcionado ao conhecimento tácito. Mas a abrangência do estudo não se limitou somente a esses atributos, outros fatores como a estratégia competitiva, os recursos humanos, o modelo econômico, a TI e a própria gestão do conhecimento também foram adicionados à análise, pois segundo os autores esses fatores demonstraram que, nos respectivos grupos, apresentavam ampla coerência em relação à estratégia competitiva adotada.

g) Situando a gestão do conhecimento na alta gerência

Para Terra (2001) é fundamental para o sucesso da GC que as suas iniciativas estejam respaldadas e contem com o engajamento e a orientação da alta gerência.

h) Análise interna e construção de cenários

Akhter (2003, apud Barretto, 2004, p. 37) propôs a modificação do processo de formulação da estratégia da empresa mudando a tradicional rotina Ações > Resultados > Conhecimento (ARC), para a rotina Conhecimento > Ação > Resultados (CAR), tomando por origem o conhecimento como variável estratégica. Dessa forma, a partir das variáveis externas à empresa, seriam pautadas as construções de cenários do conhecimento, dentro do contexto do setor de negócios no qual se opera. Já no âmbito interno, propôs a adoção de painéis amplos de discussão e substituição da hierarquia formal pela interatividade nos níveis da organização. Nesse caso, o mapeamento de conhecimento seria a ferramenta interna usada como etapa de auto-conhecimento da organização.

i) Disseminando uma cultura receptiva ao conhecimento

Para Goh (2002), a existência de uma cultura colaborativa e cooperativa forte é importante como pré-requisito para a transferência de conhecimento entre indivíduos e grupos. Há a necessidade de estimular a cultura de resolução de problemas, busca de falhas, uma cultura de inovação e experimentação que estimule os funcionários a buscar problemas como uma maneira de melhorar a organização.

Falhas na experimentação devem ser esperadas e toleradas, e tratadas como lições de aprendizado por funcionários e organizações.

Beer (2000) compara as ações e ferramentas implantadas sem uma cultura apropriada à gestão do conhecimento aos sintomas do colesterol para a saúde das pessoas. Conhecido como 'o assassino silencioso' por não mostrar sintomas externos enquanto bloqueia as artérias, ocorreria o mesmo com os projetos organizacionais, que seriam aos poucos minados e desestimulados, levando ao fracasso e à frustração.

Dentre os principais problemas culturais, estariam:

- Estilo de gerência *top-down* sem *feedback*
- Estratégia pouco clara e prioridades conflitantes
- Equipe de alta gerência não efetiva
- Comunicação vertical pobre
- Coordenação transversal ineficiente
- Liderança operacional e média inadequada

2) Ferramentas

Esse grupo é composto por compilações de ferramentas mais específicas em GC. Dessa forma, esse grupo deverá estar pautado em aplicações a serem desenvolvidas nas organizações a partir de adoções pontuais de TI ou atualizações de processos internos. Barretto (2004) ainda ressalta que, na prática, as ferramentas específicas em GC, que compõem esse grupo, são concebidas paralelamente ou após a adoção de um modelo ou estratégia, do planejamento de metas ou construção de cenários, adotadas no primeiro grupo. Nesse grupo se relacionam as seguintes ferramentas: Mapeamento de competências; Repositórios de conhecimento; Universidade corporativa; Comunidade de prática; Portal corporativo; Parcerias estratégicas e redes de colaboração; Benchmarking; e Ferramenta do futuro (inteligência artificial).

Segundo Barretto (2004), nem todas essas ferramentas são relacionadas especificamente com a tecnologia da informação, sendo algumas focadas, por exemplo, em

atributos culturais e organizacionais. Abaixo seguem as conceituações das principais ferramentas destacadas por Barretto:

a) Mapeamento de competências

Segundo Hamel e Prahalad (1995, apud Barretto, 2004, p. 38), o mapeamento de competências tem como objetivo focar a atenção da empresa nas atividades que realmente contribuem para a prosperidade da organização no longo prazo. Os gerentes precisam compartilhar da visão de quais são essas competências, para que ocorra a administração ativa dessas competências essenciais.

b) Repositórios de conhecimento

Codificar o conhecimento corporativo, possibilitando que todos os funcionários da empresa globalizada compartilhem conhecimentos e informações, pode ser o objetivo de um projeto de arquitetura de gestão do conhecimento. O resultado deve ser uma combinação de quantidade e diversidade do conhecimento, além de acessibilidade e dinamismo, características ao mesmo tempo de grandes e de pequenas empresas (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Segundo Davenport e Prusak (1998), codificar o conhecimento é fundamental para incrementar seu valor dentro da organização, pois dá permanência para o conhecimento que, de outra forma, existiria apenas na mente das pessoas. Com o auxílio de tecnologias modernas, é possível representar conhecimentos em formatos que podem ser compartilhados, armazenados, combinados e manipulados numa variedade de maneiras. O desafio seria codificar o conhecimento e, ainda assim, manter intactos seus atributos distintivos, implementando uma estrutura de codificação que seja tão veloz e flexível quanto o próprio conhecimento.

c) Universidade Corporativa

Para Vitelli (2000), o objetivo da adoção desse modelo em substituição aos tradicionais modelos de treinamento é o de se desenvolver uma infra-estrutura (seja ela física ou virtual) focada no aprendizado constante dos membros, buscando desenvolver uma cultura do conhecimento e também um alinhamento maior com os objetivos da organização. O autor também comenta que deve ser valorizado o foco em cima do conhecimento tácito, pois para ele, esse é o tipo de conhecimento essencial para que a organização obtenha vantagem competitiva. A diferença básica entre os tradicionais setores de treinamento e desenvolvimento, e as universidades corporativas estaria nos programas de aprendizagem, pró-ativos, centralizados e estratégicos nas universidades corporativas.

d) Comunidades de prática

As comunidades de prática para Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p. 69) “são oficinas do capital intelectual”. Compreendem grupos de profissionais (internos ou externos à empresa) unidos informalmente, compartilhando interesses em comum e que agem no sentido de buscar soluções para um determinado problema. Para esses autores nas comunidades o aprendizado ocorre de forma contínua, ao longo do tempo. Dessa forma, as empresas que percebem a importância da capacitação do capital intelectual e a contribuição dessas comunidades para ajudar nesse sentido, estimulam a criação das mesmas e incentivam seus gerentes a ajudá-las, sem que haja, porém, interferência excessiva.

Segundo Wenger (1998, apud Paixão 2004), o diálogo democrático e livre de imposições abre espaço para a expressão de pensamentos e idéias inovadoras. O que mantém seus membros juntos é um sentido comum de propósito e uma necessidade de saber o que os outros membros sabem. As pessoas trabalham em conjunto ou se associam naturalmente, podendo ser comunidades informais de colegas. O resultado seria fruto da criatividade, dando origem a maneiras melhores e mais fáceis de resolver seus compromissos.

e) Portal Corporativo

Segundo Green (1999, apud PAIXÃO, 2004), o portal corporativo é um mecanismo que permite o acesso a dados e informações existentes em toda a organização. Para Barretto (2004, p. 42), “a orientação dos portais pode ser interna, externa, ou mesmo mista”. A orientação interna tem foco no gerenciamento dos fluxos de conhecimento e informação e suas conexões significativas, dentro dos limites da organização. Já a orientação externa envolveria parcerias, relacionamentos, e fluxos de informação e conhecimento com o exterior da empresa.

Segundo Terra e Bax (2003), os portais corporativos, também conhecidos por *EIP's* (*Enterprise Information Portals*), são aplicações visualmente similares aos portais encontrados na Internet e têm como objetivo promover eficiência e vantagens competitivas para a organização. A intenção de se promover o uso desses portais é a de desbloquear a informação armazenada na empresa, de forma a disponibilizá-la aos utilizadores através de um único ponto de acesso. É a esse ponto de acesso único, que se atribui o nome de “portal”, sendo por meio dele disponibilizadas aplicações e informação personalizadas, fundamentais para a tomada de decisões nos diversos níveis (estratégico, tático e operacional).

Para Eckerson (apud Dias, 2001), o portal corporativo é como um "shopping center para trabalhadores do conhecimento", onde os consumidores dão preferência por fazer suas

compras por acreditar que lá ele encontrará tudo o que procura, evitando a busca cansativa em sucessivas lojas em diferentes localidades.

f) Parcerias estratégicas e redes de colaboração

Para Drucker (1999, p. 54) as empresas também devem ser gerenciadas em função de alianças, parcerias e empreendimentos conjuntos para que consigam se adaptar mais rapidamente às constantes mudanças que ocorrem no mercado.

Em complemento a isso, Quinn (2007) acrescenta ainda que as facilidades advindas com o desenvolvimento do comércio eletrônico fizeram com que ficasse mais eficaz e barato colaborar com terceiros do que agregar todas as atividades associadas ao negócio.

g) Benchmarking

É um processo onde se procura fazer uma comparação das práticas da empresa com outras do mercado que são tidas como referência, com a finalidade de buscar melhorias da performance e da competitividade de uma empresa. Segundo Barretto (2004) o *benchmarking*, é considerado uma ferramenta aliada à gestão do conhecimento, pois é uma forma de se promover a melhoria da performance e da competitividade de uma empresa, na busca de vantagem competitiva, sendo esta um dos maiores fatores motivadores para a GC.

Segundo Barretto (2004, p. 44), para que o *benchmarking* seja utilizado como uma ferramenta de GC, “deve ser adotado como uma atividade sistemática, ter coerência com a estratégia competitiva da empresa, seguir uma metodologia apropriada, e ter repercussões práticas nas demais atividades”. O autor alerta, porém, que o uso excessivo desse tipo de prática pode aumentar o risco de a organização perpetuar uma mentalidade interna de que a empresa para bem funcionar deve somente copiar as melhores práticas de seus concorrentes, o que pode inibir o desenvolvimento da sua capacidade de inovação.

h) Ferramenta do futuro - inteligência artificial

A inteligência Artificial consiste basicamente em desenvolver nas máquinas a capacidade de combinar e interpretar informações de forma semelhante ao que o raciocínio humano permite executar. Barretto (2004) considera que sistemas de inteligência artificial podem desempenhar um papel importante na codificação de conhecimento. Esses sistemas alcançam bons resultados quando o conhecimento buscado envolve sistemas fechados, com maiores delimitações e regras fixas e codificáveis, ressaltando, porém que tais sistemas têm restrições em questões que requeiram interpretações mais elaboradas. Mas, apesar disso, afirma já existem esforços de desenvolvimento do sistema de inteligência artificial no sentido de melhor capacitá-lo a combinar o poder da narrativa com a codificação do conhecimento. O

autor exemplifica isso pelo desenvolvimento do chamado CBR que traduzindo para o português significa raciocínio baseado em casos, que engloba a extração do conhecimento de uma série de narrativas, ou casos, sobre a área de problema.

Já para Quandt, Terra e Batista (2006), o conceito de GC inclui práticas voltadas para a produção, retenção, disseminação e compartilhamento do conhecimento interno e externo às organizações, mesmo não estando tais práticas sistematizadas de forma integrada e consistente em toda a organização. Dessa forma, “muitas organizações não conhecem ou utilizam o termo ‘Gestão do Conhecimento’, mas grande parte delas já adota diversas técnicas e ferramentas de compartilhamento e transferência de conhecimento que podem ser classificadas como práticas de Gestão do Conhecimento” (QUANDT, TERRA e BATISTA, 2006, p.2).

O trabalho desenvolvido por Quandt, Terra e Batista (2006) procurou relatar o resultado da análise relativa às mudanças que estão ocorrendo na Gestão Pública no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. E, tomou por base o trabalho de Batista et al. (2005) cujo objetivo foi o de avaliar o estágio de implantação e o alcance pretendido com as práticas relacionadas à gestão do conhecimento no âmbito público. Para isso, se basearam numa lista com 27 práticas, elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações, técnicas, processos e ferramentas. As práticas relacionadas são: 1)comunidades de prática; 2)*mentoring*; 3)*coaching*; 4) *benchmarking*; 5)melhores práticas; 6)fóruns presenciais/listas de discussão; 7)mapeamento do conhecimento; 8)ferramentas de colaboração - portais/*intranets/extranets*; 9)sistema de gestão por competência; 10) banco de competências individuais; 11)banco de competências organizacionais; 12)memória organizacional; 13)sistemas de inteligência organizacional; 14)educação corporativa; 15)universidade corporativa; 16)gestão do capital intelectual; 17)narrativas; 18)sistemas *workflow*; 19)gestão de conteúdo; 20)Gestão Eletrônica de Documentos (GED); 21)*data warehouse*; 22)*data mining*; 23)*Customer Relationship Management (CRM)*; 24)*Balance Scorecard (BSC)*; 25)*Decision Support Systems (DSS)*; 26)*Enterprise Resource Planning (ERP)*; e 27)*Key Performance Indicators (KPI)*;

A conceituação dessas práticas, segundo Batista et al. (2005, p. 85-87), são apresentadas a seguir:

Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento: Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo que permite a colaboração de pessoas internas ou externas à

organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

Mentoring: Modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou do grupo.

Coaching: Similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Benchmarking interno e externo: Busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.

Melhores práticas (*Best practices*): Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou a solução de um problema. Inclui o contexto em que pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão: Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

Mapeamento ou Auditoria do conhecimento: Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets: Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados; pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

Sistema de gestão por competências: Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave; das competências essenciais associadas a eles; das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias; e das medidas para superar as deficiências.

Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas: Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, contendo um perfil da experiência e das áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio de ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.

Banco de competências organizacionais: Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.

Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos: Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências nos quais se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as idéias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.

Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/Inteligência competitiva:

Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visa extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.

Educação corporativa: Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.

Universidade corporativa: Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos como habilidades técnicas mais específicas.

Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis: Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.

Narrativas: Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas ou, ainda, para interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Sistemas de *workflow*: Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou pelo trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.

Gestão de conteúdo: Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.

Gestão Eletrônica de Documentos (GED): Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento de tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC): Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC): Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

Outras ferramentas para apoio à GC: Outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de Gestão do Conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à Tecnologia da Informação (bases de dados, intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou, ainda, metodologias diversas, como as seguintes: *Customer Relationship Management* (CRM); *Balanced Scorecard* (BSC), *Decision Support System* (DSS), *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Key Performance Indicators* (KPI).

2.11 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA GC

A literatura também contempla diversos modelos que se propõem a avaliar a situação da organização com relação às iniciativas de GC. Para isso, em geral são selecionados diversos indicadores.

Dentre esses modelos encontra-se o de Despres e Chauvel (2004), onde é proposto um mapeamento da GC, elaborado com base nas três principais literaturas especializadas (acadêmica, de consultoria e de negócios), que resultou no mapa representado pela Figura 5:

Figura 5: Mapeamento da GC

CONTEXTO					
	Rastrear Mapear	Capturar Criar	Embalar Armazenar	Compartilhar Aplicar	Transformar Inovar
Organização	Tácito Explícito				
Grupo	Tácito Explícito				
Indivíduo	Tácito Explícito				

Fonte: Despres e Chauvel (2004, p. 199)

Esse modelo propõe que a GC seja mapeada e analisada por meio de quatro dimensões principais, que são:

- O Processo cognitivo na formação do conhecimento. Segundo os autores, apesar de englobar muitas causas e também ser altamente interconectado, pode ser visto, mais simplificada como um processo que engloba: o mapeamento de ambientes de informações; a captura/criação de informações identificados dentro do ambiente mapeado; o empacotamento da informação, por meio de papel, correio eletrônico, voz, multimídia, entre outros meios. Merecendo a ressalva de que, antes que a informação seja empacotada, é necessário que seja interpretada por um autor que lhe dê significado coerente para depois sim venha a se tornar pública; a armazenagem das informações em sistemas de memórias diversos como fichários e discos rígidos; a aplicação/compartilhamento/transferência e a inovação/evolução/transformação do conhecimento;
- O tipo de conhecimento, se tácito ou explícito, cuja importância é atualmente largamente reconhecida por gestores e estudiosos do tema;
- O nível de agregação social, tomando por base a idéia de que as empresas possuem três níveis de agregação social: individual, grupos e organizações. Sendo enfatizado pelos autores que os indivíduos são os elementos fundamentais, mas a maioria dos indivíduos realiza o seu trabalho em grupo, utilizando recursos fornecidos pela organização;
- O contexto no qual o conhecimento está inserido e no qual é utilizado, que influencia os sistemas, estruturas e expectativas. Isto porque para os autores é através do contexto que se descobrirá o significado do respectivo conhecimento.

Nesse mapa, cada célula relativa ao nível de agregação social (indivíduo, grupo ou empresa) deverá ser fracionada de forma a evidenciar as atividades de GC relacionadas tanto ao conhecimento tácito quanto ao explícito. Além disso, a estrutura geral montada deverá ser inserida dentro do contexto no qual o conhecimento é utilizado, dessa forma, poderá variar de acordo com a análise que se pretende realizar. A GC constitui todo o conjunto de atividades apresentadas no mapa, que por sua vez vem a ser um quadro de opções factíveis, servindo como instrumento de orientação. Assim sendo, o objetivo do mapa é permitir que a empresa visualize tanto sua posição corrente com relação às iniciativas de GC implementadas, quanto consiga vislumbrar modos de desenvolvimento futuro.

Um outro modelo que pode ser citado é o de Paixão (2004), no qual os diversos

fatores para avaliação da GC são agrupados em três dimensões (capacidade de infraestrutura, capacidade de processo e efetividade organizacional).

De acordo com o trabalho de Paixão (2004, p. 37), a capacidade de infraestrutura, está ligada à necessidade de se maximizar o capital social e se relaciona mais diretamente a questões internas do conhecimento nas organizações. O capital social, diz respeito ao relacionamento entre os membros da empresa. Segundo Adler e Kwon (2002, p.23): “Capital social é o *goodwill* disponível para os indivíduos ou grupos. Sua fonte reside na estrutura e conteúdo da relação social de seus atores. Seus efeitos fluem através da informação, influência e solidariedade que disponibilizam para os atores”. O capital social pode, ainda, ser definido como o benefício fruto das relações entre pessoas em grupos (Adler e Kwon, 2002). Em complemento Anklan (2002, p. 9, apud Paixão, 2004, p. 3) conceitua o Capital Social como "estoque de relações, contexto, verdades e normas que permite um comportamento de compartilhamento do conhecimento".

A capacidade de processos conforme Gold, Malhotra e Seagars (2001, apud Paixão 2004, p. 43), “diz respeito a questões de relacionamento da organização com o meio externo, mas não se limitando a elas”. E, segundo Paixão (2004, p. 44), corresponde a segunda espiral de Nonaka e Takeuchi (1997) que representa a transformação do conhecimento individual para interorganizacional. Essa capacidade segundo Gold, Malhotra e Seagars (2001, apud Paixão, 2004), engloba quatro aspectos com relação ao conhecimento: aquisição, conversão, aplicação e proteção.

Já a efetividade organizacional, se relaciona com a mensuração dos impactos organizacionais, oriundos da implementação da GC.

Essas três dimensões estão assim estruturadas, conforme Paixão (2004):

1. Capacidade de Infraestrutura:

- a) Tecnologia – Se relaciona principalmente com a tecnologia de informação e de comunicação, e são exemplificadas pelas redes, *intranets*, ferramentas de edição na *Web*, sistemas de gerenciamento de documentos e conteúdos, ferramentas de busca, escritórios virtuais, *softwares* de ajuda e portais corporativos.
- b) Estrutura – Envolve a estrutura da empresa seja em termos de hierarquização, composição funcional, capacidade decisória ou interação administrativa. Um exemplo de estruturação é o modelo chamado de “hipertexto” proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), que abrange 3 níveis: nível do sistema de negócios (visão da empresa e cultura organizacional); nível das equipes de projetos (corresponde à interação entre as equipes de trabalho da organização); nível da

base de conhecimento (engloba as tecnologias de informação e comunicação, bem como seus bancos de dados, informações e conhecimento).

- c) Cultura – engloba crenças e valores organizacionais, e também gera reflexos na própria forma de estruturação da empresa, bem como nas facilidades ou entraves para uma efetiva implementação da GC. A cultura organizacional tem grande influencia no ambiente de trabalho e na forma de agir dos membros imersos nesse ambiente, inclusive em relação à disposição dos mesmos em compartilhar o conhecimento.

2. Capacidade de Processos:

- a) Aquisição – ligada ao processo de acumulação do conhecimento, não se restringindo a aquisição de conhecimento propriamente dita, mais também englobando a criação de novo conhecimento, seja via aplicação de conhecimento já existente ou por melhoria do processo de aquisição de conhecimento externo. Os meios para isso são o *benchmarking* e a colaboração entre organizações (parcerias, alianças, *joint-ventures*). As iniciativas que representam esse grupo são a Inteligência Competitiva, o Modelo de Gestão Estratégica, a Educação Corporativa, as Comunidades de Prática, as Listas de Discussão.
- b) Conversão – visa tornar o conhecimento útil e utilizável pelos membros da organização, e requer esforços de integração e disseminação do conhecimento. A conversão engloba o mapeamento dos conhecimentos, sua codificação e sua disseminação na empresa. Entre os representantes desse grupo estão também a Gestão por processos, a Gestão por Competências, a Educação Corporativa, as Comunidades de Prática, o *Data Warehouse*, o Portal Corporativo, a *Home Page*, a *Intranet*, as Listas de Discussão.
- c) Aplicação – corresponde à utilização efetiva do conhecimento, de forma adequada para que se consiga alcançar os objetivos desejados. Relaciona-se à preocupação em ter um foco de aplicação do conhecimento que está sendo gerado ou tratado na empresa, como por exemplo, a sua incorporação aos produtos e serviços.
- d) Proteção – corresponde à manutenção do conhecimento como “propriedade” da empresa, de forma a manter esse conhecimento como diferencial competitivo. Engloba também questões de normas de conduta interna que dificultem a disseminação indevida ou não desejada de determinados conhecimentos e também à retenção de “talentos” (pessoal com alto grau de competência e conhecimento).

Relaciona-se intimamente com a questão da propriedade intelectual, envolvendo questões como *royalties* e patentes, por exemplo.

3. Efetividade organizacional:

Envolve tanto a Capacidade de Infraestrutura como a Capacidade de Processos, e busca mensurar os impactos advindos da GC nos resultados organizacionais, seja através da avaliação do processo de aprendizagem, do crescimento dos recursos do projeto em GC, do crescimento da utilização do conhecimento, da sustentabilidade do projeto em GC, da familiaridade das pessoas com o projeto de GC, da evidência de retorno financeiro, entre outros. Alguns indicadores propostos são: engajamento da alta administração à GC, colaboração e trabalho em equipe, engajamento dos empregados ao conceito e práticas de GC, cultura organizacional para inovação, aplicação da tecnologia apropriada, memória corporativa e comunidades de interesse.

Já Batista et al. (2005), corroborado pelo trabalho de Quandt, Terra e Batista (2006), apresentam uma lista de práticas de referência que foram classificadas em três categorias:

- Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento.
- Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais, que funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional, que servem de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de TI para captura, difusão e colaboração.

Quanto a esse agrupamento, os autores comentam que é algo arbitrário, e várias práticas de gestão do conhecimento podem transcender a categorização estabelecida. São citados como exemplo os portais corporativos que na verdade são soluções de TI, mas envolvem mudanças em processos organizacionais, e o seu funcionamento eficaz depende de ações ligadas aos aspectos culturais e comportamentais de compartilhamento do conhecimento.

As práticas relativas a cada um desses três grupos estão distribuídas da seguinte forma:

- a) Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos: Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão; Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento;

Educação Corporativa; Universidade Corporativa; Narrativas; Mentoring e Coaching.

- b) Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento: Identificação e difusão de Melhores Práticas; Benchmarking interno e externo; Memória organizacional / Lições aprendidas / Banco de Conhecimentos; Sistemas de inteligência organizacional; Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento; Sistema de gestão por competências; Banco de competências organizacionais; Banco de competências individuais, também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas; Gestão do Capital Intelectual ou Gestão dos Ativos Intangíveis.
- c) Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento: Ferramentas de colaboração como portais, *intranets* e *extranets*; Sistemas de *workflow*; Gestão de Conteúdo; Gestão Eletrônica de Documentos (GED); e adicionalmente, as seguintes ferramentas de tecnologia de informação e metodologias: *Data Warehouse*, *Data mining*, *Customer Relationship Management (CRM)*, *Balanced Scorecard (BSC)*, *Decision Support System (DSS)*, *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *Key Performance Indicators (KPI)*.

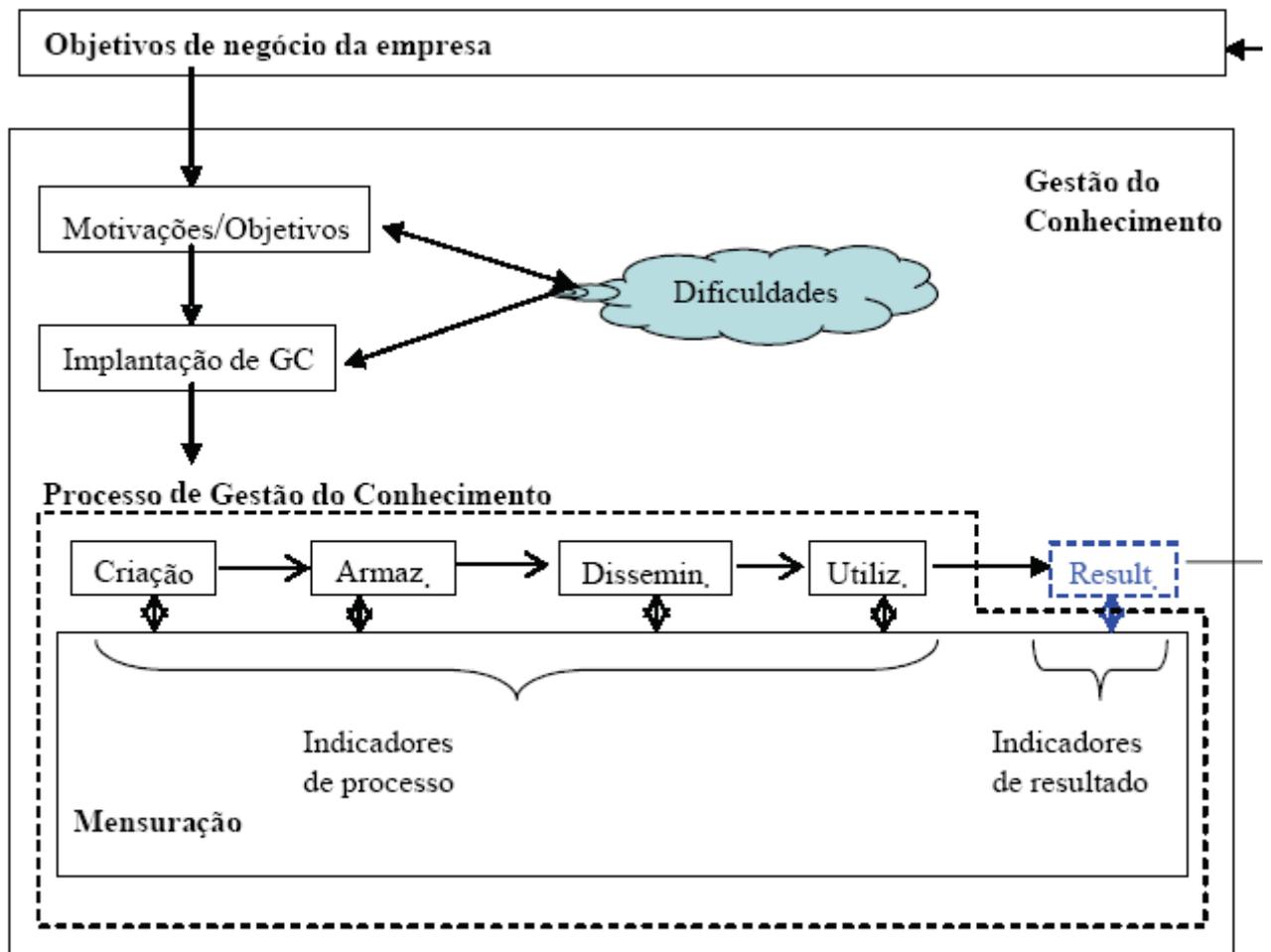
O trabalho de Goldoni e Oliveira (2007) propõe um modelo (Figura 6) que ressalta a importância de haver indicadores que permitam melhor mensuração e acompanhamento dos aspectos relativos às iniciativas de GC. Dessa forma, as empresas que estão iniciando a implantação ou mesmo as que já estejam com iniciativas de GC implementadas, devem contemplar a criação de indicadores de avaliação da GC, através dos quais as organizações possam melhor visualizar os benefícios/resultados pretendidos e alcançados. Esses indicadores, segundo as autoras, podem ser enquadrados em dois grupos (indicadores de processo e indicadores de resultado), que têm a seguinte proposta: “Os indicadores de processo, também chamados de indicadores de tendência ou de esforço, propõem-se a evidenciar iniciativas da organização quanto à GC. Já os indicadores de resultado refletem o alcance dos objetivos operacionais ou estratégicos.” (GOLDONI; OLIVEIRA, 2007, p. 3)

Essas autoras propõem, para a elaboração de seu modelo, a existência de cinco fases componentes do processo que pode ser utilizado para a gestão do conhecimento: criação; armazenamento; disseminação; utilização; e mensuração.

Estas fases são assim conceituadas: “criação – adição de novos conhecimentos e ajuste do conhecimento existente; armazenamento – codificação do conhecimento para seu

armazenamento em bancos de conhecimento; disseminação – comunicação ou distribuição do conhecimento dentro da organização; utilização – aplicação do conhecimento; mensuração – avaliação das fases do processo de gestão do conhecimento e do resultado obtido.” (GOLDONI; OLIVEIRA, 2007, p. 3). Além disso, as autoras também ressaltam que as fases de criação, disseminação e utilização do conhecimento são mais comumente encontradas na literatura sobre o tema, mas as fases de armazenamento e de mensuração, apesar de encontradas com menor grau de citação, também são importantes.

Figura 6: Enquadramento dos indicadores de GC na organização



Fonte: Goldoni e Oliveira (2007, p. 16)

A Figura 6 demonstra a necessidade de serem selecionados indicadores adequados para a organização, tendo por base o processo de GC, a fim de permitir que se verifique a efetividade desse processo e também se os objetivos estão sendo atingidos. Para isso, os indicadores de processo deverão ser capazes de avaliar as fases do processo de GC através de indicadores quantitativos e qualitativos. Já os indicadores de resultado (financeiros e não financeiros) deverão servir para avaliar o resultado que a GC está trazendo para a empresa.

Dessa forma os indicadores de resultado deverão estar alinhados com os objetivos de negócio da empresa. Observa-se que o modelo também prevê que dificuldades poderão ser enfrentadas durante o processo de implantação. Segundo as autoras, através desse modelo as empresas poderão melhor visualizar os indicadores de GC no contexto da empresa, auxiliando o processo de implantação da GC e dessa forma também procurando evitar a ocorrência de dificuldades futuras, entre elas a falta de um objetivo claro da GC, a falta de participação das pessoas nas iniciativas de GC, dificuldades técnicas com as ferramentas que suportam o processo de GC.

Os quadros 4 e 5 apresentam os indicadores de referência selecionados pelas autoras:

Quadro 5: Indicadores de Processos

	Indicadores de processo	Autores
Fase de criação	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de grupos de discussão relativos à inovação de processos / produtos Quantidade de contribuições válidas para a memória organizacional / <i>intranet</i> 	Teixeira, Silva e Pousa (2004)
Fase de armazenamento	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de mensagens ou documentos armazenados no sistema Número de usuários cadastrados que utilizam o sistema Qualidade do conhecimento armazenado Avaliação de experts para verificar a qualidade Quantidade de edições ou atualizações feitas Grau de atualização do conhecimento Feedback dos usuários 	Robertson (2003)
Fase de disseminação	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de comunidades de prática ativas Estatísticas de uso da memória organizacional / <i>intranet</i> Percepção dos colaboradores em relação aos meios de comunicação interna disponíveis 	Teixeira, Silva e Pousa (2004)
	<ul style="list-style-type: none"> Custo de distribuição 	Armistead (1999)
Fase de utilização	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de sugestões úteis incorporadas aos processos produtivos e/ou produtos 	Teixeira, Silva e Pousa (2004)
	<ul style="list-style-type: none"> Estatísticas de utilização do sistema Estatísticas de utilização dos mecanismos de busca 	Robertson (2003)
	<ul style="list-style-type: none"> Número de idéias ou patentes 	Armistead (1999)
Fase de mensuração	<ul style="list-style-type: none"> Comparação entre quantidade de horas planejadas para as atividades de mensuração e a quantidade de horas utilizadas Número de avaliações realizadas em comparação com o plano 	Paulk et al. (1999)
	<ul style="list-style-type: none"> Índice de desempenho da gestão do conhecimento (KMPI) 	Chen e Chen (2005) Lee, Lee e Kang (2005)

Fonte: Goldoni e Oliveira (2007, p. 3)

Quadro 6: Indicadores de Resultado

	Indicadores de resultado	Autores
Não financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria das habilidades dos funcionários • Melhoria da qualidade das estratégias • Melhoria dos processos de negócio essenciais • Desenvolvimento de relacionamentos com clientes • Desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores • Desenvolvimento de cultura inovadora • Redução do tempo de ciclo do produto • Aumento da produtividade da operação 	Chen e Chen (2005)
	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo médio de resolução de problemas • Grau de redução de reclamações de clientes sobre produtos e serviços • Grau de redução do retrabalho 	Teixeira, Silva e Pousa (2004)
	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de aprendizado individual • Grau de aprendizado organizacional • Evidência de melhores práticas 	Armistead (1999)
Financeir	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos custos operacionais • Aumento do market share 	Chen e Chen (2005) Teixeira, Silva e Pousa (2004)
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da equidade dos acionistas • Aumento dos rendimentos sobre as patentes 	Chen e Chen (2005)
	<ul style="list-style-type: none"> • EVA – Economic Value Added 	Bontis et al. (1999) Bose (2004)
	<ul style="list-style-type: none"> • Ganhos por ação • Posição no rank da indústria • Retorno total dos acionistas 	Buren (1999)

Fonte: Goldoni e Oliveira (2007, p. 4)

2.12 A GC NO CONTEXTO NACIONAL

Para Spiller (2006, p.23), apesar do crescente número de empresas que passam a adotar práticas inerentes à GC, pouco ainda é sabido a respeito dos resultados e efeitos alcançados com tais práticas e mesmo se estas guardam alguma relação com o processo de Gestão Organizacional conduzido pelas organizações em operação no Brasil.

Já Quandt, Terra e Batista (2006) afirmam que a importância do recurso conhecimento para o desempenho empresarial vem aumentando rapidamente, ao mesmo tempo em que os desafios impostos pela abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Os autores, entretanto, ressaltam que a maioria das iniciativas de GC está voltada para o setor privado, tendo seu foco no cliente e no negócio, não havendo muitas abordagens voltadas ao setor público, cujo foco está no cidadão e no incremento do capital social. Quanto a esse último, é importante ressaltar que o incremento do capital social produz efeito positivo no sentido de propiciar um melhor

compartilhamento do conhecimento no contexto organizacional (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Quandt, Terra e Batista (2006), comentam que nos últimos trinta anos, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, passaram a, cada vez mais, se conscientizarem da importância de reverem seus modelos de gestão: no caso das empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado; no caso das empresas públicas, a motivação derivou da busca por uma melhor capacitação para cumprimento de sua missão, ou seja, objetivando atender com maior qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade. Dessa forma, apesar das entidades do setor público estarem voltadas para objetivos por vezes distintos dos encontrados no setor privado, é preciso que as mesmas também se aprimorem na forma de melhor atender às demandas da sociedade (que é seu principal cliente). Soma-se a isso o fato de que, conforme ressalta Wiig (2002, p.1), a administração pública tem grande influência sobre a sociedade e suas ações e decisões têm grande peso e reflexo junto a esta.

No Brasil, a importância do tema também está relacionada à pressão que vem sendo exercida sobre as instituições públicas, tanto pelo próprio governo, com o intuito de melhorar a “performance” administrativa do setor público, quanto pela sociedade, que cobra resultados mais eficazes e imediatos para o atendimento de suas necessidades. Collares (2006, p.7), compartilha da idéia de melhorias para a gestão pública por meio da GC afirmando que a utilização de instrumentos de gestão do conhecimento, dentro de um processo inovativo, significa, além da utilização de estratégias de modernização da administração pública, ser um importante redutor de custos, em benefício do aumento da qualidade dos serviços prestados já existentes. Além disso, Fresneda e Gonçalves (2007, p. 7) comentam que a administração pública também produz conhecimento através de inúmeras iniciativas que são implementadas, modelos e processos que são aperfeiçoados, entre outros. E, segundo esses autores, esse conhecimento deve ser preservado, pois caso contrário há o risco de que se incorra em um eterno recomeço sem que se consiga efetivamente consolidar as boas práticas. Em vista disso, Fresneda e Gonçalves (2007, p. 7) afirmam que para evitar essa situação negativa, deve-se “criar e instituir mecanismos que permitam às iniciativas desenvolvidas servir de alicerce às novas propostas e para que a experiência encurte caminhos e torne as ações governamentais mais efetivas”.

Segundo consta no texto “O que é & outros”, disponibilizado no site do governo, foi essa necessidade de melhoria do desempenho das entidades públicas e a compreensão de que havia um desafio gerencial a ser superado no âmbito público que motivou a busca por um

novo modelo de gestão pública. Essa busca resultou na criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).

Desde a década de 90, o Governo Federal tem procurado incrementar as atividades de gestão e de atendimento à sociedade por meio de programas de qualidade para o setor público. Como exemplo disso, podemos citar o pioneiro Sub-Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, criado em 1990, que ao lado da gestão de processos, implementada nesse mesmo ano, concretizaram os primeiros esforços nesse sentido. Outro exemplo é o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), elaborado em 1996, cujo foco de gestão era resultados. Já em 2000 surgiu o Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP) centrado na qualidade de atendimento ao cliente, que no caso era o cidadão.

Nessa seqüência surgiu em 23 de fevereiro de 2005, instituído através do Decreto nº 5.378, o GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País. Este Programa formulava e implementava medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à: promoção dos resultados preconizados no plano plurianual; à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do próprio cidadão; e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais.

De acordo com o contido no texto digital “O que é & outros”, a política do GESPÚBLICA é caracterizada por ser essencialmente pública, ou seja, é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente. E, pode e deve ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão. Porém, não pode nem deve deixar de ser pública e focada em resultados. Isto é, deixar de ser burocrático e focar mais em resultados, sendo os mesmos medidos em termos de atendimento total ou parcial das demandas da sociedade. Esse programa vem sendo motivado através de políticas públicas, que partem do âmbito federal e se entendem a toda a administração pública nas suas diversas esferas.

Para atender a essa proposta foi criado o Modelo de Excelência em Gestão Pública, instituído pelo governo e concebido a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público. A partir de tal modelo, o Programa criou três níveis de avaliação da gestão pública (250, 500 e 1000 pontos), que indicam o nível em que está a organização e seu avanço em termos de sistema de gestão, de maneira a se buscar a melhoria contínua desse sistema.

O modelo de excelência é constituído por 7 critérios que interligados possibilitam a análise da organização segundo enfoques distintos. São eles:

1. Liderança – Envolve a análise dos procedimentos, critérios e métodos utilizados pela administração da organização na tomada, comunicação e condução das principais decisões, em todos os níveis da organização;
2. Estratégias e Planos – Se relaciona ao exame do processo de formulação das estratégias administrativas, os desdobramentos em planos de ação e o sistema de mensuração adotado para o acompanhamento da evolução dos mesmos;
3. Cidadãos e Sociedade – engloba a análise da organização quanto ao cumprimento de suas tarefas institucionais, verificando se as demandas de necessidades dos cidadãos e da sociedade estão sendo adequadamente atendidas pelos serviços prestados;
4. Informação e Conhecimento – Envolve a verificação de como está ocorrendo a gestão das informações e conhecimentos na organização, englobando as maneiras utilizadas para a identificação, disponibilização e compartilhamento dos mesmos, bem como a mensuração de melhorias a partir dessa gestão;
5. Pessoas – É direcionado à avaliação das condições do ambiente de trabalho e da capacitação e desenvolvimento da força de trabalho, objetivando verificar se os mesmos estão propícios à melhoria do desempenho, à participação e ao crescimento tanto das pessoas quanto da organização como um todo;
6. Processos – relaciona-se com o exame da gestão dos processos e objetiva verificar a eficiência e eficácia dos mesmos, além de avaliar se está havendo a busca por uma melhoria contínua; e
7. Resultados – Voltado para avaliar a evolução do desempenho da organização em todos os outros 6 critérios. Para tal, faz uso de comparações entre informações de outras organizações semelhantes e os resultados dos indicadores apresentados pela organização avaliada.

Dos critérios de excelência citados, o da “Informação e Conhecimento” foi o que demonstrou maior direcionamento ao gerenciamento do Conhecimento.

Essa proximidade também pode ser observada nos fatores utilizados para análise do desempenho nas organizações relacionados ao grupo “Informação e Conhecimento”, que englobam as seguintes questões:

- A organização identifica, utiliza e mantém atualizadas as informações necessárias à tomada de decisão e à melhoria do desempenho?
- As principais informações necessárias à tomada de decisão e à melhoria do desempenho estão disponíveis para os seus usuários, no tempo e de forma confiável, atendendo às suas necessidades?
- A organização mantém e atualiza a memória administrativa?

- A organização incentiva o pensamento criativo e inovador?
- As habilidades e conhecimentos que compõem o capital intelectual são compartilhados internamente, protegidos e preservados?
- Existe pelo menos um exemplo de melhoria, introduzida nos últimos 12 meses, em uma prática de gestão referente a um dos requisitos deste critério?

Tais questionamentos fazem parte dos critérios de mensuração utilizados, de modo a demonstrarem em que nível de aplicação encontra-se a organização e esta preocupação com diversos aspectos ligados à GC denota o grau de importância atribuído a ele no contexto da gestão pública.

Essa busca por melhorias na gestão, no contexto específico da administração pública, impulsionando o surgimento das iniciativas de GC, na visão de Quandt, Terra e Batista (2006), está sendo motivada por fatores como restrições orçamentárias e reestruturação administrativa. Isto porque esses fatores criam pressões para aumento na eficiência e eficácia nos processos e para se evitar perdas de conhecimento com a saída de especialistas responsáveis pela invenção, captura e transferência de conhecimento. Soma-se a esses fatores a percepção da necessidade de se registrar e adotar melhores práticas. Quanto a esse último fator, sua motivação se vincula ao fato de que “a difusão de práticas de comparação do desempenho entre organizações e dentro destas (benchmarking externo e interno) aumenta a importância de identificar e adotar melhores práticas” (QUANDT, TERRA e BATISTA, 2006, p. 3).

Esses autores ainda acrescentam outro fator que contribui para motivar o desenvolvimento da GC, que é o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC), que vêm permitindo um acesso instantâneo a informações internas e externas, criando assim novas facilidades e oportunidades para criar informação e capturar conhecimento.

A importância do desenvolvimento da GC no setor público é reforçada por Fresneda e Gonçalves (2007, p. 5), que têm a seguinte visão: “A utilização da Gestão do Conhecimento no setor público é uma estratégia de um novo caminho para melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor”.

A gestão do conhecimento, segundo Paixão (2004), se configura como um tema relativamente recente, tendo as implementações de iniciativas pouco consolidadas tanto nas organizações privadas como nas públicas. Além disso, o autor afirma que a aplicação da GC no Brasil ainda é pouco disseminada e frequentemente não recorre à literatura especializada. Paixão (2004, p.2) ainda destaca que “no caso específico de organizações públicas federais brasileiras, práticas e ferramentas de GC vêm sendo implementadas de forma ainda dispersa e

isolada”. Além disso, também cita o esforço do governo federal no sentido de mapear as ações de organismos públicos, voltadas para práticas de GC, com o intuito de identificar as melhores práticas adotadas e, a partir daí, desenvolver um ou mais modelos que possa(m) vir a ser (em) implementados em todo o âmbito público.

Nesse sentido, levantou-se a questão da importância de haver uma política de GC no âmbito público nacional. Fresneda e Gonçalves (2007, p. 6) afirmam que essa questão foi indicada a partir de um estudo promovido pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) desenvolvido por Batista et al. (2005), que em suas considerações comentam que “ao longo das etapas de coleta de dados e informações e de análise dos resultados, tornou-se ainda mais clara a importância de uma política de Gestão do Conhecimento para sua efetiva institucionalização” (BATISTA et al., 2005, p. 82). Além disso, outra consideração dos autores que também ressalta a importância de haver uma política no sentido de desenvolver o tema no contexto da Administração Pública é a seguinte:

As iniciativas isoladas; os esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério; a ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC; e o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de maneira geral demonstram que para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta uma política de GC faz-se necessária (BATISTA et al., 2005, p. 82).

A pesquisa promovida pelo IPEA, desenvolvida por Batista et al. (2005), publicada como Texto para Discussão 1095, denominado Gestão do Conhecimento na administração Pública, sobre o qual Quandt, Terra e Batista (2006) desenvolveram seu trabalho, foi o que apresentou, entre os artigos pesquisados, o quadro mais amplo a respeito da situação das iniciativas de GC na área pública. Esse trabalho envolveu a análise da situação das práticas de GC em 28 órgãos da administração direta e em 6 empresas estatais do executivo federal brasileiro. E, entre as diversas constatações está a de que a implementação de práticas de GC no setor público brasileiro se apresenta em diferentes níveis. Mas, apesar disso, os autores destacam que de uma maneira geral existe um esforço em implementar a GC no setor público, afirmando já ser bastante evidente que as estatais deram passos bem concretos no sentido de tornar a abordagem proporcionada pela Gestão do Conhecimento uma ação coordenada, institucionalizada e com objetivos, resultados e indicadores concretos. Entretanto, segundo os autores, apesar dessa evolução do tema no setor público, de modo geral, as organizações do executivo federal mostram ainda ter certa dificuldade na definição dos principais objetivos quanto à GC. Constataram também que poucos são os Ministérios em que o processo de elaboração dos objetivos de GC derivou diretamente do planejamento estratégico da

organização. E, apesar da análise das práticas de Gestão do Conhecimento nos Ministérios e Estatais demonstrar que havia uma clara e positiva relação entre o apoio e a formalização da GC no nível gerencial mais estratégico e os resultados obtidos, esses resultados ainda se revelaram muito tímidos, por diversos motivos, entre eles:

- São em grande parte, fruto de iniciativas isoladas;
- Há ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC;
- Existe o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de uma maneira geral.

Em vista do cenário em que se apresentava o setor público, por ocasião da pesquisa de Batista et al. (2005), observou-se que era preciso aprimorar muito mais o desenvolvimento e a disseminação do tema, a fim de que fosse melhor apreendido e potencializado dentro das instituições públicas. Dessa forma, Batista et al. (2005) sugerem em suas considerações finais o estabelecimento de uma política de GC para sua efetiva institucionalização no âmbito público. Essa preocupação em estabelecer uma política que abranja toda a administração pública acabou por encontrar apoio de alguns seguimentos do governo. Um exemplo mais concreto da efetiva preocupação quanto a essa questão é a elaboração de uma proposta de política pública envolvendo o tema GC, publicada sob a égide da câmara dos deputados, no final do ano de 2007. Essa obra intitulada “A Experiência Brasileira na formulação de uma Proposta de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal” teve como autores Paulo Sérgio Vilches Fresneda e Sonia Maria Goulart Gonçalves. E, segundo os autores Fresneda e Gonçalves (2007, p.6) o objetivo do trabalho é apresentar uma proposta de Política de GC e tornar disponível para os interessados no tema o diagnóstico de necessidades e de demandas de GC, destacando-se a necessidade de melhorar a socialização do conhecimento, no âmbito da Administração Pública.

2.13 A GC NAS FORÇAS ARMADAS

Segundo Lausin, Desouza e Kraft (2003) a Gestão do Conhecimento já existe há muito tempo no exército dos E.U.A. Apesar disso, muitos, erroneamente, ainda acham que o desenvolvimento de atividades de gestão do conhecimento só foi possível graças ao desenvolvimento da Tecnologia da Informação, o que só veio a ocorrer mais recentemente.

Na realidade, segundo esses autores, essa atividade é tão antiga quanto o próprio exército americano. Ela é fruto da cultura organizacional e militar que vem sendo moldada no

decorrer dos séculos desde os primeiros regimentos ingleses de onde descende a estrutura militar norte-americana, até as atuais organizações militares. A estrutura militar dos E.U.A. é organizada de forma que as experiências tácitas adquiridas possam ser facilmente transformadas em conhecimentos explícitos e, depois sim, melhor disseminadas através da cadeia de comando. Por aproximadamente 200 anos da história das forças armadas norte-americanas não havia nenhuma Tecnologia de Informação como as que se desenvolveram nos últimos anos, como *networks*, *softwares*, armazenamento de base de dados em computador ou outras formas de tecnologia digital e de automação que atualmente podem ser utilizadas para auxiliar no compartilhamento do conhecimento. Assim, durante a maior parte da história do exército dos E.U.A., a gestão do conhecimento não teve à disposição toda essa nova TI para auxiliar na formação e no compartilhamento do seu conhecimento e mesmo assim, conseguiu relativo sucesso nesse intento (LAUSIN, DESOUZA e KRAFT, 2003).

Após o advento da “Era da Informação”, as organizações do setor privado iniciaram uma verdadeira corrida no sentido de rápida modernização de suas ferramentas tecnológicas, despendendo enormes somas de investimentos para modernizar seus recursos de TI, sempre é claro, em busca de vantagens competitivas frente aos concorrentes. Com isso, ferramentas como máquinas de escrever e armários de arquivos em papel foram sendo rapidamente substituídos por potentes máquinas processadoras e servidores, com o intuito de melhor trabalhar as informações e proporcionar maior integração entre os diferentes e algumas vezes distantes usuários. Porém, essa “corrida” tecnológica que rapidamente tomou conta das empresas do setor privado, teve no setor público e mais especificamente no meio militar um pouco mais de resistência e, por conseguinte, foi sendo implementada de forma mais gradual. Conforme ressaltam os autores, os soldados e os trabalhadores de escritório dos meios militares continuavam coletando, categorizando, classificando e armazenando a informação de forma meticulosa, e muitas das vezes não se utilizando dos modernos recursos tecnológicos. Na verdade, para Lausin, Desouza e Kraft (2003), o exército dos E.U.A. só passou a se preocupar mais com a melhoria do sistema de gestão do conhecimento recentemente. Mais especificamente a partir da guerra no golfo, quando procurou se utilizar de ferramentas tecnológicas mais modernas como a digitalização de documentos e outros tipos de recursos tecnológicos que pudessem auxiliar na potencialização da gestão do conhecimento, com o intuito de obter vantagens estratégicas em combate. Segundo os autores, isto não significa que o exército dos E.U.A. tenha ficado para trás no tempo, na questão de Gestão do Conhecimento, pois mesmo que por muitos anos não se utilizasse dessa moderna tecnologia de Informação, o exército já era capaz de fornecer grandes *insights* a respeito do

verdadeiro valor da gestão do conhecimento, tendo bons exemplos de formas corretas de procedimentos.

Para Bondy (2004), as instituições e as profissões no mundo ocidental, incluindo as forças armadas, frequentemente sofrem mudanças por estímulos de fatores internos e externos. O grande desafio segundo ele é mudar na hora e da maneira adequada para melhor atender aos interesses de seus membros internos e da sociedade como um todo.

Após o fim da guerra fria, as forças militares anglo-ocidentais e os EUA passaram a ter maior hegemonia de poderio militar e ampliaram sua área de atuação ao redor do planeta. Este contato extensivo com diversas regiões, para Bondy (2004), é um estímulo externo que faz com que essas forças militares se depararem mais de perto com a rápida mudança do cenário global, tanto no aspecto tecnológico militar, quanto no cenário geopolítico. Já com relação ao estímulo interno o autor exemplifica a ocorrência de maior pressão por mudanças dentro de sua própria sociedade. Essas pressões são frutos das mudanças no cenário econômico-social ocorridas, inclusive no que diz respeito às expectativas quanto às suas instituições, principalmente as do setor público, e entre elas está a militar.

Segundo Bondy (2004), por estarem expostos a essa imensa gama de novos fatores tanto internos como externos, os militares Anglo-Occidentais são pressionados a buscar alternativas de mudanças de forma mais rápida. Ou seja, numa escalada cultural, doutrinária e tecnológica significativamente maior e mais flexível, de forma a buscar as mudanças necessárias para melhor adequação à nova realidade.

Bondy (2004) ressalta que a literatura agrupa frequentemente os fatores chaves da mudança como: liderança, valores, organização, e profissionalismo sob um único termo, chamado de cultura. Para esse autor a cultura afeta as escolhas doutrinárias e tecnológicas das forças armadas mais do que as avaliações objetivas de eficácia. Mas, para que se consiga obter qualquer mudança doutrinária e até mesmo de foco (tecnológico para cultural), dentro do meio militar, as mudanças culturais devem se dar de forma profunda. Bondy (2004) propõe que essa mudança de cultura dentro do meio militar, poderia ser iniciada com o deslocamento de ênfase dada à tecnologia para a cultura.

Bondy (2004), ainda destaca as quebras de paradigmas vivenciados pelas forças armadas Anglo-Occidentais, sob o aspecto de jurisdição de segurança, após a Guerra-fria, que tiveram seu campo de atuação, em termos de tamanho, significativamente expandidos. Segundo o autor, essa expansão além de levar a uma maior projeção de suas forças armadas em torno do globo, também gerou incrementos das atividades que se desenvolvem para dar suporte a mesma. E, embora muitos desafios militares da época da guerra fria tenham deixado

de existir, alguns outros ainda remanescem, e diversos outros que não eram levados em conta anteriormente, hoje cresceram de importância. Um exemplo citado por Bondy (2004) é a invasão que ocorreu recentemente no Iraque e no Afeganistão, que perante parte da sociedade não ofereceu nenhum bom motivo para que tivesse ocorrido. Além disso, as estratégias usadas podem estar produzindo um efeito contrário a que se propunham essas intervenções.

A sociedade norte-americana, de acordo com Bondy (2004), após o fim da guerra fria também passou a observar seus militares sob novo prisma, além de começar a criticar mais suas autoridades a respeito dos “custos” que envolvem esses conflitos, não só em termos materiais, mas também humanos, questionando suas autoridades a respeito das prioridades que são dadas quanto à aplicação dos recursos públicos. Uma grande demonstração dessa radical mudança de opinião da sociedade a respeito dessa política belicosa veio através das últimas eleições para o congresso dos E.U.A., onde o partido do atual governo, que adotou uma política externa voltada para guerra, teve uma histórica derrota.

Segundo Lausin, Desouza e Kraft (2003), muito se pode aprender a respeito da gestão do conhecimento ao se estudar as práticas e a própria formação do pessoal que serve nas forças armadas norte-americanas. Isto porque, segundo os autores, a estrutura organizacional das forças armadas em geral é propícia ao desenvolvimento de um sistema eficiente de comunicação (um dos principais requisitos para que se consiga implementar uma boa Gestão do Conhecimento), pois permite que a informação flua com maior facilidade pelos seus diversos setores e escalões.

A preocupação quanto à qualidade do treinamento de seus homens, também contribui para o bom andamento de iniciativas de GC desenvolvido no ambiente militar. Isto porque, segundo Lausin, Desouza e Kraft (2003), o treinamento visando melhor desenvolver a capacitação de seu pessoal é bem detalhado e eficiente, havendo uma preocupação contínua com a qualidade da aprendizagem, elemento esse essencial no contexto da Gestão do Conhecimento.

Para Lausin, Desouza e Kraft (2003), as entidades militares, em geral, possuem uma organização tal que propicia uma melhor formação e treinamento de seus membros e ainda maneiras eficazes de ensino. Os autores ressaltam que, em se tratando de aprendizagem, esta não se restringe ao desenvolvimento de conhecimentos técnicos, mas também engloba o desenvolvimento da capacidade mental de, mesmo sob pressão, filtrar as informações que lhes chegam, identificando as mais relevantes e úteis a sua missão. Além disso, também é trabalhada a questão da importância do compartilhamento das informações com os demais interessados, sendo esse compartilhamento feito da forma mais clara e objetiva possível,

tendo-se em mente que isso proporcionará um considerável ganho de tempo, que pode ser decisivo para se alcançar o sucesso da missão.

Os autores ainda destacam a grande importância dada a estrutura das redes e sistemas de comunicação, sendo considerado como um fator fundamental para o sucesso das atividades desempenhadas pelos militares, pois permite que a informação necessária chegue para a(s) pessoa(s) certa(s) na hora adequada, contribuindo para que sejam tomadas as medidas necessárias dentro do tempo certo.

Segundo Lausin, Desouza e Kraft (2003), o meio militar por vezes é responsável por contribuições de grande impacto no meio civil. É citado como exemplo o caso do sistema de treinamento de pessoal por meio de simuladores, que tem se mostrado bastante eficiente e menos dispendioso na formação de determinadas categorias profissionais, como os pilotos, os policiais, entre outros. Os autores ressaltam que com o desenvolvimento tecnológico, esses simuladores estão se tornando cada dia mais próximos da realidade e atraem não só profissionais, mas também leigos interessados em jogos de realidade virtual, demonstrando ainda a grande influência exercida pelos militares no meio civil, onde jogos de guerra e simuladores procuram se aproximar ao máximo do realismo militar, envolvendo técnicas, ambientes e realidades do meio militar.

A experiência dos militares, na área de Gestão do Conhecimento, segundo os autores indica que a Tecnologia da informação é somente um facilitador para se obter uma boa gestão do conhecimento, mais não é um pré-requisito para tal. Complementam tal afirmação, destacando o pensamento, antes predominante dentro do meio militar, de que o sucesso do exército dos E.U.A. na área de GC, se deve em pequena parte à tecnologia de Informação e em grande parte à forma como se organiza comunicação em seu meio, de forma a torná-la eficiente. Porém, mais recentemente, após a Guerra do Golfo, segundo Lausin, Desouza e Kraft (2003) esse pensamento sofreu significativa evolução, em vista da percepção de que a natureza da guerra mudou. Nesse novo cenário mundial, para se obter sucesso em suas intenções militares, há uma dependência cada vez maior de informações. Sendo assim, as Forças armadas norte-americanas tiveram que reconhecer que atualmente é muito importante explorar todo o potencial que as novas TI podem proporcionar. Mas, Lausin, Desouza e Kraft (2003), ressaltam a necessidade de capacitar seus homens a explorarem ao máximo esse potencial. O meio militar, devido a sua bem estruturada organização e por tratar-se de uma matéria-prima fundamental para o sucesso de suas atividades, tem seu foco voltado para uma constante busca pela melhor forma de gerir as informações e do conhecimento que permeiam seu ambiente.

Outro ponto ressaltado no trabalho de Lausin, Desouza e Kraft (2003) é quanto à característica das forças armadas de possuir uma considerável auto-suficiência, que pode ser melhor percebida ao se comparar com outras organizações do setor público. As instituições militares possuem seus próprios doutores, advogados, coordenadores, e cientistas além de outros especialistas em diferentes áreas técnicas e logísticas, o que não ocorre nas demais organizações públicas. Além disso, a estrutura das organizações militares são em geral voltadas para serem o mais funcional possível e poderem operar com relativa independência das demais unidades, mas sempre de forma a cooperar mutuamente com as demais organizações militares. Os autores comparam essa relativa independência funcional de suas diversas partes componentes aos conjuntos do computador de *Beowulf*, que é um sistema de computadores individuais cujos recursos são utilizados em conjunto para criar um único sistema compartilhado maximizando o poder do sistema como um todo e obtendo efeito equivalente a “supercomputadores”, mas de forma muito mais barata. Segundo Lausin, Desouza e Kraft (2003), no exército as diversas partes componentes mesmo trabalhando independentemente, funcionam como elos de interligação com as demais partes. Cada unidade funciona como um elo que comporá a corrente informativa que dará suporte a toda a estrutura permitindo que o conhecimento consiga fluir com grande eficácia pelo todo.

Lausin, Desouza e Kraft (2003) também citam o aspecto seletivo de coleta, processamento e até de acesso à informação, adotado no meio militar. Isto é, tanto a informação quanto a pessoa que poderá acessar a informação sofrem uma “filtragem”, buscando-se assim direcionar a informação para a pessoa que, funcionalmente, se julgue necessário o acesso. Isto segundo os autores, reduz o efeito da sobrecarga de informação que é criado quando os organizadores se tornam sujeitos a uma inundação de informação. Quando há um descontrole do processo de gerenciamento das informações, as organizações são forçadas a dedicar muito mais horas e recursos a fim de identificar o que realmente venha a ser útil. Isto, segundo os autores, visa evitar que o pessoal seja sobrecarregado com informações não úteis, e dessa forma contribuir para a agilização dos fluxos de informação e formação do conhecimento dentro da estrutura militar.

Em resumo, Lausin, Desouza e Kraft (2003) enfatizam a importância dessa prática uma vez que consideram como um grande obstáculo à boa gestão do conhecimento o fato da pessoa certa não poder receber a informação de maneira oportuna, a fim de produzir o conhecimento relevante que possa ser usufruído em prol da organização. E, isso normalmente ocorre quando chegam demasiadas informações (sobrecarga de informações) o que vai requerer que as informações úteis, ao incremento do conhecimento, demorem mais a serem

filtradas em meio ao volumoso número de informações não úteis, chamadas pelos autores de “ruído”.

Um outro aspecto presente no meio militar, enfatizado pelos autores é a questão do desenvolvimento de habilidades de rapidez na coleta, processamento e análise da informação de forma a transformá-la em conhecimento útil dentro do contexto e ambiente que envolve a missão. Isto é exemplificado no caso dos soldados que são ensinados, quando no campo de batalha, a rapidamente colher a informação disponível processá-la e analisá-la dentro do contexto e ambiente relativo a sua missão, e após isto comunicar o conhecimento resultante de forma rápida e precisa aos demais componentes de suas unidades. Essa habilidade, é uma competência profissional bem própria do ambiente militar.

De maneira mais geral, Lausin, Desouza e Kraft (2003) resumem um dos principais fatores que levam ao desenvolvimento de eficientes mecanismos de criação de conhecimento dentro das forças armadas americanas numa única palavra: “treinamento”.

Já dentro do contexto das forças armadas nacionais, para Evangelista (2003), a busca intencional do conhecimento por parte do Exército brasileiro é reflexo do contexto organizacional atual, que reconhece a necessidade de identificar os conhecimentos que agregam valor à Organização. Para esse autor as ações nesse sentido devem ser pautadas sobre as pessoas constituintes da organização e, a partir da descoberta dos conhecimentos presentes nessas pessoas, buscarem-se os subsídios necessários à tomada da decisão, que direcionará a ação organizacional.

Para Evangelista (2003), a gestão do conhecimento como atividade gerencial está relacionada ao tratamento intencional dos componentes intangíveis da organização, tais como o conhecimento, a informação e a experiência. Nesse contexto, a finalidade da ação gerencial, tendo o conhecimento como matéria-prima, consiste em converter esses conhecimentos em resultados que agreguem valor à organização. Para o autor as organizações possuem valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas. E, sob esse aspecto, cresce de importância a determinação dos conhecimentos que possam melhorar e valorizar os serviços prestados pela organização à sociedade.

Evangelista (2003, p. 16), afirma que no contexto militar nacional a GC merece destaque à medida que contribui para melhorar o desempenho de suas atividades relacionadas a segurança, que é uma atribuição constitucional das Forças Armadas.

Segundo Evangelista (2003), o propósito constitucional das Forças Armadas nacionais é a defesa externa e a garantia da soberania nacional. E, no atual cenário onde os recursos destinados ao meio militar encontram-se bem reduzidos as organizações militares devem

buscar alternativas para tentar eliminar perdas. Para o autor, essa busca objetiva obter a máxima diferença positiva entre os insumos de entrada e os produtos, ou serviços, de saída. Evangelista (2003) afirma que essa diferença entre as entradas e as saídas, no âmbito das Organizações Militares, consubstancia-se no conceito de operacionalidade. Dessa forma, quanto maior é a diferença positiva entre essas entradas e saídas, maior será a capacidade operacional. Sob esse ângulo, a Gestão do Conhecimento busca a transformação da informação em conhecimento, com o mínimo de perdas para o ambiente militar, buscando assim formas de agregar mais e perder menos conhecimentos essenciais à manutenção de um bom nível de operacionalidade.

Além disso, para Evangelista (2003), as transformações advindas com as novas TI colocou em evidência a necessidade de novas competências para a adaptação aos cenários que se modificam constantemente, e no qual o Exército e o militar encontram-se inseridos. A capacidade de contribuição da GC para alavancar as mudanças se baseia nas novas possibilidades de armazenamento, pesquisa e transmissão de informações, que possibilitam gerar mais conhecimentos (matéria-prima da sociedade pós-industrial).

Evangelista (2003) considera que a relação entre a gestão do Conhecimento e uma Organização militar, como é o Exército Brasileiro, causa mudanças na Instituição e influencia a gestão dos seus recursos humanos, principalmente quanto aos impactos na estrutura e na cultura da organização militar. Assim, obter militares com maior expectativa de permanência no Exército, com conhecimentos de alto valor agregado, concorre para produção de melhores resultados para a organização. O conhecimento desse pessoal constitui-se em matéria-prima para o Exército, e a GC busca transformar esse conhecimento tácito em conhecimento explícito. Porém, para o autor, a capacidade de saber como conseguir realizar essa transformação de conhecimentos só pode ser alcançada quando são bem conhecidos os processos de transformação do conhecimento intra-organizacional, e seus índices de transferência para o ambiente. Dessa forma, também aumentará a possibilidade de mantê-lo por mais tempo no interior da Organização. Para Evangelista (2003), o desenvolvimento de estratégias com esse objetivo concorre para manter o conhecimento gerando resultados por mais tempo para a Organização.

Segundo Evangelista (2003), a estrutura organizacional do exército é representada pela organização baseada no paradigma de comando e controle. Sob esse paradigma, a divisão da autoridade organizacional estabelece os caminhos dos fluxos de informações. A autoridade organizacional concentra-se no topo e dilui-se na medida em que se direciona para base.

Nessa estrutura, o nível superior estabelece o que deve ser transmitido e controla se sua mensagem foi recebida pelo nível subordinado. O nível superior determina, ainda que por meio de solicitações, o que os níveis inferiores devem fazer. A atividade é determinada pelo nível superior e a realização é de competência dos subordinados e sua comunicação com o nível superior ocorre por meio de respostas. A comunicação intra-organizacional ocorre pelo tráfego de solicitações e respostas no sentido vertical da estrutura. Em decorrência disso, o compartilhamento do conjunto de informações de um nível organizacional ocorre no nível imediatamente superior. Assim, a extração de conhecimentos sobre esse conjunto de informações fica restrita a esse nível. A extração de conhecimentos realizada nos níveis inferiores, com baixo grau de conectividade, representará apenas uma pequena parcela do conhecimento. A inexistência de conectividade entre os componentes de um mesmo nível determina que o compartilhamento de suas informações e extração de conhecimentos ocorra no nível imediatamente superior. Sendo assim, o quociente organizacional tende a aumentar no sentido ascendente e diminuir no sentido descendente da organização.

Dessa forma, Evangelista (2003), afirma que o paradigma do comando e controle influi na flexibilidade organizacional na medida em que impõe ao fluxo de informações a passagem obrigatória pelos níveis de autoridade e delimita as possibilidades de comunicação na organização.

Em relação ao aspecto legal, as Forças Armadas brasileiras, possuem a sua definição e organização definida pelo artigo 142 da Constituição Federal, da seguinte forma:

“Art. 142 - As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem”.

Esse entendimento legal é importante para suscitar algumas peculiaridades que disciplinam as organizações militares e que diferenciam suas atividades e políticas das organizações públicas civis, particularmente no que tange ao aspecto da hierarquia e disciplina.

As Forças Armadas, conforme previsto no Art. 142 da CF, são organizadas com base na hierarquia e na disciplina. A definição desses dois pilares básicos do meio militar, segundo consta na Lei 6.880, de 09 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), é a seguinte:

“Art. 14 – A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

§ 1º A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à seqüência de autoridade.

§ 2º Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

§ 3º A disciplina e o respeito à hierarquia devem ser mantidos em todas as circunstâncias da vida entre militares da ativa, da reserva remunerada e reformados”.

Assim, verifica-se que diferentemente de organizações empresariais do setor privado, ou mesmo de organizações públicas civis, as Forças Armadas estão sujeitas a uma rígida obediência hierárquica o que leva a uma estruturação organizacional centralizadora e verticalizada. Dessa forma, uma das possíveis dificuldades vislumbrada nas OM, por serem instituições com uma estrutura hierárquica verticalizada é que qualquer nova forma de gestão terá que necessariamente respeitar esse princípio. Isto a primeira vista impõe dificuldades para implementar uma política de GC, onde a proposta é priorizar uma estrutura mais horizontal e flexível, de forma a facilitar o fluxo de informações e conhecimentos para toda a organização.

Em segundo lugar, no que se refere à política de pessoal, a alocação de profissionais militares para a ocupação de um cargo ou exercício de uma função também é submetida a uma rígida legislação. Dessa forma, o aproveitamento de pessoal para exercer função não prevista para o seu posto/graduação, fica muito restrito e condicionado a indisponibilidade de militar da respectiva patente prevista. Isto é válido mesmo que o servidor de patente inferior possua maior capacitação e competência técnica e intelectual para tal.

É oportuno ressaltar que além desses aspectos normativos peculiares ao meio militar, as Forças Armadas, como Instituições Públicas que são, também estão sujeitas a um vasto universo de dispositivos legais partilhados por outras organizações públicas civis.

Diante do exposto, observa-se que versar sobre propostas de práticas relacionadas à gestão do conhecimento, para implementação nas Forças Armadas, não usufrui das mesmas facilidades presentes nas organizações empresariais civis, para as quais é voltada a maior parte dos estudos e, conseqüentemente, teorias sobre o tema, constituindo-se assim um desafio a ser superado.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo o critério de classificação proposto por Vergara (2003), uma pesquisa pode ser caracterizada quanto aos seus fins e quanto aos seus meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios pode ser de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

Optou-se por essa forma de classificação para definir a tipologia deste trabalho. Assim, quanto aos fins, tem caráter descritivo e exploratório, uma vez que pretende descrever a partir das percepções dos entrevistados como se dá a Gestão do Conhecimento na organização. Além disso, esta pesquisa se propõe a promover um estudo exploratório numa organização de âmbito militar, que vem a ser a Pagadoria de Pessoal da Marinha. De acordo com Gil (1996, p.45), o estudo exploratório “tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”.

Já quanto aos meios, trata-se de pesquisa de campo, por se utilizar de aplicação de entrevistas. Trata-se também de pesquisa bibliográfica e documental, uma vez que se buscou na teoria os conceitos e as definições relacionadas à gestão do conhecimento e em documentos (externos e internos à organização) informações que subsidiassem o desenvolvimento do estudo. Gil (2006) observa que a pesquisa exploratória normalmente envolve levantamento bibliográfico e entrevistas, além de análise de exemplos que estimulem a compreensão.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Collis e Hussey (2005, p. 61), os métodos de pesquisa “referem-se às várias maneiras de coletar e/ou analisar dados”. Em complemento, Lakatos e Marconi (1992) ressaltam que os métodos podem ser subdivididos em métodos de abordagem e métodos de procedimentos. O primeiro se caracteriza por adotar uma abordagem mais ampla dos fenômenos da natureza e da sociedade, englobando o método indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético. Já o segundo se constitui de etapas mais concretas da investigação e englobam métodos comparativo, monográfico (ou estudo de caso), tipológico, estatístico, entre outros. Este estudo adota o método de procedimento, tratando-se mais especificamente de um estudo de caso.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa. De acordo com Malhotra (2002, p. 155) a pesquisa qualitativa “proporciona melhor visão e

compreensão do contexto do problema”. Como o objetivo do estudo é obter melhor compreensão das razões e motivações (por meio de análise das entrevistas feitas junto aos membros da organização) para implementação de mecanismos (práticas e ferramentas) relacionadas à Gestão do Conhecimento, na PAPEM, decidiu-se pela abordagem qualitativa.

Já com relação aos procedimentos, buscando-se compreender a situação da GC no contexto particular da PAPEM, com o intuito de alcançar os objetivos do trabalho, optou-se pelo estudo de caso. Para Gil (1996), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, o que permite o seu amplo e detalhado conhecimento. Gil (1996) cita como vantagens do estudo de caso o estímulo a novas descobertas, uma ênfase na totalidade e uma simplicidade dos procedimentos. Já como desvantagem cita a dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

3.3 COLETA DE DADOS

Para Gil (1996), a coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos, sendo os mais usuais a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história da vida. O autor acrescenta que, em geral, utiliza-se mais de um procedimento, sendo comum proceder a um estudo de caso partindo da leitura de documentos, passando para a observação e a realização de entrevistas e culminando com a obtenção de histórias de vida.

Para essa pesquisa optou-se pela coleta de dados por meio de entrevistas e documentos. Este trabalho foi composto por duas fases de entrevistas. Na fase 1, foi preparado um roteiro de entrevistas que foi pré-avaliado a fim de validar e completar a lista de práticas levantadas a partir da revisão de literatura. Segundo Gil (1996) o objetivo do pré-teste centra-se na avaliação dos instrumentos enquanto tais.

As entrevistas totalizaram 16 entrevistados e foram realizadas na própria PAPEM, entre os meses de janeiro e fevereiro de 2008. O tempo de duração de cada entrevista foi em torno de 1h, tendo sido gravadas para posterior transcrição, tabulação de dados e análise.

As entrevistas desta pesquisa se apresentam sob a forma semi-estruturadas e individuais, onde na seleção buscou-se obter um quantitativo similar em cada departamento. Dessa forma pretendeu-se obter um conjunto de entrevistados que viessem a representar, da forma mais abrangente possível, todas as áreas componentes da organização. Ressalta-se que se procurou selecionar o maior número possível de entrevistados entre os ocupantes de funções da alta gerência, para que pudesse ser verificado mais consistentemente o grau de envolvimento da alta gerência com relação às iniciativas voltadas à Gestão do Conhecimento.

O roteiro das entrevistas foi revisto e passou por modificações de acordo com os comentários e sugestões obtidas por meio do pré-teste. As questões do roteiro foram elaboradas com base na pesquisa bibliográfica, sendo formado pelos seguintes tópicos e objetivos:

1) Conhecimento e Nível de Interesse a Respeito do Tema.

O objetivo desse tópico foi identificar o nível de conhecimento, de interesse e de importância envolvendo o tema, segundo a percepção dos membros da organização. Além disso, objetivou também identificar a existência de iniciativas ligadas à GC, na organização;

2) Estratégia da Organização e Fluxo de Informações e Conhecimento: Disseminação pelos membros; Alinhamento Estratégico com a GC; e Identificação dos estímulos e dificuldades para o compartilhamento e incremento do conhecimento organizacional.

Este tópico tem por finalidade verificar a existência e o alinhamento entre as estratégias organizacionais (incluindo a de TI e a de GC), bem como a forma como ocorre a disseminação das mesmas pela organização. Objetivou, ainda, verificar como ocorria o fluxo de informações e conhecimentos na organização, identificando potenciais fatores de estímulo ou de inibição desse fluxo. Bem como, verificar a existência de estímulos, principalmente os oriundos da alta administração, ao compartilhamento de conhecimento e ao desenvolvimento de novas idéias e inovações, que objetivem a melhoria do desempenho organizacional. Buscou-se também identificar a percepção dos entrevistados quanto aos fatores derivados da implementação de iniciativas de GC que poderiam gerar melhorias para a organização.

3) Identificação das Práticas de GC e Avaliação dos seus Estágios de Formalização e Evolução.

De acordo com a revisão de literatura realizada e levando-se em conta o objetivo do trabalho e sua característica de direcionamento para a área pública, o modelo estrutural e conceitual adotado como “farol” para esse tópico foi o de Batista et al. (2005), reforçado pelas observações constantes de Quandt, Terra e Batista (2006). Isto porque foi entre os trabalhos pesquisados o que apresentou o quadro mais amplo a respeito das práticas de GC na área pública. Dessa forma elaborou-se o Quadro 7, composto pelas práticas relacionadas por esses autores e que servirá de referência para o estudo de caso da PAPPEM, dando suporte teórico para o desenvolvimento e análise da Parte 3 do questionário.

Quadro 7: Práticas de GC

Práticas Relacionadas à Gestão de Recursos Humanos	Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
	<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
	<i>Coaching</i>	Similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
	Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
	Educação corporativa	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc.
	Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
	Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
Práticas Relacionadas a Processos Facilitadores da Gestão do Conhecimento	Benchmarking interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
	Melhores práticas (<i>Best practices</i>)	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas através de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
	Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a de toda a organização.
	Sistema de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.
	Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela Instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.

Práticas Relacionadas a Processos Facilitadores da Gestão do Conhecimento	Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
	Memória organizacional/ Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, idéias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.
	Sistemas de inteligência organizacional/ empresarial/ Inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
	Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.
Práticas Relacionadas à Base Tecnológica e Funcional de Suporte à Gestão do Conhecimento	Ferramentas de colaboração como portais, <i>intranets</i> e <i>extranets</i>	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.
	Sistemas de <i>workflow</i>	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.
	Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.
	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
	<i>Data Warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
	<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.
	Outras ferramentas para apoio à GC	Outras ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de Gestão do Conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (bases de dados, intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou, ainda, metodologias diversas, como as listadas a seguir: Customer Relationship Management (CRM) Balanced Scorecard (BSC) Decision Support System (DSS) Enterprise Resource Planning (ERP) Key Performance Indicators (KPI)

Fonte: Adaptado de Batista et al. (2005)

Para efeito de aplicação aos entrevistados, cada prática foi composta por duas dimensões: estágio de implantação e alcance dentro da organização. E, cada uma dessas duas dimensões foi escalonada segundo cinco assertivas diferentes (de 0 a 5), de acordo com os estágios arbitrados para avaliar a existência e o nível de evolução dessas práticas na Organização. Essas cinco assertivas representam, respectivamente, cada estágio de evolução, dentro da correspondente dimensão. O respondente foi orientado a escolher apenas uma assertiva por dimensão, como sendo aquela que melhor representasse o estágio, sem a possibilidade de deixar nenhuma das dimensões em branco. Além disso, foi solicitado ao entrevistado que desse exemplo dessas práticas no contexto da PAPEM, caso soubesse.

4) Dados do Entrevistado.

Objetiva a caracterização do Entrevistado, através das seguintes questões:

- a) Função do entrevistado e categoria (servidor civil ou militar);
- b) Setor/Área de atuação dentro da Organização;
- c) Quantidade de Funcionários do Setor;
- d) Tempo de serviço na MB e na Organização, bem como o tempo de atuação em outros setores e no atual setor da organização; e
- e) Ano de nascimento.

O roteiro aplicado encontra-se transcrito abaixo:

Parte 1 – Conhecimento e Nível de Interesse a Respeito do Tema

- a) *Sabe dizer o que é Gestão do conhecimento? Caso sim diga o que acha que é?*
- b) *(apresentar a definição adotada no trabalho) Com base na sua definição e/ou com base na definição apresentada, o senhor acha que possa haver algum benefício para o desenvolvimento das atividades e conseqüente melhoria dos resultados dentro do seu setor ou para a empresa como um todo, com a implementação de iniciativas de Gestão do Conhecimento? Qual?*
- c) *Você ou outro membro da organização já teve algum curso de capacitação que abordasse o assunto Gestão do Conhecimento? Caso afirmativo, qual foi o curso e quanto tempo teve de duração? Foi levado a fazer por iniciativa própria ou por interesse da organização?*
- d) *Sabe dizer se há na organização algum estudo ou iniciativa ligada ao tema Gestão do Conhecimento? O senhor participa de algum?*
- e) *Tem conhecimento de alguém ou algum grupo que tenha se dedicado a propor a implementação da Gestão do Conhecimento na organização? Caso afirmativo, sabe dizer a motivação?*

f) *Você acha importante que haja treinamentos orientados para o desenvolvimento deste tema para organização? Por quê?*

g) *Tem conhecimento se existe na organização uma percepção sobre a importância de se desenvolver alguma forma de Gestão do Conhecimento? Que indicativos demonstram que ocorre tal percepção?*

Parte 2 – Estratégia da Organização e Fluxo de Informações e Conhecimento: Disseminação pelos membros; Alinhamento Estratégico com a GC; e Identificação dos estímulos e dificuldades para o compartilhamento e incremento do conhecimento organizacional.

a) *Sabe dizer qual é a Estratégia da organização? Quem são os responsáveis pela sua elaboração?*

b) *Como é feita a divulgação da estratégia da organização? Ela é feita de forma clara? Você acha que essa estratégia aborda as principais questões?*

c) *Existe uma estratégia de Gestão do Conhecimento para a organização? Caso afirmativo, diga qual é e quais são os objetivos pretendidos. Esses objetivos estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização? Quem são os responsáveis pela elaboração dessa estratégia?*

d) *Sabe dizer se existe uma estratégia de TI para a organização? Qual é essa estratégia e quais são os objetivos pretendidos? Essa estratégia vislumbra a melhoria do fluxo de informações e conhecimentos para organização? Essa estratégia se confunde com a estratégia de Gestão do Conhecimento? Quem são os responsáveis pela elaboração dessa estratégia?*

e) *Em sua opinião, quais são as principais dificuldades para o acesso a informações e conhecimentos importantes para as atividades diárias e tomadas de decisão? Quais dificuldades são mais aplicáveis ao contexto de sua equipe? E da organização como um todo?*

f) *Em sua opinião os membros da organização conhecem e fazem bom uso das informações e conhecimentos que a organização disponibiliza e que são importantes para as atividades desenvolvidas na organização?*

g) *Existe na organização uma política de estímulo às inovações que busque a melhoria dos processos e, por conseguinte, do desempenho organizacional? Caso exista, diga se há apoio da alta administração. Poderia citar alguns exemplos?*

h) *O que o senhor considera que pode ser feito ou está sendo realizado para que se estimule o compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes, com outras áreas da organização?*

i) *No caso de saída de membros da organização das funções, há um planejamento de preparação do substituto? Sabe dizer quanto tempo é disponibilizado para essa passagem de função? Em sua opinião o tempo e a forma como é feita essa passagem de função estão adequados para se evitar perda de conhecimento por ocasião da saída do antigo ocupante da função?*

Parte 3 – Identificação das Práticas de Gestão do Conhecimento e Avaliação dos seus Estágios de Formalização e Evolução.

Das seguintes práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento (apresentar as fichas descritivas de cada uma das 27 práticas levantadas na literatura), indique:

- *se existe na organização alguma(s) iniciativa(s) que se relacione(m) com essas práticas; e*
- *o seu estágio de implantação e o alcance dentro da organização.*

Obs.: O Entrevistador orienta para que seja escolhida apenas uma das cinco opções escalonadas em cada dimensão e que, segundo o entrevistado, melhor represente o estágio da correspondente prática:

Estágio de Implantação

- 0. Não existem planos de implantação;*
- 1. Planejadas para o futuro;*
- 2. Estão em processo de implantação;*
- 3. Já estão implantadas;*
- 4. Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes.*

Alcance

- 0. Não existem;*
- 1. Apenas iniciativas isoladas;*
- 2. Restrito a alguns setores;*
- 3. Expandidas ao âmbito de Departamentos;*
- 4. Amplamente disseminada na organização.*

3.4 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Na seleção dos entrevistados o objetivo foi de alcançar a maior abrangência dentre as áreas de atuação e as funções da organização, bem como guardar conformidade com o grau de representatividade de cada categoria (militares da ativa, militares da reserva e civis). Assim, houve preocupação em englobar representantes de todos os departamentos, bem como de todos os níveis funcionais e categorias que compõem a estrutura organizacional da PAPEM. A seleção do respondente em cada departamento, por sua vez, focou selecionar o maior número possível de participantes pertencentes à alta gerência. Isto se deu em função do papel de destaque que a mesma tem dentro de qualquer organização, incluindo aí a questão da Gestão do Conhecimento. Terra (2006) aborda bem a importância da alta administração para a organização, ao destacar o seu papel na definição não só das metas e objetivos a serem alcançados, mas também dos campos de conhecimento que deverão ser priorizados, pois são eles que definirão e orientarão quanto ao foco dos esforços a serem empreendidos pela organização. Isso engloba os focos de aprendizagem e de criação de culturas próprias que visem à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e, ainda, que busquem o comprometimento com os resultados de longo prazo de forma a primar pela otimização de todos os setores da organização.

A seleção dos respondentes de nível operacional não buscou obedecer a nenhum critério específico, ocorrendo tão somente em função da disponibilidade do respondente de ser entrevistado.

O grande fator limitante para as entrevistas foi a escassez de tempo e de disponibilidade dos entrevistados, principalmente dos representantes da alta gerência, que segundo depoimento dos mesmos se devia ao grande número de atividades diárias.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

As respostas coletadas através das entrevistas foram transcritas para arquivo em Word para armazenamento. Do arquivo contendo a transcrição das entrevistas, foram filtradas as informações mais relevantes que se relacionassem aos objetivos pretendidos em cada uma das 4 partes do questionário (conforme constante do tópico 3.3). Após isso, as informações oriundas da filtragem passaram por uma análise qualitativa, a fim de se identificar as informações que pudessem ser relacionadas/confrontadas com o arcabouço teórico do trabalho. Buscou-se, ainda, concomitantemente com a filtragem, a identificação de relações entre as informações levantadas em cada uma das 4 partes das entrevistas, e entre essas mesmas informações e os resultados da análise documental realizada na PAPEM.. Quanto às

Partes 3 e 4 do questionário, acrescenta-se que após a filtragem os dados levantados foram tabulados e transformados em planilha Excel, para elaboração dos gráficos e análises pertinentes.

Especificamente com relação à Parte 3, é importante ressaltar que no instrumento de pesquisa a lista de práticas foi apresentada ao entrevistado sem um critério específico de ordenamento ou agrupamento. Porém, para efeito de análise dos resultados, optou-se por utilizar o agrupamento dessas práticas de acordo com o modelo representado no Quadro 7 e pelo motivo também constante do tópico 3.3. Assim, a classificação adotada foi a proposta por Batista et al. (2005), que é composta por três categorias:

- a) Práticas relacionadas aos aspectos de **gestão de recursos humanos**, que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento;
- b) Práticas ligadas à estruturação dos **processos** organizacionais, atuantes como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- c) Práticas cujo foco central é a **base tecnológica e funcional** que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

Cabe lembrar a observação feita no item 2.11, na qual, Batista et al. (2005), alertam que esse agrupamento é algo arbitrário, e várias práticas de Gestão do Conhecimento transcendem a categorização assim estabelecida. São citados como exemplo os portais corporativos, que são soluções de TI, mas envolvem mudanças em processos organizacionais, e o seu funcionamento eficaz depende de ações ligadas aos aspectos culturais e comportamentais de compartilhamento do conhecimento.

Todas as operações executadas como transcrição, filtragem, tabulação, confrontação com a base teórica, entre outras, foram feitas objetivando o aprofundamento da análise e dar um tratamento mais qualitativo ao trabalho, a fim de possibilitar que se chegassem aos resultados apresentados no capítulo seguinte (Resultados).

3.6 LIMITAÇÕES

O método adotado, citando Gil (1996), apresenta limitações devido à: incapacidade de generalização dos resultados obtidos por meio do método de estudo de caso; características do entrevistador como inabilidade, inexperiência e desconhecimento das técnicas de entrevistas, entre outras; características do entrevistado como se sentir inibido, constrangido ou pouco a vontade ao ser submetido a uma entrevista, ainda mais se for gravada.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados da análise dos dados coletados por meio das pesquisas documentais e das entrevistas realizadas na PAPEM.

4.1 O CASO PAPEM

Fruto de trabalhos realizados na Pagadoria de Pessoal da Marinha, o presente tópico é resultante do exame de diversos documentos e confrontação com as entrevistas realizadas, além das informações contidas no Portal da própria PAPEM e em outras páginas da *intranet* da Marinha, que se relacionam com a Pagadoria e suas atividades. Entre os documentos pesquisados estão: Manuais de Procedimentos, Programas de Adestramentos, Ordens Internas, Regimento Interno.

4.1.1 Histórico

A origem histórica das atividades de pagamento no âmbito da Marinha remonta do ano de 1808, quando através do alvará de 13/05/1808 foi criada a Contadoria Geral da Marinha, sendo esse o primeiro órgão responsável pelo Pagamento no âmbito da Marinha do Brasil (MB). O trecho a seguir, transcrito do alvará que criou a Contadoria Geral da Marinha representa o surgimento das primeiras atividades de pagamento da marinha nacional:

“Haverá um Pagador com ordenado annual de 400\$000, pessoa abonada e de notória probidade, o qual, debaixo dos princípios estabelecidos acerca dos segundos Escripturários da Contadoria, fará com ordem, promptidão e regularidade os pagamentos aos , Officiaes, tanto da minha Armada, como da Brigada Real da Marinha, desde o dia em que embarcarem, até ao em que desembarcarem”.

(transcrição do Alvará de 13/05/1808, que criou a Contadoria Geral da Marinha)

Com o decorrer dos anos, diversas foram as mudanças ocorridas até se chegar a presente estrutura, que tem como atual responsável pelas atividades de pagamento a PAPEM. A Pagadoria de Pessoal da Marinha é uma organização relativamente recente, foi criada em 27 de março de 1997, por meio da Portaria Ministerial nº 65, de 18 de fevereiro de 1997. Ela é um órgão integrante do Sistema de Controle Interno da MB e tem como propósito administrar e operar os sistemas de pagamento atinentes ao pessoal da Marinha, no país e no exterior. Está subordinada diretamente à Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) que é o seu Comando Imediatamente Superior (COMINSUP).

As atividades desempenhadas pela PAPEM eram anteriormente executadas pelo seu atual COMINSUP, a Diretoria de Finanças da Marinha, que no presente atua como Diretoria Especializada nas áreas de Contabilidade e Administração Financeira, tendo como atribuição principal o planejamento e controle contábil-financeiro da MB. A partir de sua criação, a

PAPEM passou a ser o Órgão Pagador (OP) do Sistema de Pagamento, ficando responsável pelas atividades afetas à execução do Pagamento de Pessoal na Marinha.

Nesse contexto, torna-se claro que o “negócio” principal da PAPEM, desde a sua criação, é o pagamento. Porém, cabe-lhe, ainda, o exercício de algumas atividades secundárias como a de exercer as atribuições de órgão distribuidor do numerário destinado a algumas gestorias existentes nas Organizações Militares (OM) da Marinha, mais especificamente a Gestoria de Municiamto e a COPIMED (Conta para Pagamentos Imediatos).

4.1.2 Sistema de Pagamento da Marinha -SISPAG

O Sistema de Pagamento utilizado pela MB é o SISPAG. Por meio desse sistema são processadas as informações necessárias ao pagamento de pessoal da MB, sejam relativas aos militares da ativa ou inativos, pensionistas de militares, pensionistas do STM ou civis.

A estrutura de pagamento que compõe o SISPAG compreende os seguintes órgãos:

- 1) Órgãos de Competência Legal (OCL) - Orienta e controla a atividade homologatória de habilitação, visando à correta aplicação da legislação referente aos direitos e deveres do pessoal que recebe remuneração pela MB e é de sua competência no exercício da função que se relaciona com o SISPAG:

- a) supervisionar e normatizar as atividades homologatórias de habilitação que dão origem à remuneração ou desconto, a serem codificadas pelo ODA, no SISPAG, por intermédio de parcelas; e

- b) expedir Normas referentes a pessoal, nos casos não previstos na legislação vigente, que impliquem remuneração ou desconto, a serem codificados no SISPAG por intermédio de parcelas.

- 2) Órgão de Supervisão Geral (OSG) - Orienta, coordena e controla o exercício das atividades administrativas do SISPAG, visando ao seu racional, harmônico e eficiente desempenho e à observância das diretrizes, normas, ordens e instruções em vigor. A Secretaria-Geral da Marinha é o Órgão de Supervisão Geral e é de sua competência, no exercício da função:

- a) supervisionar o exercício das atividades homologatórias e administrativas do Pagamento do Pessoal;

- b) estabelecer a jurisdição das informações do SISPAG, definindo os Informantes Qualificados; e

- c) superintender a obtenção de recursos necessários ao Pagamento do Pessoal.

- 3) Órgão de Direção Administrativa (ODA) - É aquele ao qual cabe zelar pelo fiel cumprimento das diretrizes, normas, ordens e instruções em vigor, relativas ao SISPAG.

A Diretoria de Finanças da Marinha é o Órgão de Direção Administrativa do SISPAG e é de sua competência:

- a) estabelecer a rede de Organizações Centralizadoras do SISPAG; e
- b) determinar quais as OM que serão apoiadas pelas Organizações Centralizadoras, após ratificação do OSG.

4) Órgãos de Execução (OE) - São aqueles aos quais cabe, em sua área de jurisdição de informação definida pelo OSG, executar as atividades homologatórias, atualizar e processar as informações pessoais, funcionais e financeiras das pessoas que mantêm vínculo de remuneração com a MB e efetuar o cálculo da folha de pagamento, proceder aos pagamentos devidos e prestar as respectivas informações contábeis, fiscais e financeiras. Os órgãos de execução compreendem os seguintes tipos:

a) Informantes Qualificados da MB (IQ-MB) - São OM autorizadas a comandar, com exclusividade, informação sob sua jurisdição, com amplitude para alcançar qualquer pessoa remunerada pelo SISPAG, sendo da competência desses órgãos o exercício das atividades homologatórias, reconhecimento, informação e validação;

b) Informantes Qualificados Extra-MB (IQ-EX) - Também denominadas Entidades Consignatárias, são instituições autorizadas, pelo OP mediante convênio, a comandar, com exclusividade, informação sob sua jurisdição, com amplitude para alcançar qualquer pessoa remunerada pelo SISPAG;

c) Informante Qualificado Privilegiado (IQ-P) - É a OM autorizada a efetuar comando referente a qualquer informação, mesmo as sob jurisdição dos IQ-MB ou IQ-EX, com amplitude para alcançar qualquer pessoa remunerada pelo SISPAG; o IQ-P do SISPAG é a PAPEM;

d) Organizações Centralizadoras (OC) - São OM designadas pelo ODA, para comandar informações, com amplitude para alcançar pessoas de sua lotação e, também, das lotadas nas OM apoiadas, desde que essas informações não estejam sob jurisdição dos IQ-MB ou IQ-EX, competindo a elas estabelecerem a ligação entre as pessoas pagas pelo SISPAG e a elas vinculadas;

e) Organização Militar Centralizada (OMC) - São as OM que não executam atividades atinentes ao Pagamento de Pessoal sendo, para tanto, apoiadas por uma Organização Centralizadora; e

f) Órgão Pagador (OP) - É aquele a quem cabe efetuar o cálculo da folha de pagamento, efetivar os pagamentos e descontos devidos e prestar as competentes informações contábeis, fiscais e financeiras relativas ao SISPAG. Na MB, a PAPEM é o OP. Além disso, também é

atribuída ao OP a responsabilidade pela administração do Sistema de Responsabilidade (SISRES) da MB. O SISRES é um sistema automatizado que controla as responsabilidades de dívidas financeiras não quitadas junto à MB.

4.1.3 Entidades Reguladoras das Atividades de Pagamento

As principais entidades reguladoras das atividades de pagamento da MB são:

- **Diretoria de Contas da Marinha (DCom):** Órgão de controle interno responsável pela análise e aprovação das contas das organizações militares da MB, incluindo as referentes aos processos de pagamento. Realiza também atividades de auditoria operacional e de acompanhamento, visando o aperfeiçoamento da sistemática de controle interno.
- **Diretoria do Pessoal Civil da Marinha (DPCvM):** Órgão integrante do Sistema de Pagamento da Marinha, responsável pela verificação da legalidade das atividades de pagamento atinentes ao pessoal civil.
- **Diretoria de Pessoal Militar da Marinha – DPMM:** Órgão integrante do Sistema de Pagamento da Marinha responsável pelas questões inerentes ao pessoal militar.
- **Tribunal de Contas da União – TCU:** Órgão Federal responsável pelo exercício do controle externo.
- **Diretoria de Finanças da Marinha – DFM:** Órgão de Competência Administrativa do Sistema de Pagamento da Marinha.

4.1.4 Atividades da PAPEM

As atividades desempenhadas pela PAPEM como OP da MB são reguladas pelas Entidades constantes do tópico 4.1.3 e estão detalhadas a seguir:

1) Homologatórias

São atividades relativas ao reconhecimento de direitos e deveres remuneratórios. Relacionam-se diretamente com a função de administração de pessoal e se traduzem pela informação da criação ou extensão do direito e dever de uma pessoa através de parcela de remuneração ou desconto, tendo em vista o atendimento, pela pessoa, das condições legalmente impostas.

As atividades homologatórias congregam os seguintes processos:

- a) **Habilitação** - É o processo de estabelecimento e normatização dos fatos e atos que dão origem a direitos ou deveres remuneratórios, e dos critérios para sua concessão à pessoa com vínculo de remuneração com a MB;
- b) **Reconhecimento** - É o processo de pesquisa e identificação das pessoas associadas a direitos e deveres remuneratórios, mediante aplicação das normas e critérios estabelecidos no processo de habilitação;
- c) **Informação** - É o processo que dá conhecimento, ao OP, do início, alteração ou cessação de direito e dever que provoque efeito financeiro, conotado à pessoa com vínculo de remuneração com a MB;
- d) **Validação** - É o processo que atesta a propriedade e correção dos efeitos decorrentes das informações prestadas ao OP.

2) Administrativas Gerenciais

São aquelas, de caráter gerencial, diretamente relacionadas com a função de Pagamento do Pessoal da MB, e que têm por base os processos de reconhecimento e de informação dos direitos e deveres remuneratórios, fixados no prévio desempenho das atividades homologatórias, e o exercício da atividade administrativa operacional de execução.

As atividades administrativas gerenciais estão assim distribuídas:

a) Atividades administrativas gerenciais de planejamento:

- **Previsão orçamentária** - É o processo de análise ao fim do qual é elaborado um documento que indica a necessidade de recursos orçamentários, expressa em células de crédito, natureza de despesa, prazos e períodos de tempo, bem como fontes de recursos, quando for o caso, para atender à função de Pagamento de Pessoal; e
- **Previsão financeira** - É o processo de análise ao fim do qual é elaborado um documento que indica a necessidade de recursos financeiros, conotados a prazos e períodos de tempo, bem como fontes de recursos, quando for o caso, para atender à função de Pagamento do Pessoal.

b) Atividades administrativas gerenciais de controle:

- **Controle orçamentário** - É o processo de provisionamento, acompanhamento e controle dos recursos orçamentários alocados à função de Pagamento do Pessoal;
- **Controle financeiro** - É o processo de recebimento, acompanhamento e controle dos recursos financeiros alocados à função de Pagamento do Pessoal;
- **Contabilização** - É o processo de registro dos fatos contábeis pertinentes ao Pagamento do Pessoal, compreendendo a apropriação e o controle dos pagamentos,

descontos e adiantamentos efetuados, em conformidade com o Plano de Contas da Administração Federal;

- Auditoria de qualidade do sistema - É o processo por intermédio do qual se verifica: o grau de satisfação do usuário final; o grau de correção e tempestividade dos processos do sistema; o grau de utilidade das informações gerenciais produzidas pelo sistema; o cumprimento das normas operacionais e de segurança (lógica e física) por parte dos órgãos envolvidos com o sistema; a consistência e a confiabilidade dos dados utilizados pelos processos do sistema, bem como suas etapas, visando à racionalização dos mesmos; e o grau de manutenção das aplicações do sistema.
- Prestação de contas - É o processo de geração e expedição de informações, endereçadas aos Órgãos do Sistema de Controle Interno da MB e da Administração Federal, que demonstram a legitimidade e legalidade da aplicação dos recursos.

3) Administrativas Operacionais

São aquelas, de caráter operacional, diretamente relacionadas com a função de Pagamento do Pessoal da MB, e que têm por base o reconhecimento, informação e validação dos direitos e deveres remuneratórios fixados no prévio desempenho das atividades homologatórias de habilitação. As atividades administrativas operacionais (de execução) estão assim distribuídas:

- a) Cadastramento - É o processo por intermédio do qual os diversos Informantes Qualificados – IQ (MB, Extra-MB ou Privilegiado) e Organizações Centralizadoras (OC) fornecem informações pessoais, funcionais e financeiras com vistas à atualização dos cadastros do sistema e ao cálculo da folha de pagamento;
- b) Cálculo da folha de pagamento - É o processo de operacionalização, pelo OP e engloba a consolidação dos seguintes componentes: das informações elaboradas no exercício das atividades homologatórias e das expedidas pelas Entidades Consignatárias habilitadas à troca de informações com o SISPAG; do cálculo da remuneração das pessoas e das obrigações fiscais e patronais da MB; e da emissão e expedição da documentação destinada a executar, formalizar e comprovar os pagamentos efetuados;
- c) Pagamento - É o processo de efetivação, pelo OP, do pagamento, normalmente mediante crédito de numerário nas contas correntes de pessoas com vínculo de remuneração com a MB e naquelas de pessoas, físicas ou jurídicas, credoras dos descontos efetuados.

d) Prestação de informações, englobando os seguintes aspectos:

- Elaboração de informações fiscais - É o processo de geração de informações, pelo OP, que irão atender à legislação relativa às obrigações fiscais, referentes ao Pagamento do Pessoal da MB, para posterior expedição às pessoas remuneradas pelo SISPAG e aos Órgãos competentes da Administração Federal;
- Averbações individuais - É o processo de registro, pelo OP, em forma histórica, dos pagamentos e descontos efetuados, decorrentes de fatos geradores de nível individual;
- Apoio à tomada de decisões da Administração Naval - É o processo de geração e expedição de informações, pelo OP, conotadas com o Pagamento do Pessoal, geralmente com alto grau de agregação, que irão subsidiar a tomada de decisões da Administração Naval; e
- Apoio ao sistema de controle interno da MB - É o processo de geração e expedição de informações, pelo OP, relativas ao Pagamento do Pessoal, que irão subsidiar os Órgãos competentes da MB nas atividades conotadas ao Sistema de Controle Interno.

De maneira geral, essas atividades se relacionam diretamente com a missão institucional da PAPEM como OP da MB que visam o cumprimento das seguintes tarefas específicas:

- Executar o pagamento do pessoal militar e civil, ativo e inativo, e pensionistas;
- Exercer as atribuições de órgão distribuidor do numerário necessário às Organizações Militares, destinado às gestorias conotadas a pessoal;
- Manter intercâmbio com entidades públicas ou privadas afins e representar a MB, quando determinado, em congressos e conferências relacionadas com os assuntos de sua competência.

4.1.5 Estrutura Organizacional da PAPEM

A Estrutura Organizacional da PAPEM obedece à estruturação prevista em seu regimento interno e constitui a maneira pela qual os recursos organizacionais devem ser alocados para o alcance do seu propósito legal. Essa estrutura contava, na época da pesquisa, com recursos humanos cujo efetivo era de 131 servidores, sendo 86 militares da ativa, 11 militares da reserva e 34 servidores civis. E, para desempenhar sua atividade principal a organização utiliza uma estrutura funcional hierarquizada, composta por um Titular, também chamado de Diretor (PAPEM-01), auxiliado diretamente por um Vice-Diretor (PAPEM-02),

compreendendo ainda cinco departamentos (subordinados ao Diretor e ao Vice-Diretor) aos quais estão subordinadas diversas divisões e seções.

Dos 5 departamentos, 3 são ditos de negócios, isto é, se relacionam diretamente com a atividade principal. São eles: Departamento de Sistemas de Pagamento (PAPEM-10); Departamento de Finanças (PAPEM-20); e Departamento de Consignações (PAPEM-40).

Os outros 2 Departamentos são os de apoio, destinados a prestar apoio à realização da atividade principal. São eles: Departamento de Informática (PAPEM-30) que cuida do Suporte de TI; e Departamento de Administração (PAPEM-50), que se ocupa com o funcionamento da organização.

Esses 5 departamentos especializados, com suas respectivas responsabilidades, divisões e seções, guardam conformidade com o previsto no Regimento Interno e na Ordem Interna da PAPEM, e se configuram da seguinte forma:

- 1) Departamento de Sistemas de Pagamento (PAPEM-10), tendo à frente um Chefe de Departamento, a quem estão subordinadas as seguintes Divisões e Seções:
 - a) Divisão de Pagamento de Pessoal Militar (PAPEM-11), subdividida em Seção de Operações do SISPAG (PAPEM-11.1), Seção de Controle de Qualidade do SISPAG (PAPEM-11.2) e Seção de Imposto de Renda/PASEP (PAPEM-11.3);
 - b) Divisão de Pagamento de Pessoal Civil (PAPEM-12), subdividida em Seção de Controle do Módulo SIAPE/Folha de Pagamento (PAPEM-12.1), Seção de Atendimento e Controle de Alvarás Judiciais (PAPEM-12.2), Seção de Encargos Sociais (PAPEM-12.3) e Seção de Controle de Processos Administrativos (PAPEM-12.4);
 - c) Divisão de Processamento do Pagamento (PAPEM-13), subdividida em Seção de Produção na Plataforma Centralizada (PAPEM-13.1), Seção de Produção na Plataforma de Rede Local (PAPEM-13.2) e Seção de Recepção e Expedição (PAPEM-13.3);
 - d) Divisão de Execução de Pagamento no Exterior (PAPEM-14), subdividida em Seção de Atendimento ao Público (PAPEM-14.1), Seção de Pagamento no Exterior (PAPEM-14.2), Seção de Pagamento no País (PAPEM-14.3), Seção de Pagamentos Imediatos (PAPEM-14.4), Seção de Prestação de Contas (PAPEM-14.5), Seção de Auxiliar Local (PAPEM-14.6) e Seção de Arquivo (PAPEM-14.7); e

- e) Divisão de Legislação e Assessoria Jurídica (PAPEM-15), subdividida em Seção de Análise e Orientação Jurídica (PAPEM-15.1) e Seção de Estudos e Revisão de Normas (PAPEM-15.2).

A esse departamento são atribuídas as seguintes responsabilidades:

- Administrar o Pagamento de Pessoal da Marinha, no país e no exterior;
- Administrar o cadastramento do pessoal no PIS/PASEP;
- Administrar as atividades operacionais no Sistema de Pagamento de Pessoal;
- Administrar no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos;
- Administrar o controle de qualidade das parcelas e cadastros do pagamento;
- Administrar as obrigações patronais do pessoal civil da Marinha;
- Coordenar a manutenção de normas e realizar estudos relativos aos Sistemas de Pagamento;
- Supervisionar o recebimento e executar a transferência de dados para o SISPAG; e
- Promover, no âmbito interno e externo, adestramento ao pessoal que realiza atividades.

2) Departamento de Finanças (PAPEM-20), tendo à frente um Chefe de Departamento, a quem estão subordinadas as seguintes Divisões e Seções:

- a) Divisão de Tesouraria (PAPEM-21), subdividida em Seção de Pagamento no País (PAPEM-21.1), Seção de Pagamento no Exterior (PAPEM-21.2) e Seção de Passivos Financeiros (PAPEM-21.3);
- b) Divisão de Controladoria (PAPEM-22), subdividida em Seção de Municiamto (PAPEM-22.1), Seção de COPIMED (PAPEM-22.2), Seção de Apropriação de Pagamento de Pessoal (PAPEM-22.3) e Seção de Controle Gerencial do SISPAG (PAPEM-22.4);
- c) Controles Especiais (PAPEM-23), subdividida em Seção de Bloqueios de Pagamento e Sistema de Responsabilidade SISRES (PAPEM-23.1) e Seção de Controle de Saldos de Reversões de Numerário (PAPEM-23.2).

A esse departamento é atribuída a responsabilidade de administrar:

- As atividades de execução do pagamento de pessoal no exterior;
- Os créditos de municiamto e pagamento de pessoal;
- Os registros contábeis atinentes à PAPEM-SISTEMA;
- Os recursos financeiros alocados à PAPEM-SISTEMA;

- A Conta de Pagamentos Imediatos (COPIMED);
- Os recursos financeiros especiais alocados à PAPEM;
- Os repasses de benefícios, facultativos e os compulsórios, recolhidos pelos Sistemas de Pagamento de Pessoal; e
- As atividades de bloqueios, reversões, consignações e do Sistema de Responsabilidade (SISRES) atinentes ao pagamento de pessoal.

3) Departamento de Informática (PAPEM-30), tendo à frente um Chefe de Departamento, a quem estão subordinadas as seguintes Divisões e Seções:

- a) Divisão de Desenvolvimento de Sistemas (PAPEM-31), subdividida em Seção de Engenharia de Sistemas e Seção de Engenharia de Componentes;
- b) Divisão de Manutenção de Sistemas (PAPEM-32), subdividida em Seção de Manutenção de Sistemas Legados (PAPEM-32.1) e Seção de Manutenção de Sistemas em Arquitetura Aberta (PAPEM-32.2);
- c) Divisão de Administração de Dados (PAPEM-33), subdividida em Seção de Segurança de Dados (PAPEM-33.1) e Seção de Modelagem de Dados (PAPEM-33.2); e
- d) Divisão de Desenvolvimento de Aplicativos (PAPEM-34), subdividida em Programação (PAPEM-34.1) e Soluções *Web* (PAPEM-34.2).

A esse departamento é atribuída a responsabilidade de administrar:

- As atividades de análise de sistemas informatizados;
- As atividades de desenvolvimento, implementação e manutenção de sistemas informatizados;
- Os dados dos sistemas informatizados; e
- As atividades de desenvolvimento, implementação e manutenção de aplicativos para microcomputadores.

4) Departamento de Consignações (PAPEM-40), responsável pela administração das atividades operacionais das consignações efetuadas no SISPAG, tendo à frente um Chefe de Departamento, a quem estão subordinadas as seguintes Divisões e Seções:

- a) Divisão de Repasses e Benefícios (PAPEM-41), subdividida em Seção de Aluguel de Casa (PAPEM-41.1), Seção de Pensão Alimentícia (PAPEM-41.2), Seção de Repasses de Benefícios Família (PAPEM-41.3) e Seção de Repasses Judiciais (PAPEM-41.4); e

- b) Divisão de Entidades Consignatárias (PAPEM-42), subdividida em Seção de Entidades Consignatárias Extra-Marinha (PAPEM-42.1) e Seção de Associações de Turma e Entidades de Marinha (PAPEM-42.2).

5) Departamento de Administração (PAPEM-50), tendo à frente o Chefe do Departamento de Administração, a quem estão subordinadas as seguintes Divisões e Seções:

- a) Divisão de Serviços Gerais (PAPEM-51), subdividida em Seção de Pessoal Civil (PAPEM-51.1), Seção de Pessoal Militar (PAPEM-51.2) e Seção de Manutenção (PAPEM-51.3) e Seção de Microinformática (PAPEM-51.4); e
- b) Divisão de Intendência (PAPEM-52), subdividida em Seção de Finanças (PAPEM-52.1), Seção de Controle Patrimonial (PAPEM-52.2), Seção de Obtenção (PAPEM-52.3) e Seção de Conforto (PAPEM-52.4).

Cabe a esse departamento administrar:

- Os bens patrimoniais;
- Os recursos financeiros destinados ao funcionamento da PAPEM;
- Os serviços de comunicações e correspondência Oficial;
- As atividades de segurança e manutenção das instalações;
- As atividades de pessoal e adestramento;
- As atividades de obtenção;
- O apoio operacional aos Departamentos; e
- A rede de microcomputadores.

Ao se analisar a estrutura da PAPEM, percebe-se que a mesma é pautada numa estrutura organizacional hierarquizada, que está distribuída em departamentos especializados (cada um com atribuições bem definidas e específicas), possuindo ainda uma unidade de comando que se faz representar pelo seu Diretor, a quem estão subordinados todos os demais, além de ter predominante o fluxo vertical de comunicação (superior-subordinado). Essas características vão de encontro às chamadas estruturas tradicionais, abordadas por Vasconcellos (1989), que segundo ele possuem as seguintes características:

- Têm unidade de comando;
- Utilizam as formas tradicionais de departamentalização;
- Têm especialização elevada;
- Têm alto grau de formalização; e
- A comunicação se dá verticalmente

Outra observação sobre o tipo de estrutura da organização é a tendência à adoção do chamado controle burocrático, que segundo Gomes e Salas (1999) é próprio de ambientes pouco competitivos, de organizações de grande porte, centralizadas e normalmente fechadas para o exterior, onde predomina acentuada distância hierárquica entre os diversos níveis, limitada orientação para o mercado e ênfase na estabilidade. Esse sistema de controle se baseia em normas, regulamentos e procedimentos bastante rígidos, e adota a estrutura funcional com grande número de cargos de chefia, distribuídos hierarquicamente, mas com muito pouco grau de autonomia. O controle organizacional está baseado, assim, na formalização da estrutura e do sistema de controle, e na centralização das decisões.

Essa característica de hierarquização é reforçada ao se analisar a tabela de lotação funcional prevista para a organização, formalizada em seu Regimento Interno, onde se percebe que a forma de estruturação funcional da PAPEM segue uma rígida obediência ao grau hierárquico. Isto é, quanto maior for o nível funcional, necessariamente, maior será o grau hierárquico exigido para o ocupante, ficando subordinados a ele os ocupantes das funções de menor nível, que, necessariamente, devem pertencer a um grau hierárquico menor.

Essa estrutura organizacional rigidamente hierarquizada também foi abordada por Evangelista (2003), como sendo o tipo de estrutura baseada no paradigma do comando e controle, no qual a autoridade organizacional estabelece os caminhos dos fluxos de informações. Nessa estrutura, a autoridade organizacional concentra-se no topo e dilui-se à medida que se direciona para a base. Dessa maneira, o nível superior estabelece o que deve ser transmitido e controla o recebimento pelo nível subordinado, além de também determinar o que os níveis inferiores devem fazer.

Para Evangelista (2003), esse tipo de estrutura baseada no paradigma do comando e controle influi negativamente na flexibilidade organizacional à medida que impõe ao fluxo de informações a passagem obrigatória pelos níveis de autoridade e delimita as possibilidades de comunicação de maneira mais ampla na organização.

Outra característica observada na PAPEM que está relacionada ao aspecto estrutural é a tendência ao isolamento entre os departamentos. Esta afirmação deriva da observação de que o alto grau de especialização funcional atribuída aos departamentos tende a submergi-los tão somente dentro de sua própria área de atuação. Essa idéia veio a ser ratificada após análise das declarações, onde em torno de oito dos entrevistados (50%) não demonstrou perceber a importância tanto de se manter uma comunicação rotineira com os demais departamentos, quanto de haver uma coordenação interdepartamental permanente, que propicie uma freqüente troca de informações e conhecimentos de maneira a se buscar a otimização dos esforços

conjuntos direcionados à consecução das metas macro da organização. Ao contrário disso, observou-se que a tendência era que cada departamento se preocupe em perseguir somente seus próprios objetivos, atribuindo grande importância ao aspecto “intradepartamental”. Os trechos de entrevistas transcritos a seguir ratificam essa observação:

“Eu me concentro no meu trabalho aqui no departamento, porque tenho que cumprir as metas determinadas para minha área, por isso pode até ter um monte de coisas acontecendo por aí nos outros departamentos, mas eu não faço a menor idéia”.

“Não vejo assim tanta necessidade, a princípio, de estar sempre divulgando informação de um setor para outro, porque cada um tem sua atividade específica.”

“Eu só posso dizer pelo meu departamento, porque de uma forma genérica, eu não tenho conhecimento de como ocorre esse compartilhamento nos outros departamentos.”

“De uma maneira geral, acredito que as pessoas só têm conhecimento das informações e dos processos que ocorrem no seu próprio setor. Elas passam a ter conhecimento das tarefas dos outros setores quando existe uma interseção de dois setores numa mesma tarefa ou no mesmo processo. Dessa forma, acredito que poucas pessoas na organização tenham idéias e compreensão do que ocorre como um todo aqui na Pagadoria”.

Esse isolamento entre as áreas, que ocorre na organização, vem de encontro ao que foi afirmado por Dias (2005, p. 4):

“Numa organização devidamente separada por departamentos, torna-se difícil para um colaborador de um determinado departamento e que detém conhecimento especializado nas tarefas que desempenha, perceber como é que o seu conhecimento pode criar vantagem para outros departamentos, ou em última análise contribuir para o sucesso da empresa [...]”

Essa situação de isolamento, identificada na PAPEM, vai contra ao que é recomendado na literatura sobre GC, onde se destaca a importância da ampla divulgação e do envolvimento de todos da organização. Um exemplo desse desalinhamento com a teoria é exemplificado na afirmação de Nonaka (2000), para quem as organizações bem sucedidas são aquelas que, consistentemente criam novos conhecimentos e disseminam-nos profusamente em toda a organização (grifo do autor). Cabe, ainda, a observação de Davenport e Marchand (2004), de que o conhecimento, tal qual a informação, só terá valor efetivo se puder ser aplicado de forma eficaz para se alcançar os objetivos globais da empresa. Segundo eles, um dos requisitos essenciais para potencializar a capacidade da empresa de produzir melhores resultados é que todos estejam envolvidos (grifo do autor) e preparados.

Dessa maneira, essa “intradepartamentalização” tende a restringir o envolvimento das pessoas somente ao nível interno do departamento, e leva à falta de comunicação e

compartilhamento de conhecimento entre as diversas áreas da organização, o que representa um grande limitador à GC.

Na análise desse tópico observou-se que a estrutura da organização apresenta características que contribuem para o isolamento dos departamentos e para as limitações no fluxo de informações e conhecimentos, representando barreiras à GC.

4.1.6 Cultura Organizacional

A Cultura da Organização, de acordo com Toledo (1986, p.34) pode ser entendida como “o conjunto de ‘maneiras de ser’ da organização, de seus valores, de seus estilos de comportamento, enfim, daqueles valores e comportamentos que estão institucionalizados (formal e informalmente) na sua personalidade”.

A PAPEM, como já abordado no tópico 4.1.5, possui uma estrutura organizacional hierarquizada e está distribuída em departamentos especializados, com atribuições bem definidas e possui uma unidade de comando que se faz representar pelo seu Diretor. Essas características, por sua vez, criam reflexos sobre a cultura da PAPEM, já que é reconhecida a grande influência que a forma de estruturação organizacional exerce sobre a cultura da mesma. Essa afirmativa pode ser exemplificada pela posição de Bondy (2004), para quem a forma de organização estrutural de uma organização militar, ao lado de outros fatores presentes nessa organização como liderança, valores, profissionalismo, entre outros, formam a sua cultura.

A cultura organizacional, por sua vez, exerce grande influência sobre diversos outros aspectos da organização. Conforme ressaltado por Chiavenato (1981) a Cultura Organizacional engloba as crenças, expectativas, valores e formas de interação e de relacionamento em determinada organização. Assim, por associação direta, observa-se que a forma de estrutura da PAPEM causa reflexos em seu aspecto cultural e assim também indiretamente nas interações e relacionamentos.

Com base nessa relação, e analisando a PAPEM sob o enfoque cultural, observa-se que a característica de hierarquização está arraigada tanto na estrutura quanto na cultura militar constituindo sua base doutrinária de interações e de relacionamentos. Isto não é uma surpresa, já que a hierarquia, como consta do Art. 142 da CF, é constitucionalmente reconhecida como um dos pilares das organizações militares, ao lado da disciplina. Por outro lado, analisando esse aspecto cultural sob o enfoque da GC, observa-se que essa característica tende a restringir o amplo compartilhamento e a criação de conhecimentos, fazendo com os mesmos também tendam a ocorrer somente nesse direcionamento verticalizado (chefe-

subordinado) e não haja muitas trocas horizontais. Evangelista (2003), explica que essa verticalização dificulta o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos, pois o fluxo do tipo *top-down*, onde as informações e decisões fluem do topo da hierarquia para a base, tendem a limitar o compartilhamento e o surgimento de novas idéias e conhecimentos. O autor acrescenta que a comunicação intra-organizacional no tipo de estrutura *top-down* ocorre pelo tráfego de solicitações e respostas no sentido vertical da estrutura. Isto é, o nível superior solicita e o nível inferior responde. E, dessa maneira, não há estímulo à conectividade entre os componentes de um mesmo nível, levando a que o compartilhamento de informações e extração de conhecimentos oriundos de um nível inferior ocorra somente no nível imediatamente superior. Em decorrência dessa restrição no fluxo, o conhecimento organizacional tende a aumentar no sentido ascendente da hierarquia organizacional e diminuir no sentido descendente.

Observa-se que essa característica cultural da PAPEM, que leva à adoção do fluxo do tipo *top-down*, contribui para o isolamento entre os departamentos, já que os mesmos ocupam níveis horizontalmente equivalentes na estrutura organizacional. Assim, há indicativos de que a cultura organizacional da PAPEM não estimule a troca de informações e conhecimentos entre as diversas áreas da organização, o que reforça a tendência ao isolamento departamental e, conseqüente, ao desconhecimento sobre as atividades executadas nos demais departamentos, conforme já foi abordado no tópico 4.1.4.

Uma outra observação que ratifica a falta de preocupação com o amplo compartilhamento de informações e conhecimentos é a constatação que será melhor abordada no tópico 4.2.4, onde se verificou que a maioria das pessoas entrevistadas desconhecia o verdadeiro objetivo macro da organização. Essa tendência de despreocupação e desconhecimento quanto ao que ocorre fora do âmbito departamental é reforçada por meio das declarações transcritas no tópico anterior, onde se percebe indicativos de que as pessoas perseguem tão somente os objetivos traçados para o seu departamento, trabalhando de forma independente e atribuindo grande importância à sua capacitação técnica especializada.

Para se mudar esse cenário desfavorável à gestão do conhecimento organizacional é necessário um envolvimento mais direto da organização. Isto porque, uma condição essencial para que haja maior interação entre as diversas áreas e, conseqüentemente, melhorias relacionadas à GC, é que a própria organização passe a proporcionar as condições necessárias para que isso ocorra. Justifica-se essa afirmação lembrando-se o que foi ressaltado por Nonaka e Takeuchi (1997), sobre o processo de formação do conhecimento organizacional, que segundo eles funciona como uma espiral de criação do conhecimento, cabendo à

organização se encarregar de fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual.

Outra condição importante para possibilitar mudanças em prol da melhoria do gerenciamento do conhecimento da PAPEM, é que seja trabalhada a questão cultural, como já foi ressaltado na literatura. Entre essas abordagens cita-se a de Barretto (2004), para quem as influências dos fatores culturais devem ser bem estudadas e relacionadas com as demais variáveis, a fim de se tentar chegar a práticas em gestão do conhecimento mais coerentes e adequadas ao ambiente que se deseja trabalhar, seja este um país, uma empresa ou outro qualquer.

De maneira geral, observou-se que não existe uma cultura organizacional voltada para o conhecimento. Em oposição ao que é recomendado na literatura sobre GC, observou-se que na PAPEM os aspectos de compartilhamento e integração requeridos para a potencialização do conhecimento coletivo não fazem parte da sua cultura organizacional. O que ocorre é justamente o contrário, existe uma cultura que reforça a tendência ao isolamento intradepartamental e à falta de flexibilidade e amplitude horizontal do fluxo de informações e conhecimentos, já ressaltados no tópico anterior.

Assim, de acordo com o que foi verificado nesse tópico, para que iniciativas de GC possam ser bem sucedidas na PAPEM, percebe-se a necessidade de mudanças, que devem ter o apoio da organização, maior envolvimento da alta gerência e serem iniciadas pelo aspecto cultural. Esta última afirmação se justifica pela forte influência da cultura nos demais aspectos da organização. E, especificamente no meio militar, relembra-se a colocação de Bondy (2004), afirmando que a cultura é um dos aspectos que mais afeta as escolhas doutrinárias a serem seguidas nas Forças Armadas. Para esse autor, ao se implementar qualquer tipo de mudança na organização, é fundamental que se trabalhe primeiramente o aspecto cultural para que as mudanças efetivamente alcancem o efeito desejado.

4.1.7 Estratégia

Conforme constante no documento interno, que descreve o planejamento estratégico organizacional, elaborado no ano de 2007, a estratégia adotada pela PAPEM é a modernização do sistema de pagamento de forma a se buscar maior eficiência no atendimento aos clientes. Acrescenta-se que os clientes da PAPEM, destacados no documento, são todas as organizações militares da MB, bem como algumas Entidades Consignatárias e Pensionadas de militares da marinha nacional.

Ao se analisar a estratégia adotada pela PAPEM, observa-se que há uma estreita relação com a área de tecnologia, pois está direcionada à modernização de um sistema tecnológico, o SISPAG. Essa estreita relação entre a estratégia e a tecnologia será abordada com mais propriedade no tópico 4.1.9.

4.1.8 Treinamento de Pessoal e Aprendizagem

De acordo com Lausin, Desouza e Kraft (2003), um dos principais fatores que levam ao desenvolvimento de eficientes mecanismos de criação de conhecimento dentro das forças armadas é o treinamento.

Na análise documental, verificou-se que a PAPEM possui um programa de planejamento voltado para o treinamento e conseqüente melhoria da qualificação técnica de seus membros. Esse documento está formalizado no chamado PAD (Programa de Adestramento). Abre-se um parêntese sobre a palavra adestramento, que apesar de no meio civil ser comumente associada a condicionamento de bichos, é utilizado tradicionalmente no meio militar para se referir a atividades que envolvam preparação de pessoal e, no caso em tela, ela se equivale à palavra treinamento.

Os depoimentos abaixo confirmam a existência de preocupação com a capacitação do pessoal:

“Eu acho que existe sim uma preocupação em capacitar o pessoal, na medida em que a Pagadoria promove cursos, ela estimula a ida e a participação do pessoal em seminários, palestras de outros órgãos, dentro da Marinha e até fora, a gente promove aqui adestramentos, enfim, eu acho que sim.”

“Existe a preocupação em colocar nosso pessoal em cursos de capacitação técnica, e outros que por ventura se sinta a necessidade de serem feitos. Além disso, temos um planejamento no nosso PAD que é cumprido rotineiramente, entre outros treinamentos realizados fora da organização como o de SIAFI, por exemplo.”

A preocupação verificada na PAPEM com a elaboração de um planejamento e com o cumprimento do que ali fora previsto, de forma a se buscar uma melhoria contínua da capacitação de seu pessoal, contribui positivamente para a GC. Mas, consoante esse aspecto positivo, ao se analisar a motivação de inclusão dos treinamentos no PAD, sob o enfoque da GC, verificou-se divergências quanto a dois aspectos importantes, presentes na literatura sobre o tema.

O primeiro é que os treinamentos previstos no PAD não possuíam um foco direcionado ao atendimento continuado dos objetivos estratégicos da organização. Esta observação se

pauta na inexistência de indicativos de que houvesse uma preocupação institucional com a vinculação direta com as pretensões estratégicas de médio a longo prazo. Os treinamentos eram incluídos no PAD de acordo com as necessidades levantadas separadamente em cada departamento, que geralmente surgiam pontualmente ou pretendiam atender a necessidades específicas de cada área, vislumbradas em curto prazo. Os únicos treinamentos continuados observados no PAD eram os que lhe eram imputados compulsoriamente em observância ao previsto no Programa Geral de Adestramento da Marinha (PGAD). O PGAD é um documento interno da marinha onde estão previstos os treinamentos a serem cumpridos pelas organizações da Força.

O segundo é que não há um planejamento prevendo uma posterior socialização desse conhecimento, aprimorado por meio dos treinamentos, de maneira a multiplicá-lo por toda a organização. Esta observação se justifica a partir da verificação de que não existe no PAR previsão para se promover, continuamente, treinamentos internos ou palestras destinadas à socialização desse conhecimento com as demais áreas/departamentos.

Diante disso, analisando-se sob a ótica da GC, percebe-se a necessidade de inclusão desses dois aspectos por ocasião da elaboração do planejamento de treinamentos, a fim de direcioná-lo estrategicamente e promover a socialização desse conhecimento por todas as áreas da OM.

Ao se falar de treinamento, não se pode deixar de relacioná-lo à aprendizagem. Um argumento que reforça isso é o de Lausin, Desouza e Kraft (2003), afirmando que o treinamento, visando melhor desenvolver a capacitação de seu pessoal, engloba a preocupação contínua com a qualidade da aprendizagem, elemento esse essencial no contexto da Gestão do Conhecimento.

Relembra-se que muitos autores destacam a importância da aprendizagem no contexto da GC. Como exemplo cita-se Fleury e Oliveira Jr (2001, p.15), para quem “as competências essenciais da empresa são compostas por conjuntos de conhecimento e todo conhecimento é fruto de aprendizagem”.

Analisando-se a forma como se dá a aprendizagem na PAPEM, sob o enfoque da GC, percebe-se, também, que a questão da verticalização do fluxo de informações e conhecimentos, já abordados no tópico 4.1.6, representa um aspecto negativo. Esta observação se justifica por meio da afirmação de Roth (2004), para quem a aprendizagem implica em engajar as pessoas de todos os níveis no processo de mudança e não apenas exigir comportamentos novos na via tradicional topo-base (*top-down*). Segundo esse autor, aprender deve ir além da captura de informações e lições, deve abranger também formas de fazer com

que o conhecimento encontre condições favoráveis para sua criação, além do seu compartilhamento.

Para superar esses aspectos negativos, a organização deve buscar a otimização dos treinamentos e da aprendizagem organizacional, como auxílio à criação e compartilhamento do conhecimento. Essa colocação se alinha com a posição de McElroy (2002), para quem as organizações devem criar condições que permitam acelerar o seu ritmo de aprendizagem e estimular a inovação bem como a criatividade. Uma sugestão para que isso ocorra é a de Roth (2004), orientando para que a aprendizagem deva ocorrer de forma conjunta, devendo existir maior interação entre as pessoas e uma orientação para que as equipes e indivíduos aprendam a aprender em conjunto, criando assim as condições necessárias para que o conhecimento se torne coletivo. Uma meta mais alta a se buscar seria a de se tornar uma “organização que aprende”, já abordada anteriormente. Isto porque, como já destacado por Senge (1999), nas organizações que aprendem as pessoas são estimuladas a aprimorar continuamente sua capacidade de criar os resultados desejados, além de também haver maior incentivo na busca por novas maneiras de se pensar e também maior estímulo às pessoas a aprenderem a aprender coletivamente.

4.1.9 Tecnologia

A PAPEM utiliza diversos recursos tecnológicos para facilitar a execução das suas atividades. Entre esses recursos destacam-se o SIAFI e o SISPAG, mas outros sistemas e redes de comunicação também são utilizados, no auxílio de suas atividades, como por exemplo, o QUAESTOR, o SIGDEM, o SISMAT, o ECONSIG, a *internet* e a *intranet*. Esses sistemas e a *intranet*, em geral são desenvolvidos e administrados pela própria MB e ao lado da *internet* se destinam a auxiliar não só as atividades de pagamento, mas também para conectar a PAPEM com as diversas outras organizações da MB.

Verificou-se que na PAPEM, além de existir a disponibilização de diversos sistemas informatizados, como os já citados, também há a preocupação em dotar a organização com máquinas em quantidades suficientes para permitir que todos os membros tenham acesso às facilidades da TI. Observa-se, assim, que a PAPEM busca estar bem preparada em termos de ferramentas tecnológicas, inclusive àquelas voltadas para a tecnologia da informação (TI). Os depoimentos abaixo ratificam a facilidade de acesso existente na PAPEM.

“Praticamente a gente tem acesso hoje em dia a todo o tipo de informação que você possa imaginar. Você, entrando na rede, na internet, você tem as informações que você precisa.”

“Quanto ao acesso às informações eu acredito que não haja dificuldades, pois todos os nossos sistemas são informatizados com acessos a terminais para consultas que dão as informações que precisamos.”

“Bom, eu acho que o principal problema de acesso à informação é a própria falta de interesse da pessoa em procurá-la, pois o acesso é muito fácil. Nos temos aqui muitos equipamentos e softwares acessíveis a todos.”

“As informações aqui estão disponíveis em larga escala, o nosso sistema de informações é muito bom. Quando chega uma mensagem ou expediente, por exemplo, as informações ali contidas trafegam rapidamente e vão diretamente ao usuário que tem interesse por ela.”

Os depoimentos indicam que a capacitação tecnológica está entre os aspectos de maior relevância para a PAPEM.. Ao se confrontar esse alto grau de capacitação tecnológica encontrado com a estratégia adotada pela organização, percebe-se que essa preocupação com a questão tecnologia extrapola o nível operacional e se estende ao nível estratégico. Isto é percebido ao se observar a estratégia adotada pela PAPEM que é direcionada à modernização de um sistema tecnológico, o SISPAG. Essa constatação vai ao encontro do que afirmou Erasmus (2004), quando ressaltou que nos dias atuais é inegável que haja uma íntima relação entre a estratégia organizacional e a tecnologia. Acrescentando ainda que somente inter-relacionando as perspectivas gerenciais e as tecnológicas é que se poderão construir estratégias que tenham valor comercial e relevância tecnológica.

Essa preocupação com a tecnologia representa um aspecto positivo para o desenvolvimento de iniciativas de GC na PAPEM, já que de acordo com Quinn (1997, apud Barretto, 2004), o crescimento da relevância da tecnologia, no contexto da GC é inegável. A explicação para isso é que *softwares* passaram a ser essenciais ao desenvolvimento, proliferação e difusão de todos os níveis de conhecimento, propiciando o aumento das capacidades humanas em diferentes níveis, desde a captação do conhecimento até a sua difusão.

Contudo, apesar dessa contribuição latente que a tecnologia pode proporcionar, relembra-se o fato de que o conhecimento está contido na mente das pessoas, e, assim, a TI também deverá estar adequada para ser utilizada como ferramenta de conexão entre as diferentes pessoas detentoras desses conhecimentos. Isto porque somente elas poderão decidir sobre o compartilhamento de seus conhecimentos e, ainda, se isso se dará ou não através das ferramentas de conexão disponíveis. Lausin, Desouza e Kraft (2003), ratificam essa posição, exemplificando que as forças armadas norte-americanas reconhecem que atualmente é muito

importante explorar todo o potencial que as novas TI podem proporcionar, mas ressaltam que para isso é preciso capacitar seus homens a explorarem ao máximo esse potencial.

Na análise das entrevistas foi observado que 2 dos chefes de departamentos entrevistados alegavam perceber em alguns de seus subordinados limitações na utilização do ferramental tecnológico, conforme transcrições a seguir:

“Às vezes a gente sente e nota até uma boa vontade e disposição de querer fazer, mas a pessoa é limitada por capacidade laborativa, capacidade de mexer com os programas, ela não sabe utilizar as ferramentas de TI. E, esse tipo de coisa atrapalha o rendimento.”

“Acredito que nem todos tenham idéia da quantidade das informações que estão à sua disposição. Isto pode ser fruto de uma falha no processo de treinamento. Então eu acredito que nem todas as pessoas usuárias tenham noção plena de todas as possibilidades de acesso a informações que lhes estão disponibilizadas. Isto é, determinadas informações que são de acesso a todos, muitas vezes um ou outro usuário não tem a plenitude de conhecimento dessa possibilidade de acesso.”

Sob o enfoque da GC, ao se confrontar a boa situação da capacitação tecnológica observada, com as limitações apontadas acima em adição ao observado nos tópicos 4.1.6 e 4.1.8, percebe-se um desequilíbrio entre a capacitação tecnológica da PAPEM e a forma como se dá a orientação cultural e a aprendizagem na preparação do seu pessoal. Isto porque, conforme já observado nos tópicos anteriores, tanto a cultura quanto o processo de aprendizagem não estão adequadamente integrados à estratégia da organização, nem voltados para promover as interações e trocas de informações e conhecimentos em todo o âmbito organizacional. Assim, é necessário se buscar formas de melhor socializar o conhecimento e desenvolver a capacidade das pessoas de aprenderem a aprender em conjunto e a integrarem os esforços na busca dos objetivos estratégicos globais.

Essa situação, observada na PAPEM, vai ao encontro do que foi observado por Roth (2004), ao afirmar que as empresas, em geral, não se preocupam em desenvolver as competências humanas de que precisam para operacionalizar os novos sistemas e até mesmo solucionar problemas. Roth (2004) explica isso ao destacar a visão quase utópica a respeito do funcionamento dos sistemas baseados em novas TI, na qual se acha que todos os funcionários vão naturalmente se capacitando e fazendo com maior eficiência o seu trabalho, mas na prática isso não ocorre. Roth (2004) acrescenta que a tecnologia pode permitir que haja melhor armazenamento e disseminação das informações e conhecimentos, mas para que isso ocorra de forma eficiente e se traduza em melhores resultados, é necessário que ocorra uma preparação de toda a empresa, ressaltando que uma atenção especial deverá ser dada ao fator

humano, de forma a promover a integração de seu pessoal e motivá-los a se comprometerem em colaborar com as mudanças que forem necessárias.

Sob o enfoque da GC, diante do observado nesse tópico, reforça-se a necessidade de haver mudanças culturais e de aprendizagem, de maneira a promover a integração das diversas áreas da PAPEM, propiciando melhores condições de criação e compartilhamento do conhecimento, o que contribuirá para capacitar seu pessoal a explorarem ao máximo esse potencial que as novas TI podem proporcionar.

4.1.10 Comunicações

As informações e orientações mais relevantes para a organização em geral são divulgadas internamente por meio das chamadas “paradas” que ocorrem tradicionalmente no meio militar. Nas paradas, geralmente conduzidas pelos oficiais mais graduados de cada área/departamento, são divulgados assuntos de caráter geral considerados mais relevantes para o conhecimento de todos os membros da OM. Contudo, a PAPEM já faz uso freqüente de novas ferramentas tecnológicas para divulgar essas informações como, por exemplo, por meio do documento interno chamado de Plano Semanal de Atividades (PLASA), disponibilizado eletronicamente na rede interna (*intranet*) no local chamado de Portal da PAPEM. O Portal da PAPEM na *intranet* possui dois níveis de acesso, o que é de exclusividade dos membros internos e o que é aberto aos usuários externos. Outros meios de comunicação que se utilizam das modernas TI são a *internet*, a ferramenta *Novell* (pertencente ao sistema comunicação de rede utilizado na organização) e o SIGDEM que é o sistema de gerenciamento de documentos eletrônicos utilizado na MB. Esses meios, além da comunicação com membros internos da organização, permitem a comunicação com qualquer usuário externo que esteja conectado com a rede de comunicação, guardadas as devidas restrições de segurança determinadas pela alta gerência.

Os principais meios de comunicações utilizados na PAPEM são:

- Paradas (comunicação interna);
- Plano Semanal de Atividades – PLASA (comunicação interna);
- Portal da PAPEM na *Intranet* – restrito ao uso interno (comunicação interna);
- Portal da PAPEM *Intranet* – disponibilizada a todos os Clientes internos e externos (comunicação interna e externa);
- *Internet* (comunicação interna e externa);
- *Novell* (comunicação interna e externa); e

- SIGDEM (comunicação interna e externa).

Como já foi ressaltado na revisão de literatura, atualmente é atribuída grande importância às comunicações. E, especificamente no meio militar relembrando a colocação de Lausin, Desouza e Kraft (2003) essa grande importância dada a estrutura das redes e sistemas de comunicação, é decorrente da percepção de que seja um fator fundamental para o sucesso das atividades desempenhadas pelos militares, pois permite que a informação necessária chegue para a(s) pessoa(s) certa(s) na hora adequada, contribuindo para que sejam tomadas as medidas necessárias dentro do tempo certo.

Na análise desse tópico, foi verificado que a PAPEM possui meios eficientes de comunicações, tendo alcance em todos os setores e escalões da organização. Verificou-se ainda, segundo declarações dos entrevistados, que as informações de caráter técnico eram tempestivamente direcionadas ao setor responsável funcionalmente pelas ações decorrentes. Essa observação pode ser ratificada pelas seguintes declarações:

“Como eu já havia dito, a gente tem várias informações que ficam disponíveis na página da PAPEM e no SIGDEM que podem ser compartilhadas por aqueles que tenham acesso, tenham senha, conseqüentemente são pessoas a quem cabe aquela informação, que pode vir a interessar, porque tem assuntos que não interessam a outras pessoas, e, portanto, não é necessário dar acesso a todo o mundo. Então eu vejo que aqui existe essa preocupação em compartilhar essas informações com todos aqueles que trabalham dentro daquele assunto.”

“As informações aqui chegam bem rápido, então a gente tem que acompanhar o ritmo para que não sejamos alcançados.”

“O SIGDEM trouxe muito mais velocidade ao trâmite das mensagens e expedientes, hoje em dia a gente recebe tudo praticamente na mesma hora que chega aqui na OM. O ruim é que temos pouca gente para dar conta de tantas solicitações de respostas.”

“Aqui a gente também passou a usar bastante o *Novell* para nos comunicarmos, eu acho esse meio fantástico, pois facilitou muito a gente poder trocar idéias e pedir alguma ajuda ou informação sem ter que ir pessoalmente lá para fazer isso.”

“(…) nós, por exemplo, compartilhamos informações com outras OM, como o SIPM. Antes não existia um sistema de compartilhamento, as informações eram enviadas, em papel ou disquete. Hoje em dia criamos um sistema em que o SIPM também tem acesso direto e pode compartilhar informações com a PAPEM.”

Essa facilidade e rapidez de comunicação podem ser explicadas pelo bom nível de capacitação tecnológica da PAPEM, somada ao fato da estrutura organizacional ter bem definida as respectivas responsabilidades e especializações, conforme detalhado no tópico

4.1.5. Essa situação permite a rápida filtragem da informação por área de interesse e posterior direcionamento à pessoa para a qual essa informação interessa, ou de quem se queira obter alguma informação. Esta observação vai ao encontro da declaração de Lausin, Desouza e Kraft (2003), afirmando que a estrutura organizacional das forças armadas em geral é propícia ao desenvolvimento de um sistema eficiente de comunicação, pois permite que a informação flua com maior facilidade pelos seus diversos setores e escalões.

Em resumo, Lausin, Desouza e Kraft (2003) enfatizam a importância da comunicação para a GC uma vez que consideram como um grande obstáculo à boa gestão do conhecimento o fato da pessoa certa não poder receber a informação de maneira oportuna, a fim de produzir o conhecimento relevante que possa ser usufruído em prol da organização.

Dessa forma verifica-se uma latente possibilidade de contribuição para a GC, já que, um dos principais requisitos para que se consiga implementar uma boa Gestão do Conhecimento é a existência de um eficiente sistema de comunicação. (LAUSIN, DESOUZA e KRAFT, 2003)

Reforçando essa capacidade de contribuição relembra-se a colocação de Erasmus (2004) de que a influência das novas TIC impacta diretamente sobre a GC. Seja porque têm proporcionado um acesso cada vez mais rápido às informações (internas e externas), trazendo novas e por vezes melhores formas de se facilitar o acesso a mais informações relevantes, que poderão ser utilizadas para incrementar o conhecimento. Seja contribuindo, também, para facilitar a conectividade, não só das pessoas com a informação, mas também entre as próprias pessoas, propiciando o aumento do potencial de criação e de compartilhamento de conhecimentos.

Porém, apesar desse aspecto positivo, verificou-se a ocorrência de uma deficiência, que não está relacionado diretamente à falhas nos meios de comunicação, mas sim aos fatores humano e cultural. Trata-se da questão da falha na disseminação da estratégia da PPEM, que se relaciona mais diretamente ao aspecto de culturalmente não haver a preocupação com o amplo compartilhamento de informações. Contudo, isso não deixa de ser uma falha na comunicação. Essa falha de comunicação foi identificada, na análise das entrevistas, onde se verificou uma divergência de percepção entre os entrevistados, e por vezes até o completo desconhecimento, sobre qual é a estratégia da organização, conforme será melhor abordado no tópico 4.2.4. A estratégia representa as pretensões futuras a serem alcançadas no médio e longo prazo, sendo fundamental o conhecimento por todos os membros, para que todos os esforços dos mais diferenciados departamentos e divisões possam convergir para o atendimento dessas pretensões estratégicas da organização.

4.1.11 Programa Netuno

O Programa Netuno se destina a aprimorar a gestão das OM da MB e alinhá-las com o atual modelo de gestão estabelecido no âmbito do Governo Federal. Foi elaborado com base no modelo de excelência de gestão pública, formalizado pelo Decreto nº 5378, de 23 de fevereiro de 2005, que instituiu a GESPÚBLICA. Tem por base a capacitação profissional e caracteriza-se por ações destinadas à avaliação da gestão, à melhoria de processos e à gerência de projetos.

De maneira resumida, o Programa Netuno tem por foco aprimorar a gestão nas organizações militares da marinha, promovendo a busca por uma melhor capacitação profissional do seu pessoal, em consonância com as metas do Governo Federal relacionadas à gestão por excelência do GESPÚBLICA.

O Programa Netuno ainda está em processo de implantação nas organizações militares da MB, sendo que essa implantação está planejada para ocorrer em cinco etapas:

- 1) Divulgação e Conscientização, destinadas à apresentação do Programa aos Comandantes, Diretores e Oficiais;
- 2) Capacitação de Pessoal, voltada para a qualificação profissional dos Oficiais que serão os multiplicadores do conhecimento necessário à implantação do Programa;
- 3) Institucionalização, visando a auto-avaliação dos processos executados pela OM, segundo os critérios específicos;
- 4) Validação e Premiação, tendo o propósito de confirmar a auto-avaliação realizada pela OM; e
- 5) Publicidade dos Resultados, destinada a divulgar no âmbito da Marinha as OM que se destacaram e obtiveram os melhores resultados com a aplicação deste Programa.

Especificamente na PAPEM, por ocasião da pesquisa, verificou-se que ela se encontrava na etapa 3 (institucionalização).

Com a finalidade de capitanear esse processo de implantação do Programa Netuno, foi instituído em 3 de setembro de 2007, pela Portaria nº 5 da PAPEM, o Comitê de Gestão Organizacional da Pagadoria de Pessoal da Marinha, composto por 12 membros, sendo 4 deles pertencentes à alta gerência, 4 da gerência intermediária e 4 do nível operacional.

Esse Programa surgiu estimulado pela atual política pública do governo, representada pela GESPÚBLICA, e a busca interna da marinha em melhorar a capacitação de seu pessoal. Essa observação vai ao encontro do que afirmou Bondy (2004), destacando que as instituições e as profissões no mundo ocidental, incluindo as forças armadas, frequentemente sofrem

mudanças por estímulos de fatores internos e externos. Ele ainda alerta sobre o grande desafio que surge nesse contexto, que é mudar na hora e da maneira adequada para melhor atender aos interesses de seus membros internos e da sociedade como um todo.

Observa-se que o Programa Netuno não é voltado diretamente para o gerenciamento do conhecimento, mas, apesar disso, visa promover a otimização das potencialidades de seu pessoal, buscando elevar a eficiência das atividades desenvolvidas e a qualidade dos serviços prestados. Assim, demonstra estar alinhado com os objetivos buscados pela GC.

Dessa forma, apesar dos resultados, até aqui, demonstrarem que a PAPem careça de avanços significativos na área de GC, já existem indicativos de conscientização da importância do melhor aproveitamento do seu pessoal, destacando-se entre eles o Programa Netuno. Essas novas possibilidades abrem maior espaço para a implementação de iniciativas de GC.

4.2 RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Este tópico apresenta os resultados da análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas na PAPem. O nome dos entrevistados, por solicitação dos mesmos, será mantido em sigilo, sendo suas declarações ao longo deste trabalho colocadas sem identificar diretamente o respondente. As 16 entrevistas foram compiladas a fim de serem feitas as análises a seguir.

4.2.1 Perfil dos Entrevistados

O perfil dos 16 participantes da pesquisa foi elaborado com base nas respostas obtidas na parte 4 das entrevistas e o Quadro 8 a seguir apresenta o perfil básico de cada entrevistado:

Quadro 8: Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado	Nível Funcional	Função	Área de Atuação
1	Gerência Intermediária	Encarregado de Divisão	Consignações
2	Alta Gerência	Chefe de Departamento	Sistemas de Pagamento
3	Alta Gerência	Chefe de Departamento	Finanças
4	Gerência Intermediária	Encarregado de Divisão	Sistemas de Pagamento
5	Gerência Intermediária	Encarregado de Divisão	Sistemas de Pagamento
6	Operacional	Auxiliar de Seção	Informática
7	Gerência Intermediária	Encarregado de Divisão	Consignações
8	Operacional	Auxiliar de Seção	Finanças
9	Gerência Intermediária	Encarregado de Divisão	Finanças
10	Alta Gerência	Chefe de Departamento	Administração
11	Gerência Intermediária	Encarregado de Divisão	Informática
12	Operacional	Auxiliar de Seção	Consignações
13	Gerência Operacional	Encarregado de Seção	Administração
14	Alta Gerência	Chefe de Departamento	Informática
15	Operacional	Auxiliar de Seção	Finanças
16	Operacional	Auxiliar de Seção	Administração

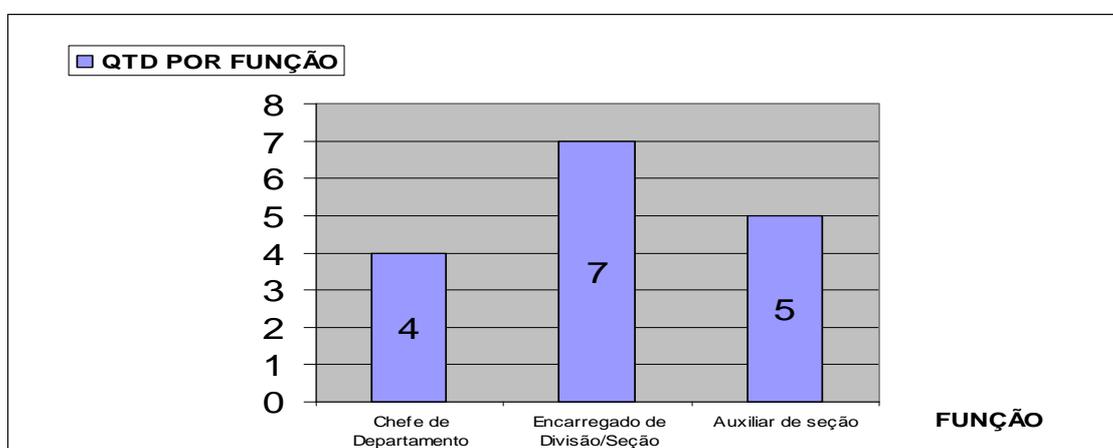
No quadro 8, observa-se que todas as funções e áreas de atuação da PAPEM foram abrangidas e, além disso, 4 dos 6 integrantes (Vice-Diretor e os 5 Chefes de Departamento) da alta gerência se fizeram representar, atendendo ao proposto no tópico 3.4 deste trabalho.

4.2.2 Resultados da Análise do Perfil dos Entrevistados

Nesta parte do trabalho serão apresentados os resultados da análise dos perfis dos entrevistados e destacados alguns aspectos identificados como mais relevantes durante essa análise.

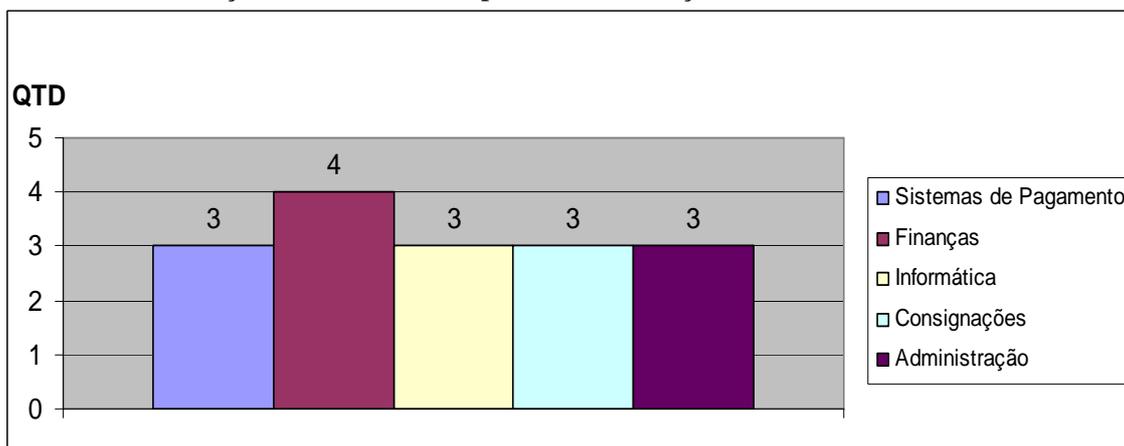
O perfil básico dos entrevistados constantes do Quadro 8 tem a sua distribuição conforme representado nos Gráficos 1 e 2.

Gráfico 1: Distribuição dos Entrevistados por Função



No Gráfico 1 percebe-se que houve maior presença de entrevistados representantes da média e baixa gerência (Encarregados de Divisão/Seção). Porém é importante destacar que a maior parte da alta gerência também se fez representar, já que foram entrevistados 4 dos 5 Encarregados de Departamento, que pertencem à alta gerência, fato este propositalmente buscado pela importância do papel da alta gerência, já mencionado no capítulo anterior.

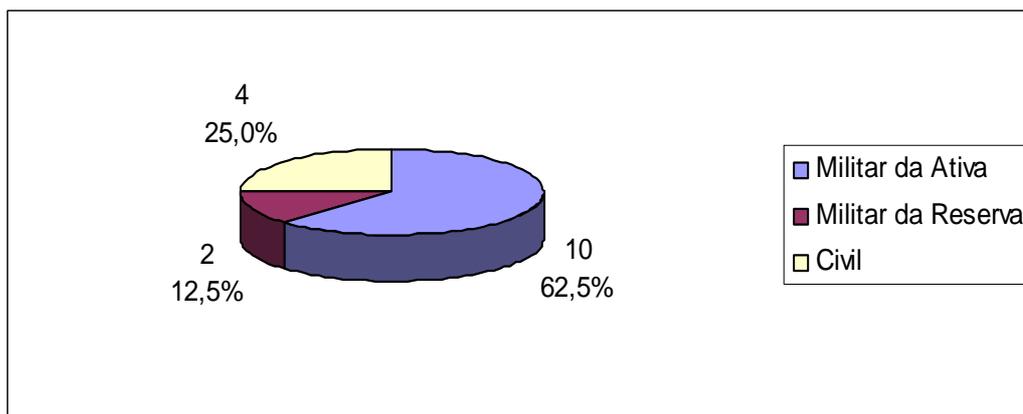
Gráfico 2: Distribuição dos Entrevistados por Área de Atuação



No Gráfico 2 observa-se um equilíbrio de representantes de cada uma das cinco áreas da organização, o que caracteriza uma equidade de abrangência da pesquisa pelas diferentes áreas da Organização Militar, não havendo concentração em nenhuma área específica.

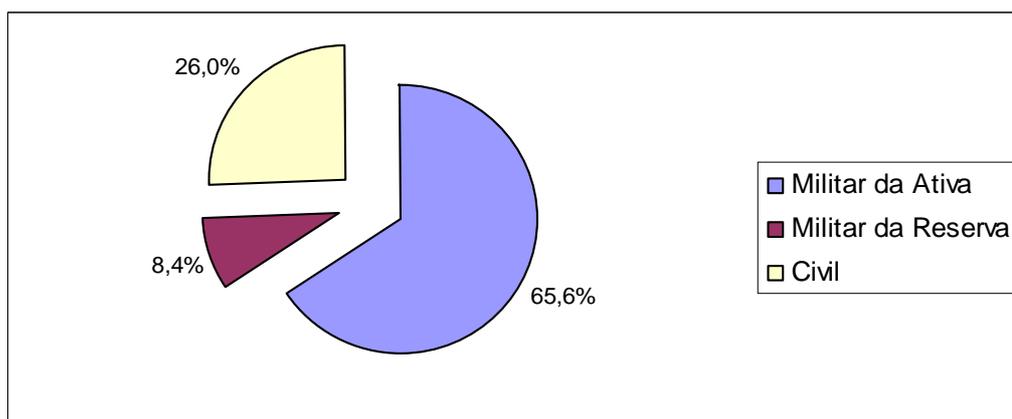
As demais características dos entrevistados, coletadas a partir das respostas da Parte 4 das entrevistas estão dispostas nos Gráficos 3, 4, 5, 6 e 7, as quais são representadas a seguir.

Gráfico 3: Distribuição dos Entrevistados por Categoria



No Gráfico 3 verifica-se que 10 dos 16 participantes são militares da ativa e representam a maioria (62,5%), seguindo-se do pessoal Civil com 4 (25%) e 2 militares da reserva (12,5%). Observa-se que no geral, englobando os da ativa e da reserva, o percentual de militares é de 75%.

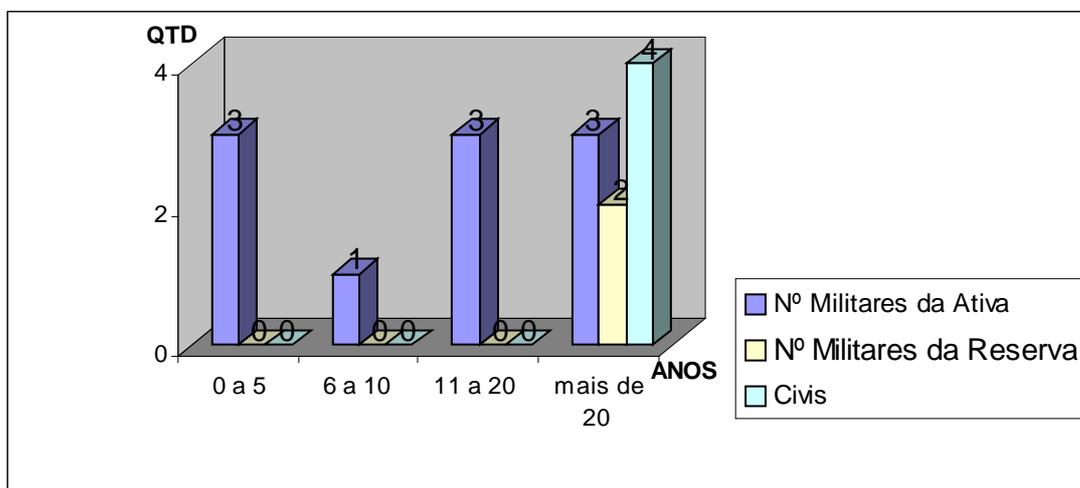
Gráfico 4: Representatividade da Categoria



O Gráfico 4 demonstra qual o percentual que cada categoria representa em relação ao total da organização. Isto é, a representatividade dos 86 militares da ativa, 11 militares da reserva e 34 civis, respectivamente, em relação ao total de 131 membros da PAPEM. Ao se confrontar os Gráficos 3 e 4 observa-se a proximidade dos resultados encontrados, demonstrando que o percentual de entrevistados das respectivas categorias se aproxima muito

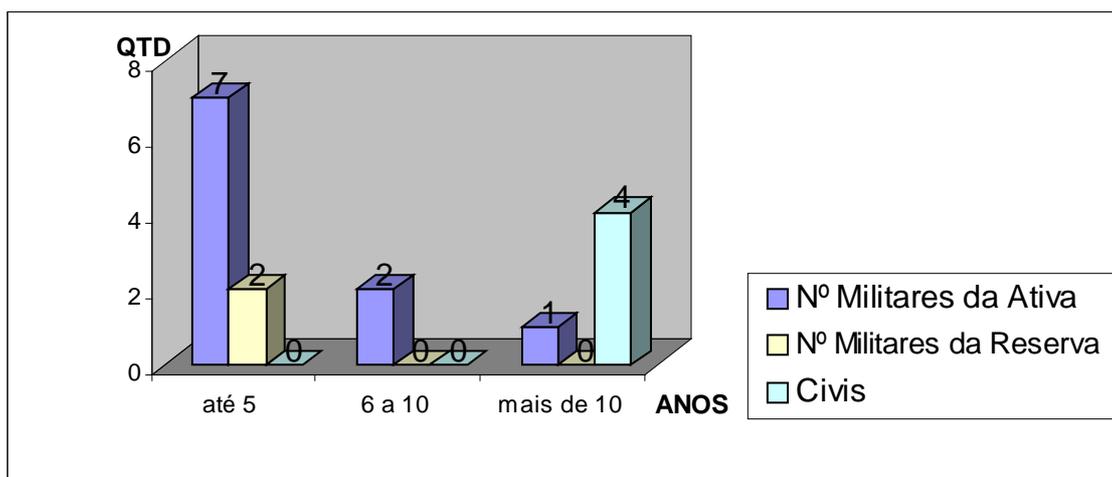
do percentual de representatividade dessa categoria em relação à organização como um todo. Este resultado atende ao constante do tópico 3.4, onde se expunha a intenção de guardar conformidade com a representatividade de cada categoria.

Gráfico 5: Tempo de Serviço na Marinha do Brasil



O Gráfico 4 apresenta o tempo de efetivo serviço dos entrevistados na Marinha. Verifica-se que há concentração da totalidade do pessoal civil entrevistado na faixa de mais de 20 anos de serviço. Já os militares apesar de haver 5 representantes (3 da ativa e 2 da reserva) na faixa acima dos 20 anos também têm representatividade nas faixas abaixo de 20 anos, onde não há representação de nenhum civil, somente de militares, porém todos da ativa.

Gráfico 6: Tempo de Serviço na Organização



Observando o Gráfico 6, percebe-se que o número de militares representa a totalidade dos entrevistados que estão servindo na PAPEM há menos de 10 anos. E, há somente um representante dos militares que já está servindo na organização acima desse tempo. Já os civis, em sua totalidade já estão na PAPEM há mais de 10 anos.

Esse fato se torna ainda mais relevante ao se considerar que a organização foi criada em março de 1997, tendo completado 10 anos em março de 2007. Isto indica que os servidores civis entrevistados estão servindo na PAPEM, senão quase, desde a sua criação.

Quanto aos representantes militares, há somente 1 nessa situação, que no caso é representante da área de informática.

A partir da observação conjunta dos Gráficos 3, 4, 5 e 6 alguns aspectos já podem ser destacados.

Verifica-se, por exemplo, que apesar da maioria dos entrevistados ser composta por militares, a representatividade proporcional deles, em relação aos civis, na faixa mais alta de tempo de serviço na Marinha é bem pequena: 41% dos militares entrevistados, contra 100% dos civis.

Em termos de tempo de serviço na organização, sua representatividade na faixa mais alta cai para apenas 1 militar, enquanto que os civis estão em sua totalidade nessa faixa. Isto é, não há nenhum dos civis entrevistados com menos de 10 anos “de casa”. Em outras palavras, apenas 8% dos militares estão nessa faixa, contra 100% dos civis entrevistados.

Esta constatação indica que os civis tendem a permanecer mais tempo servindo na organização, durante o transcorrer de sua carreira, havendo baixa rotatividade dos mesmos na PAPEM, enquanto que os militares, segundo demonstram os resultados, tendem a permanecer menos tempo na organização. Isto é reforçado pela observação do Gráfico 6, onde a maioria dos militares concentra-se na faixa até 5 anos de serviço na PAPEM, caindo de representatividade, nas faixas de permanência seguintes.

Apesar de não terem sido coletados dados relativos a todos os membros da PAPEM, devido à indisponibilidade dos mesmos, as observações relativas ao maior tempo de permanência dos civis, são confirmados pela declaração da totalidade dos entrevistados, que percebem haver diferença no tempo de permanência dos militares na organização. A explicação para isso, de acordo com os depoimentos é que existe uma alta rotatividade dos militares e pouco ou quase nenhuma do pessoal civil. Isso é exemplificado conforme transcrições a seguir:

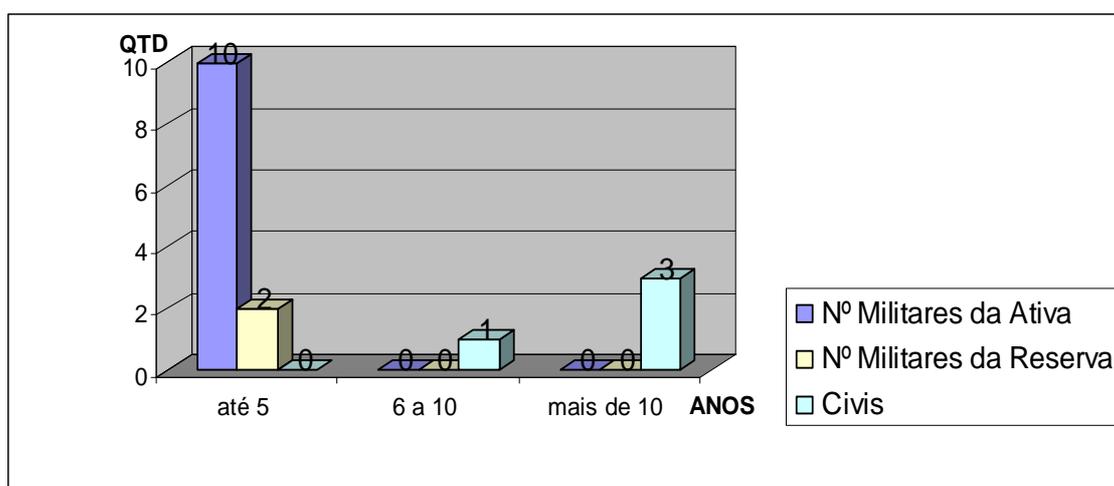
“A única diferença que eu vejo é a de que o militar não fica muito tempo num local, pela rotatividade ocorrida pelas transferências, cursos de carreira que eles vão fazer. Já o civil dali não sai quase nunca, só se for uma coisa muito extrema, no caso da aposentadoria, por exemplo.”

“(…) a rotatividade é grande dentro do pessoal militar enquanto a do civil é quase que inexistente.”

“A saída de civis da organização é mais difícil, não é tão comum uma movimentação assim. É mais com os militares mesmo.”

Além disso, outra observação relevante quanto à representatividade nessa faixa acima de 10 anos é que dois desses representantes (40% da faixa) atuam na área de informática, sendo um militar e um civil. Os outros representantes são da área de Administração, de Consignações e de Sistemas de Pagamento, não havendo nenhum representante da área de Finanças.

Gráfico 7: Tempo de Atuação na Função



O Gráfico 7 representa o tempo de exercício na função que os entrevistados possuíam à época da entrevista. Verifica-se que os militares na sua totalidade estão na faixa abaixo de 5 anos, enquanto os civis ocupam as faixas mais altas de permanência na função. Isto vai ao encontro da observação anterior, que indicou que os militares possuem uma rotatividade bem maior que a dos civis, que acaba também se estendendo ao tempo de permanência nas funções. Tal fato também é relatado nas entrevistas conforme segue:

“Mas essa rotatividade nas funções ocorre em decorrência da grande rotatividade dos militares, do grande fluxo de entrada e saída da OM.”

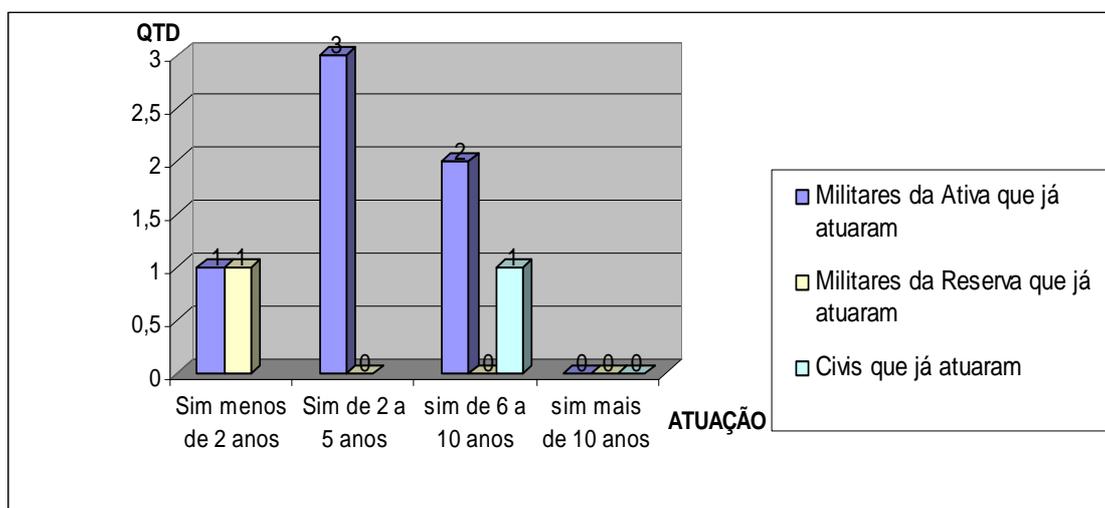
“Alguns civis ficam em setores-chave, pois são os civis que ficam muito tempo na OM. Militares só ocorre de ficarem mais tempo na função realmente no setor de TI, no departamento de Informática, mas são exceções. Na área outras áreas como a de negócios os militares têm uma rotatividade muito maior.”

“A diferença entre a passagem de função entre o pessoal militar e o pessoal civil, a diferença básica é exatamente a alta rotatividade do pessoal militar e a baixa rotatividade do pessoal civil, que se mantém durante o período mais longo em suas funções, o que acarreta

em passar às vezes quase o tempo todo dele nesse tipo de serviço, em uma função, e o pessoal militar, não.”

“Da mesma forma a grande rotatividade do pessoal militar dificulta um pouco o trabalho, porque às vezes uma pessoa adquire certa competência e quando ela está pronta a produzir determinado produto em decorrência do aprendizado dessa competência, muitas vezes ela é movimentada para uma outra OM, onde essa nova competência não pode ser utilizada da melhor maneira, como seria utilizada aqui na PAPEM.”

Gráfico 8: Atuação em outras Funções



O Gráfico 8 representa o tempo em que os entrevistados atuaram em outras funções na organização. Verifica-se que em relação ao número total de entrevistados todos os militares já atuaram em outras funções, enquanto que somente 1 entre os 4 civis atuou em outra função. Mas, nota-se que mesmo tendo atuado em outra função, o tempo de atuação foi bem longo.

Na análise geral desse tópico observa-se que os militares, em geral, além de permanecerem menos tempo na organização também tendem a não exercerem muito tempo a mesma função, durante sua permanência na PAPEM. O motivo disso é decorrente da grande rotatividade imposta aos servidores militares, que por sua vez deriva das transferências, cursos e outros requisitos de carreira a que estão sujeitos. Em oposição, os civis tendem tanto a permanecerem mais tempo na organização quanto a exercem a mesma função por mais tempo. O pessoal civil apresenta elevado tempo de permanência na mesma função e pouca rotatividade de saída da PAPEM, cuja ocorrência, segundo depoimentos, só acontece em decorrência de fatores esporádicos, como aposentadorias, por exemplo.

Dessa forma, analisando os dados deste tópico sob o foco da Gestão do Conhecimento, verifica-se que os civis têm grande peso no contexto do conhecimento, representando uma importante parcela dentro dos recursos intangíveis da organização, mais especificamente se

relacionando ao chamado capital intelectual. Isso, considerando o que já foi abordado sobre como as capacidades de uma organização derivam das interações, ao longo do tempo, entre os recursos tangíveis e os intangíveis. Sendo que essas capacidades se baseiam nas informações e nos conhecimentos retidos pelo capital humano da organização, somado a questão de como as pessoas vão incrementando o seu conhecimento ao longo do tempo, e a importância de se gerenciar esse conhecimento para a sustentabilidade do sucesso da organização.

A importância atribuída ao capital humano, entre outros autores já abordados na literatura, pode ser exemplificada pelo pensamento de Spender (2001), para quem o capital humano se traduz como a soma das capacitações de todos os indivíduos, atuantes na empresa, seja para gerar soluções (para questões internas ou externas), ou para servirem como fontes de inovação e renovação de uma empresa.

Outra consideração que remete à importância do pessoal civil se relacionada mais especificamente à questão da possibilidade deles adquirirem maior conhecimento tácito em decorrência do longo tempo de permanência na organização. Conhecimento este que é abordado na literatura como de grande importância para a organização. Essa possibilidade dos civis incrementarem mais o seu conhecimento tácito em decorrência do maior tempo de permanência na organização também foi percebida por alguns entrevistados, como pode ser observado a seguir:

“Os civis, ao contrário dos militares, dificilmente eles são movimentados de uma hora pra outra e eles sempre têm grande conhecimento, pois quem fica mais tempo sempre acaba sabendo mais.”

“Então é o tal do conhecimento tácito; eu tenho duas funcionárias civis aqui que têm mais de vinte anos de casa e por elas permanecerem nos setores eu consigo levar os processos de pagamento, mesmo havendo trocas constantes do pessoal militar. Eu me preocupo com a possibilidade de perdê-las, pois a ausência de uma dessas duas funcionárias traria um problema muito grande para o processamento do pagamento.”

“Os civis, diferentemente dos militares, permanecem exercendo uma determinada função por muitos anos, então em geral não temos problemas com relação à passagem de função dos civis, pois não há a mesma rotatividade que ocorre com os militares. Então o problema com a perda de conhecimento com civis devido à rotatividade é infinitamente menor do que com os militares. O único problema que pode haver é quando esse pessoal civil for se aposentar, pois se não for feito algo para que o conhecimento acumulado por ele possa ser passado para a pessoa que irá assumir sua função aí sim a perda será imensa, pois serão muitos anos de experiência que serão levados junto com ele por ocasião de sua saída.”

Em relação a este aspecto, Collares (2006, p.4) aponta a importância do conhecimento tácito na atualidade com a seguinte afirmação:

“Se os progressos no campo das tecnologias da informação e comunicação abrem novas possibilidades de codificação e difusão de informações e conhecimentos, os conhecimentos tácitos, que são enraizados em indivíduos, instituições e ambientes locais, logo difíceis, senão, quase impossíveis de serem transferidos, permanecem de grande importância estratégica na era do conhecimento”.

Diante dos resultados encontrados, observa-se que enquanto a baixa rotatividade do pessoal civil representa um aspecto positivo para permitir o desenvolvimento de maior conhecimento tácito, a alta rotatividade do pessoal militar representa um grande limitador à GC.

4.2.3 Conhecimento e Nível de Interesse a Respeito do Tema.

O objetivo desse tópico foi identificar o nível de conhecimento, de interesse e de importância envolvendo o tema, segundo a percepção dos membros da organização. Objetivou, também, identificar a existência de iniciativas ligadas à GC, na organização. Com base nesse foco, foram feitas as análises das declarações dadas pelos entrevistados e os resultados mais relevantes serão apresentados a seguir.

Verificou-se que a Gestão do Conhecimento é desconhecida para a maioria dos entrevistados. E, apesar de alguns afirmarem saber do que se tratava, demonstraram ter uma noção muito restrita ou confusa, confundindo inclusive conhecimento com informação, conforme observado nas declarações a seguir:

“Acho que é a matéria que trata sobre o estorno do fluxo de informações numa OM.”

“Bem, acho que é tudo relacionado dentro do interesse da OM não é? Cursos e informações eu acredito tudo que seja qualquer informação que a gente venha obter na Internet, documentos, via telefone, qualquer tipo de informação.”

“Eu acho que é você ter conhecimento das informações necessárias da OM a fim de que você possa trabalhar com mais propriedade e assegurar melhores informações.”

“Sim, sei, com as minhas palavras eu acho que a Gestão do Conhecimento, em poucas palavras, nada mais é do que cada funcionário de uma OM deve conhecer o objetivo da sua OM, saber que papel ele desempenha dentro daquela OM, quais são suas tarefas e qual a interdependência entre o trabalho dele e os demais setores da OM.”

Apenas dois entrevistados demonstraram ter uma percepção um pouco maior a respeito do tema, conforme as transcrições que se seguem:

“Creio que se trata da gestão do *know-how*, de como ele é desenvolvido dentro da organização militar ou civil e como é que esse *know-how* é passado para os seus integrantes.”

“Eu não tenho o conhecimento exato, mas acredito ser uma metodologia para gerenciar o conhecimento no âmbito de cada setor aqui da nossa organização, e, com isso, melhorar o conhecimento em toda a nossa Pagadoria.”

Este desconhecimento, a princípio, é decorrente do fato de que não há preocupação por parte da organização com a capacitação dos seus membros nesse assunto, e nem mesmo iniciativas pessoais nesse sentido. Isto porque na análise de documentos internos e nas entrevistas não foi detectada a existência de nenhum grupo, estudo ou curso de capacitação que abordasse o tema, muito menos um interesse da organização nesse sentido. Apesar disso, dois entrevistados relataram já terem tido contato com o assunto em cursos ou palestras, mas ressaltaram que tiveram contato por acaso ou fruto de motivação particular, conforme as declarações a seguir:

“Eu participei do CAPA de finanças ano passado e uma das palestras em Maceió foi sobre isso. (...) o CAPA é um curso de aperfeiçoamento avançado no qual os oficiais, no caso da minha turma, se especializaram melhor, é uma pós-graduação *latu senso* em finanças.”

“Olha, eu faço alguns cursos na Internet, não pela OM, mas meus particulares, e eu já li alguma coisa sobre isso, mas não motivado pela OM não.”

Mas, apesar desse desconhecimento, ao se apresentar o conceito de Gestão do Conhecimento adotado no trabalho, todos demonstraram despertar interesse pelo assunto, sendo enfatizada também a percepção de que o tema é importante e merecedor de maior atenção e esforços no sentido de se buscar o seu desenvolvimento na organização, conforme transcrições a seguir apresentadas:

“Sim eu acho com certeza importante, de forma a orientar a todos e de forma a uniformizar os procedimentos realizados dentro da Pagadoria para que primeiramente todos saibam da existência desse tipo de gestão e segundo buscando um nivelamento dessa utilização, pois existem departamentos que utilizam mais a gestão do conhecimento, embora seja informalmente, do que outros, mas efetivamente seria interessante para toda a OM. Então ao se buscar esse nivelamento, uma maior formalização e também, divulgação, haveria, conseqüentemente, uma melhoria na gestão e, conseqüentemente, também de nossos resultados.”

“Com certeza, eu acho que é de grande importância todos terem esse conhecimento para melhor desempenho nas nossas atividades profissionais.”

“Acho sim, acho importante. Porque eu acho que melhora a produtividade de cada funcionário te dá um conhecimento de uma visão maior da OM e do papel que ela tem e como ela desempenha esse papel, cada um o seu papel e com isso a gente vai desenvolver essa cultura do conhecimento, de disseminação do conhecimento.”

Além disso, há relatos ressaltando que apesar de não existir nenhum procedimento ou orientação formalmente direcionada para a gestão do conhecimento, já existem algumas iniciativas que ocorrem informalmente no sentido de se trocar informações e conhecimentos, conforme realçado nas seguintes declarações:

“Que eu saiba existe nada escrito sobre isso, mas vejo que os departamentos fazem isso de forma informal.”

“Então, para complementar, eu diria que a gente não tem nada que formalize a implantação de uma gestão de conhecimento aqui. Eu não tenho conhecimento, o que nós temos são iniciativas independentes que tem a ver com o tema.”

“Não que eu tenha conhecimento não, pois é uma coisa muito dinâmica, então essas coisas são feitas praticamente de uma maneira empírica, ou seja, à medida que as necessidades vão surgindo a gente vai conversando entre a gente e vai colocando em frente. Agora se existe algum estudo sobre o assunto alguma parte doutrinária sobre o assunto eu não tenho conhecimento.”

“Efetivamente na organização não. Com essa roupagem de Gestão do Conhecimento, não. Mas nós tivemos dentro da Marinha a Gestão pela Qualidade total (GQT) que objetivava identificar e definir os melhores processos internos buscando melhorar a qualidade dos serviços prestados, entre outras formas de tentar aumentar a qualidade de nossos processos internos. Mas, especificamente, algo formalizado, voltado para a gestão de conhecimento e melhoria do Know-how, não.”

Dessa forma, verificou-se que apesar do baixo grau de conhecimento sobre o tema, os membros da organização relatam que existem iniciativas de gerenciamento do conhecimento, só que de maneira informal, ocorrendo por meio de conversas, e trocas de experiência à medida que surgem as necessidades.

Além disso, todos os entrevistados demonstraram perceber que é importante desenvolver esse tema na PAPEM. Com isso, o conhecimento e sua gestão parecem ser reconhecidos como fator importante na organização. Sua gestão é algo que já se pratica, de uma maneira ou de outra, mesmo que de forma informal.

De maneira geral, o resultado da análise desse tópico vai ao encontro do que foi citado no trabalho de Quandt, Terra e Batista (2006), onde é observado que apesar de muitas

organizações não conhecerem ou se utilizam do termo Gestão do Conhecimento, grande parte delas já adota diversas técnicas e ferramentas de compartilhamento e transferência de conhecimento que podem ser classificadas como práticas de Gestão do Conhecimento.

4.2.4 Estratégia da Organização e Fluxo de Informações e Conhecimento: Disseminação pelos membros; Alinhamento Estratégico com a GC; e Identificação dos estímulos e dificuldades para o compartilhamento e incremento do conhecimento organizacional.

A análise desse tópico teve por foco identificar os aspectos mais relevantes das estratégias organizacionais e do fluxo de informações e conhecimento, relacionados à Gestão do Conhecimento. Em complemento, ainda inclui uma análise sobre os fatores que atuam beneficiando ou dificultando o fluxo dessas informações e conhecimentos e a percepção dos entrevistados quanto às possíveis melhorias derivadas da implementação de iniciativas de GC.

Verificou-se nesse tópico que todos os entrevistados acreditam que exista uma estratégia organizacional, mas alguns não têm nem idéia de qual seja, e a maioria dos que afirmam saber qual é não apresentou uma uniformidade de percepção de qual seja e nem onde está formalizada. Isto pode ser observado nas transcrições a seguir:

“(...) na verdade a estratégia da PAPEM se relaciona, isto é, depende da estratégia do comando da força, ou da Marinha como um todo. Na verdade é o que foi determinado pelo comando da força que é para onde a organização está direcionando os seus esforços.”

“Bem, a estratégia, acho que é a de que a gente atenda aos nossos clientes com rapidez, precisão e... ou seja, o objetivo é procurar atender nossos clientes com maior rapidez, precisão, haja vista que a gente trabalha com pagamento de pessoal, com o menor erro possível.”

“A estratégia? Eu acredito que seja desenvolver de forma eficaz o pagamento de pessoal dos militares. A nossa missão aqui é elaborar com prontidão e a gente resolver todos os problemas com relação ao pagamento de pessoal da Marinha.”

“Não, não sei não. Aqui na OM não tem nada explicitado com relação à estratégia.”

“A Pagadoria possui um plano estratégico com a definição da missão, o padrão de qualquer plano estratégico. Eu ainda não vi esse plano estratégico da Pagadoria, sei que ele existe, então não posso te afirmar ou te dizer qual seria a estratégia da OM. Imagino que, como o mote da Pagadoria é produzir o pagamento do pessoal da Marinha, a estratégia seria executar o pagamento de forma correta, precisa e oportuna. Deve ser alguma coisa nesse sentido.”

“Não, não sei qual é a estratégia, embora saiba que existe um planejamento estratégico que foi realizado por um antigo militar da organização quando estava num curso de aperfeiçoamento de oficiais, mas ele agora não está mais servindo aqui, já desembarcou.”

“Em termos de estratégia divulgada para os membros componentes da OM, não sei dizer se existe uma estratégia formalmente divulgada. O que existe é um feeling, uma convicção da estratégia em virtude das atividades realizadas pela Pagadoria.”

Os resultados da análise das entrevistas indicam que a formação do conceito da estratégia na PAPEM se dá segundo a perspectiva e sentimento individual de cada membro, sem uma orientação que possibilite uma percepção mais consensual entre os membros.

Quanto à forma de disseminação dessa estratégia, verificou-se que a maioria dos entrevistados acreditava que ela ocorria através de orientações verbais, emanadas pela alta administração, ou através de documentos internos normativos e do plano de dia. Apenas um respondente, este pertencente à alta administração, declarou que não havia divulgação clara da estratégia. Essas observações são exemplificadas nos relatos a seguir:

“Aqui na OM há um sentimento geral com relação ao dever de cada um, segundo o que o Diretor nos fala, não há uma estratégia formalizada.”

“Para saber qual é a estratégia a gente tem acesso pela própria comunicação com o nosso chefe e por meio do plano de dia.”

“E ela é divulgada assim, através de como eu estava dizendo, pelas orientações do nosso diretor, dos chefes de departamentos, pelo regulamento interno, pelo plano de dia e está contida na própria missão da OM.”

“Acho que não há divulgação e, se há divulgação, não tem chegado até a mim.”

Apesar dessa falta de consenso, sobre a estratégia, dois entrevistados, um pertencente à alta gerência e outro da gerência intermediária, souberam apresentar de forma mais embasada qual é a estratégia da organização, inclusive citando o local onde estava formalizado. Cabe ressaltar que ambos eram integrantes do Comitê de Gestão Organizacional da PAPEM, que também é chamado de comitiva do Programa Netuno, por ter sido criado com a finalidade de ser responsável pela implantação e desenvolvimento do Programa na PAPEM. Os dois depoimentos estão transcritos a seguir:

“A estratégia da PAPEM é a modernização do sistema de pagamento de forma a atender melhor os usuários, com maior eficiência.”

“Bem, a estratégia é a de modernizar o sistema de pagamento para que a gente atenda aos nossos clientes com maior rapidez e eficiência.”

Em relação à questão de ausência de divulgação todos os dois confirmaram que ainda não estava sendo feita de forma ampla, justificando isso com o argumento de que o planejamento ainda estava muito recente e passando por algumas eventuais modificações, conforme relatos a seguir:

“E essa estratégia, como ainda está num plano muito recente, não está sendo efetivamente divulgada ou colocada em prática, ela está restrita, no momento, às pessoas envolvidas diretamente no projeto de modernização do sistema”.

“O planejamento estratégico ainda não está concluído definitivamente, então algumas coisas que eu posso falar aqui podem se alterar, pelo que de repente a gente está estudando. O comitê de gestão que nós temos aqui está justamente trabalhando pra que se conclua esse planejamento estratégico e possa seguir em torno de cinco anos, aproximadamente.”

Em relação às demais estratégias, os resultados apontaram que não existe uma estratégia de GC, e quanto à de TI, somente um entrevistado, no caso do próprio setor de informática, emitiu parecer de qual seria. Mas, segundo a sua percepção, ele se confundia com a estratégia da organização, o que pode ser constatado a seguir:

“Tem sim, nós temos uma estratégia de TI. Nós temos um plano diretor de informática cujo objetivo é justamente o que eu falei... desenvolver sistema de informática, modernizar o sistema de pagamento.”

Dessa forma, em relação ao alinhamento das estratégias com a gestão do conhecimento, não foi possível identificar nenhum, mesmo porque não foi constatada sequer a existência de uma estratégia de Gestão do Conhecimento na PAPEM.

De maneira geral, com base nos depoimentos e após análise dos dados coletados, observou-se que não há a necessária preocupação com o tempestivo delineamento das estratégias organizacionais e nem é uma prática corrente a ampla e clara disseminação das mesmas. Verificou-se, tanto por meio de pesquisa documental quanto das entrevistas, que não existem estratégias de GC ou de TI. E, apesar de um dos entrevistados afirmar que reconhece a existência de uma estratégia de TI, o desconhecimento do próprio entrevistado a respeito da formalização dessa estratégia e a ausência de outro entrevistado que confirmasse a existência dessa estratégia indicam que ela não exista.

Essas lacunas na questão estratégica são ampliadas pela constatação da falta de uniformidade de entendimento, ou desconhecimento, pela maioria dos entrevistados, até mesmo da própria estratégia macro da organização. E, apesar do argumento dos dois entrevistados ter sido utilizado para justificar a falta de divulgação da estratégia de forma

ampla, na verdade reforçam a falta de percepção de importância e da necessidade de se enviaar esforços para tornar a questão estratégica, e sua divulgação, uma prática permanente.

Mais especificamente com relação à GC, os resultados encontrados indicam o total desconhecimento sobre a importância do conhecimento no contexto estratégico.

Essa importância do conhecimento pode ser exemplificada ao lembrar a colocação de Nonaka (2000), de que no mundo competitivo atual as organizações em busca da supremacia e até mesmo da sobrevivência, se utilizarão da Gestão do Conhecimento no intuito de identificar, criar, renovar e aplicar os conhecimentos que lhes são estratégicos.

Em relação à questão da passagem de função, na análise dos depoimentos observou-se que há uma grande diferença entre a rotatividade nas funções ocupadas por civis em relação à ocupadas por militares. Estas verificações reforçam o que já foi abordado no tópico 4.2.2.

Os depoimentos indicam que a rotatividade nas funções dos militares ocorre de forma muito mais intensa e por vezes a passagem dessa função é feita em pouco tempo. Já com relação ao pessoal civil, os entrevistados declararam que a rotatividade era muito pequena, e, excetuando-se raríssimas exceções, como morte, por exemplo, as passagens do pessoal civil levavam muito mais tempo do que a do pessoal militar. As transcrições a seguir ratificam essas observações:

“Agora, observo que muitos militares aqui quando chegam, a pessoa que ele veio substituir já até desembarcou. E aí ele tem que aprender parte sozinho e parte com os que já estavam aqui.”

“Então, aqui na Pagadoria ocorre, uma constante troca de funções dos militares, devido à motivos de carreira ou cursos técnicos, às vezes até ocorre de alguém ter que assumir uma função sem poder recebê-la diretamente da pessoa que estava ocupando efetivamente a função.”

“Mas o caso dos militares é diferente dos civis. O civil, como ele em geral não é movimentado da OM, quando mudam de função permanecem aqui, então no caso de dúvidas por parte de quem assumiu a função ele pode tirar com o antigo ocupante que permanece aqui a bordo. Mas no caso de militar não, ele desembarca. O militar quando vai assumir a função geralmente acompanha seu antecessor durante um mês, os civis levam, às vezes, até um ano.”

“A preparação para a passagem de função entre os militares, eu acredito que varie de acordo com a previsão de desembarque e também com a importância e complexidade que envolve a função. O problema é que nem sempre se consegue prever quando ocorrerá o desembarque. Já os civis não há muita preocupação quanto a isso, pois raramente ocorre a

necessidade de haver troca de funções, pois eles ficam praticamente o tempo todo de sua carreira trabalhando na mesma OM.”

4.2.5 Identificação das Práticas de Gestão do Conhecimento e avaliação dos Estágios de Formalização e Evolução

As respostas obtidas na parte 3 do questionário estão a seguir representadas. Essa parte trata da avaliação, dada pelos membros da organização, acerca do estágio de evolução em que a organização se encontra em relação às práticas de gestão do conhecimento. As práticas, para fim de análise foram agrupadas em 3 grandes grupos:

- 1) Práticas relacionadas aos aspectos de **gestão de recursos humanos**;
- 2) Práticas relacionadas à estruturação dos **processos** organizacionais; e
- 3) Práticas focadas na **base tecnológica e funcional**.

A distribuição das práticas por esses três grupos encontra-se detalhada no quadro 7 do item 3.3, que serviu de modelo conceitual para o desenvolvimento desse trabalho.

Cada prática foi composta por duas dimensões: estágio de implantação; e alcance dentro da organização. E, cada uma dessas duas dimensões foi escalonada segundo cinco assertivas diferentes:

Estágio de Implantação

0. Não existem planos de implantação;
1. Planejadas para o futuro;
2. Estão em processo de implantação;
3. Já estão implantadas;
4. Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes.

Alcance

0. Não existem;
1. Apenas iniciativas isoladas;
2. Restrito a alguns setores;
3. No âmbito de departamentos;
4. Amplamente disseminada na organização.

As notas foram obtidas a partir da escolha, pelo entrevistado, de uma assertiva dentre os 5 estágios escalonados em cada dimensão e ao fim, os dados foram tabulados e a partir daí extraídos os resultados a fim de serem analisados.

4.2.5.1 Práticas Relacionadas aos Aspectos de Gestão de Recursos Humanos

Os Gráficos 9 e 10 representam o resultado encontrado quanto às práticas relacionadas ao gerenciamento do capital humano.

Gráfico 9: Estágios de Implantação das Práticas Relacionadas à Gestão de Recursos Humanos

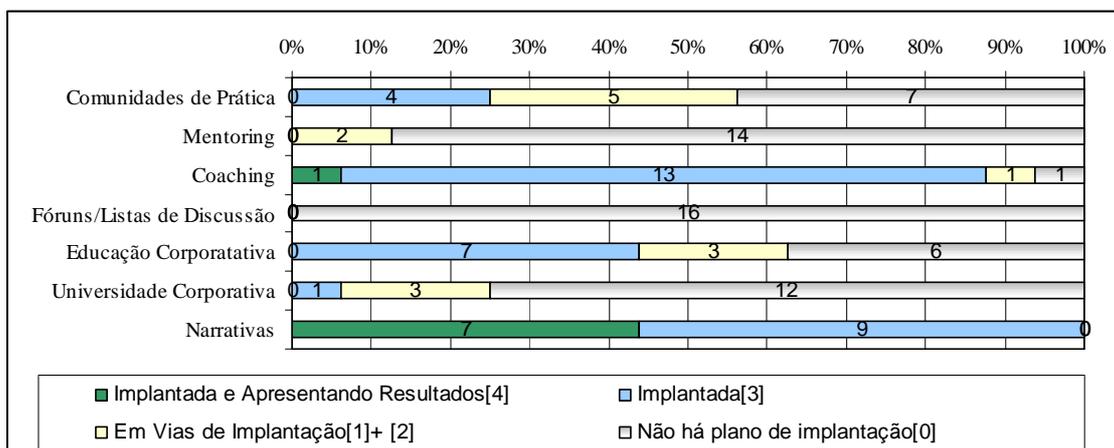
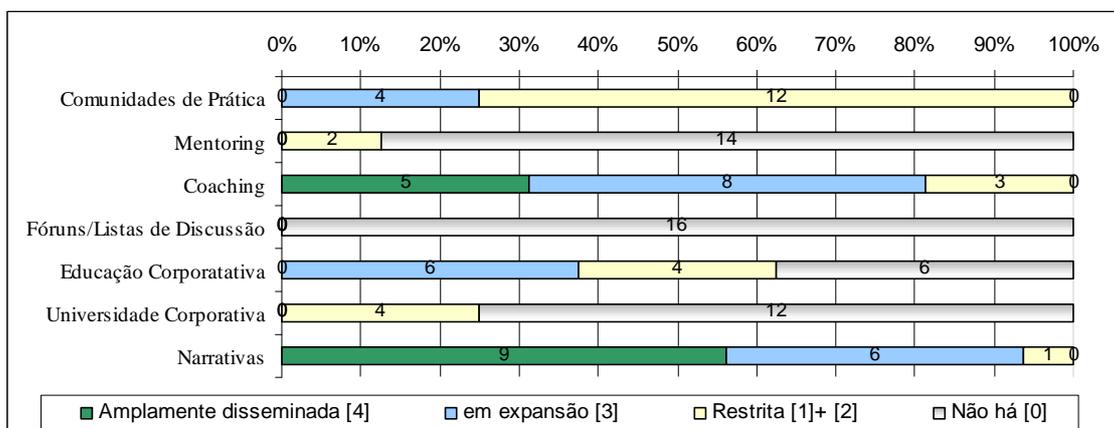


Gráfico 10: Alcance das Práticas Relacionadas à Gestão de Recursos Humanos



Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento – Essa prática foi identificada como já implantada por 4 entrevistados (25%), contudo ninguém relatou perceber a existência de resultados importantes. Em relação ao alcance, apresentou o mesmo percentual de percepção quanto à prática estar em expansão, porém ninguém relatou que já estava amplamente disseminada. Mas o que se destaca no resultado é que grande parte dos entrevistados (aproximadamente 44%), não perceberem existir nem mesmo um plano de implantação. E, quanto ao alcance a maioria a vê como restrita (75%). Com base nesses dados há indicação de que essa prática está presente somente em alguns setores ou em geral só ocorre fruto de iniciativas isoladas. Isto é reforçado pelos exemplos da ocorrência dessa

prática dados pelos entrevistados: Reuniões com o Departamento de Informática para solução de problemas; Reuniões entre os departamentos para tratar de assuntos diversos.

Além disso, foram citados 2 exemplos de ocorrência indicando que essa prática ocorre, por vezes, fruto de iniciativas não formalizadas:

“Ela acontece em reuniões informais entre as pessoas dos setores da PAPEM.”

“Vejo acontecer em conversas informais entre as pessoas em horários de almoço.”

Mentoring – A implantação dessa prática não foi relatada por nenhum dos entrevistados. Apenas 2 acham que está em vias de implantação e já tem um alcance restrito.

Coaching – A implantação dessa prática já é percebida pela maioria dos entrevistados (88%), e uma pessoa relata já haver resultados relevantes com a sua implantação. O fato que chama a atenção, entretanto, é em relação ao alcance, onde é constatado que cerca de 30% dos entrevistados percebem a prática como já amplamente disseminada. Porém, essa percepção é em grande parte fruto da própria cultura hierárquica dos militares, onde o superior é visto em geral como um *coaching*, ficando responsável pela orientação e coordenação de seus subordinados. Este indicativo é percebido nos seguintes exemplos dados pelos entrevistados:

“Cabe a cada Chefe de Departamento exercer o controle e a orientação das atividades”

“Os Chefes de Departamento e Encarregado de Divisão atuam como *coaching* em diversas ocasiões, orientando e acompanhando na execução.”

“Isso é exercido pelos oficiais com seus grupos e subordinados.”

“Ocorre com os Oficiais em relação aos subordinados.”

Pelo exposto, a partir dos resultados apresentados na coleta de dados, percebe-se uma relevante aceitação do grupo em relação aos líderes, com uma tarefa não-rotineira e estruturada que, atrelada à legitimidade da autoridade dos líderes, permite uma orientação simultânea para o relacionamento pessoal e para a execução das tarefas. Isso representa o que ocorre na prática do *coaching*.

Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão – Essa prática não foi identificada em nenhuma situação pelos entrevistados, indicando que ela não exista no âmbito da PAPEM.

Educação corporativa – A existência de iniciativas já implantadas nessa área foi relatada por 7 dos entrevistados (44%), sendo que nenhum deles relatou perceber resultados relevantes fruto dessa prática. O nível de alcance constatado também não revelou haver uma ampla disseminação por toda a organização, mas boa parte dos entrevistados já percebe que a prática está em expansão (aproximadamente 38%). Os exemplos da presença dessa prática na PAPEM, segundo 2 entrevistados são os cursos de Adestramentos previstos para o ano

corrente, conforme depoimentos a seguir: “Realização de adestramentos em cumprimento ao Plano de Adestramento da PAPEM.”

“São previstos diversos cursos e adestramentos a serem realizados durante o ano, sejam no PAD da PAPEM ou nos Programas de Cursos da Marinha.”

Universidade corporativa – Apenas 1 entrevistado relatou que já está implantada, mas não soube dar nenhum exemplo prático. Porém, ao se proceder a pesquisa documental não foi encontrado nenhum indicativo de que essa prática exista na PAPEM. Isto é reforçado pela maioria dos entrevistados (75%) que relatou não existir nem sequer um plano de implantação dessa prática, apesar de uma minoria achar que há planos para implantação futura. Mas, de forma geral, de acordo com os dados coletados e a confirmação pela maioria dos entrevistados, essa prática não existe na organização, indicando que o único entrevistado que afirmou perceber a existência de implantação e resultados relevantes decorrente de tal prática, não tem o real conhecimento do que ela venha a ser.

Narrativas – A implantação desta prática foi relatada pela totalidade dos entrevistados, sendo que quase metade deles (44%) já percebe existirem resultados relevantes em decorrência dessa prática. Já com relação ao alcance, a maioria (56%) já percebe a prática como amplamente disseminada pela organização. O exemplo dado pelos entrevistados foi a elaboração de relatórios de diversos tipos com os seguintes: sobre a realização de tarefas; sobre cursos realizados; viagens a serviço; sobre a verificação de pagamento; sobre atividades executadas.

De maneira geral, este grupo de práticas apresentou um nível baixo de adoção na organização. Observa-se que, segundo a maioria dos entrevistados, apenas dois tipos de iniciativas da lista estão implantados de forma mais ampla na organização (*coaching* e narrativas) e apenas a narrativa foi apontada pela maioria como já apresentando resultados considerados importantes e relevantes. E, em oposição a essa duas práticas estão o *mentoring*, os Fóruns /Listas de discussão e as universidades corporativas, para os quais a maioria dos entrevistados relatou sequer perceber a existência de planos de implantação na organização.

Os baixos resultados encontrados na avaliação desse grupo de práticas indicam que há um *déficit* no planejamento de qualificação do pessoal, apesar de existirem práticas já implantadas e até planejadas de maneira mais formal como, por exemplo, as constantes do chamado PAR. Na análise dessa seção, verificou-se que os resultados encontrados indicam que não há uma preocupação efetiva com o desenvolvimento das potencialidades de seu pessoal em relação ao conhecimento, como já foi abordado no tópico 4.1.10.

Essa falta de planejamento adequado é observado à medida que, ao se analisar o

conteúdo dos planejamentos, não se percebeu existir um foco direcionado ao atendimento continuado de determinado objetivo mais específico, como por exemplo, o estratégico. Esta importância deriva da questão da sustentabilidade do sucesso da organização. A contribuição da GC para a sustentabilidade do sucesso da organização pode ser exemplificada pela visão de gestão estratégica de Spiller (2006), já abordada na revisão de literatura, que ressalta a importância das organizações identificarem as informações e conhecimentos necessários a serem criados, obtidos e acumulados, tendo também em mente o alcance dos objetivos de longo prazo. E assim, segundo ele, valendo-se estrategicamente dos benefícios advindos da GC, as empresas estarão aptas a enfrentar as incertezas do futuro.

Além disso, os baixos resultados também indicam que as práticas ligadas ao treinamento de pessoal em geral não possuem um direcionamento para o desenvolvimento de competências ligadas à Gestão do Conhecimento. Conforme já foi ressaltado no tópico 4.1.8.

De maneira mais geral, Lausin, Desouza e Kraft (2003) resumem um dos principais fatores que levam ao desenvolvimento de eficientes mecanismos de criação de conhecimento dentro das forças armadas americanas numa única palavra: “treinamento”.

Os treinamentos ficam mais voltados somente para capacitação técnica específica de cada área, sem haver um planejamento de integração desses treinamentos de forma a desenvolver sinergias dos conhecimentos advindos dos mesmos. Ou seja, não há um planejamento voltado para o aproveitamento desse conhecimento, incrementado por meio dos treinamentos, de forma a que o mesmo seja socializado e multiplicado pela organização. Esse aspecto observado, reforça a questão do isolamento intradepartamental já abordada no tópico 4.1.5.

De maneira geral, os resultados encontrados se distanciam do que é recomendado na literatura, com relação à importância do alinhamento estratégico e da socialização do conhecimento. Dentre os aspectos relevantes citam-se os observados por Davenport e Marchand (2004), para quem o conhecimento, tal qual a informação, só terá valor efetivo se puder ser aplicado de forma eficaz para se obter êxito na consecução dos objetivos da empresa. E, ainda, para Terra (2006) o fato da dinâmica das mudanças e a crescente complexidade dos desafios não permitirem mais que se concentrem esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações. O compartilhamento e sinergia de conhecimentos adquirem, assim, caráter imprescindível.

Os resultados encontrados se contrapõe ao recomendado no trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre as empresas criadoras de conhecimento, onde a filosofia é criar sistematicamente novos conhecimentos, fazendo com que os mesmos sejam disseminados por

toda a instituição, além de serem prontamente incorporados às novas tecnologias e produtos. Para isso, faz-se necessário um Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos contínuo, envolvendo atividades que vão desde a identificação da necessidade de treinamento até a multiplicação e socialização do conhecimento.

4.2.5.2 Práticas Relacionadas à Estruturação dos Processos Organizacionais

Os Gráficos 11 e 12 representam a situação desse segundo grupo de práticas tomando por base a percepção dos entrevistados.

Gráfico 11: Estágios de Implantação das Práticas Relacionadas à Estrutura dos Processos Organizacionais

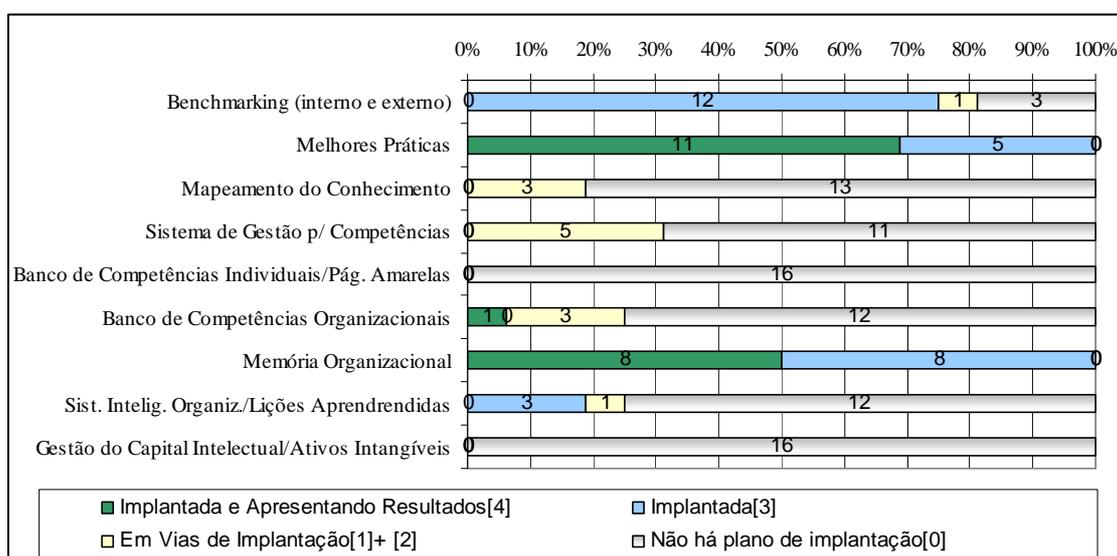
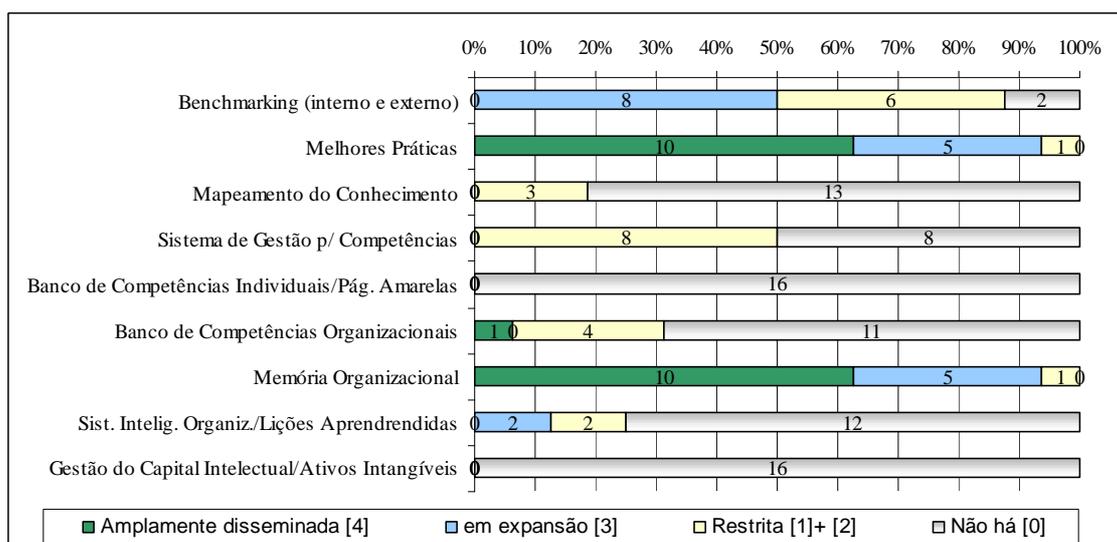


Gráfico 12: Alcance das Práticas Relacionadas à Estrutura dos Processos Organizacionais



Benchmarking (interno e externo) – esta prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização, alcança um percentual de indicação de implantação de 75% entre os entrevistados. Porém, não há percepção de que esteja produzindo resultados significativos. Quanto ao alcance, metade dos entrevistados a considera como em expansão, já havendo maior adesão até dentro do âmbito dos departamentos, mas ainda não alcança a organização como um todo. Enquanto que a outra metade não a percebe como abrangente, mas sim como restrito (37%) ou inexistente (13%). Os exemplos dessa prática são transcritos a seguir:

“Atualmente a PAPEM tem envidado esforços no sentido de reformular o SISPAG e para isso tem se orientado pelo sistema homólogo que foi desenvolvido pelo EB (Exército Brasileiro).”

“É comum ocorrer a Interação com aeronáutica, com o exército e às vezes até com o SERPRO, para desenvolvimento de sistemas.”

“A PAPEM está sempre comparando a forma de se fazer com a de outros órgãos como o exército e a aeronáutica.”

Observa-se nesses exemplos a busca por melhores alternativas tomando por referência o meio externo (*Benchmarking* externo). O motivo disso pode é decorrente da inexistência de outras organizações da Marinha que atuem com o mesmo tipo de atividade que a PAPEM, conforme ressaltado na seguinte declaração:

“Como a minha divisão exerce uma função específica e ela é a única divisão na Marinha que exerce a função de pagamento de exterior, toda a competência que ele desenvolveu aqui, a competência técnica mais estrita, dificilmente ele aplicará em outra OM.”

Dessa forma, a importância dessa iniciativa para a PAPEM, passa a ter maior destaque, já que a organização desempenha uma atividade ímpar na MB, necessitando assim buscar subsídios no meio externo. Em vista disso, torna-se importante o desenvolvimento de mecanismos que promovam o compartilhamento e criação de conhecimento com entidades externas, e o benchmarking se encaixa perfeitamente nesse papel.

Melhores Práticas (*Best Practices*) – Esta prática alcança o maior percentual em relação ao estágio de implantação e disseminação desta categoria: 100% dos entrevistados indicam que a prática está implantada e quase 69% deles relatam que está produzindo resultados significativos. O seu alcance é bem abrangente, de acordo com os entrevistados: 62% deles informam que a prática já está amplamente disseminada pela organização. Os exemplos fornecidos pelos entrevistados foram diversos documentos e publicações internas da Marinha como Plano do Dia, Ordens Internas, Regimento Interno, SGM, NODAM, Manual do Usuário do SISPAG on-line, Manual do Usuário do BP-on-line, entre outros.

Mapeamento ou auditoria do conhecimento – Quanto a essa prática envolvendo o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes, a percepção de implantação é nula: 81% afirmam não existir qualquer plano de implantação e os outros 19% relatam que só existem planos para o futuro.

Sistema de gestão por competências – Essa iniciativa envolvendo uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinada função teve um baixo nível de avaliação: 69% dos entrevistados relatam que não existe nenhum plano de implantação previsto e 31% só declaram haver somente um planejamento para o futuro. Quanto ao grau de alcance, metade declarou não existir e a outra metade acha que só existe para áreas restritas.

Quanto a essa prática, observa-se que apesar de existirem definições de responsabilidades formalizadas para cada função, previstas na Organização Interna da OM, em geral as designações para exercício das funções não se orientam pelas competências essenciais requeridas, mas sim de acordo com o posto/graduação do servidor militar.

Banco de competências individuais – Essa iniciativa ligada às informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas, apresentou a pior avaliação desse grupo, não obtendo sequer um entrevistado atribuindo uma avaliação diferente de nula, tanto em relação ao grau de implantação quanto ao alcance.

Banco de competências organizacionais – Esse tipo de prática também apresentou um grau bem pequeno de implantação, onde apenas 1 entrevistado a classificou como implantado, mas 75% dos entrevistados não percebem haver sequer planos de implantação. Em relação ao alcance, quase 69% dos entrevistados relata não haver, e apenas um respondente percebe que haja um alcance maior. O exemplo apresentado pelo único entrevistado a atribuir o grau de implantado foi a existência no portal da PAPEM, de documentações do SISPAE e respectivos conteúdos, sendo também identificados os responsáveis técnicos, além de outras informações sobre o assunto de interesse.

Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos – este grupo de práticas que indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes, apresentou um dos melhores níveis de implantação e alcance na organização. A totalidade dos entrevistados relata que está implantado e metade já percebe haver resultados concretos fruto dessas iniciativas. Em relação ao alcance, mais da metade (62%) declara que já está amplamente disseminada pela organização. Os exemplos dessas práticas apresentados pelos entrevistados foram: Arquivos de Documentos transmitidos e recebidos; Diversos, armazenamento de documentos contendo assuntos já

tratados anteriormente; e Backup de arquivos e sistemas e documentos diversos impressos e arquivados.

Sistemas de inteligência organizacional – essa iniciativa que visa extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação, também apresentou um baixo índice de implantação e alcance segundo os entrevistados. Apenas 3 entrevistados acham que está implantada e somente 2 acham que já está em expansão de abrangência. Porém, a maioria (75%) não percebe existir a implantação ou um mínimo de alcance na organização.

Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis – Ao lado do Banco de competências Individuais apresentou o pior índice de avaliação do grupo, com a totalidade dos entrevistados atribuindo avaliação nula, para ambas as dimensões avaliadas.

Numa análise global desse grupo de práticas, verificou-se que no conjunto, ainda estão num grau de desenvolvimento muito baixo, indicando que a estrutura da organização, de forma geral não está voltada para o adequado aproveitamento do conhecimento organizacional. Esta observação vem a reforçar a limitação encontrada na atual estrutura organizacional para o desenvolvimento de iniciativas de GC, conforme já foi abordado no tópico 4.1.5.

4.2.5.3 Práticas focadas na Base Tecnológica e Funcional

As práticas deste grupo serão apresentadas a seguir, bem como os comentários e gráficos referentes ao estágio e ao alcance de cada uma.

Gráfico 13: Estágios das Práticas focadas na Base Tecnológica e Funcional

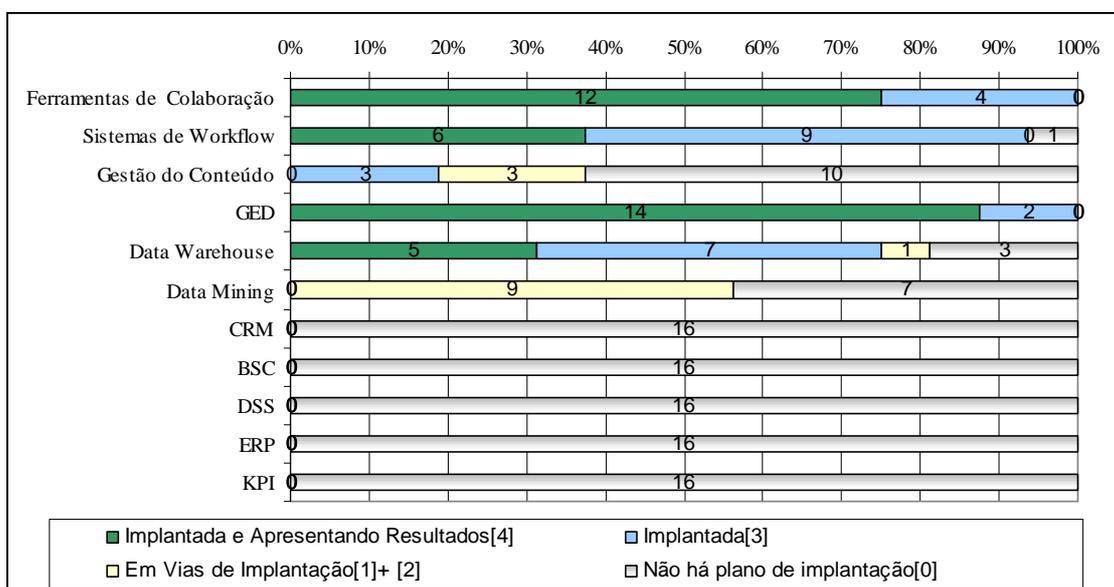
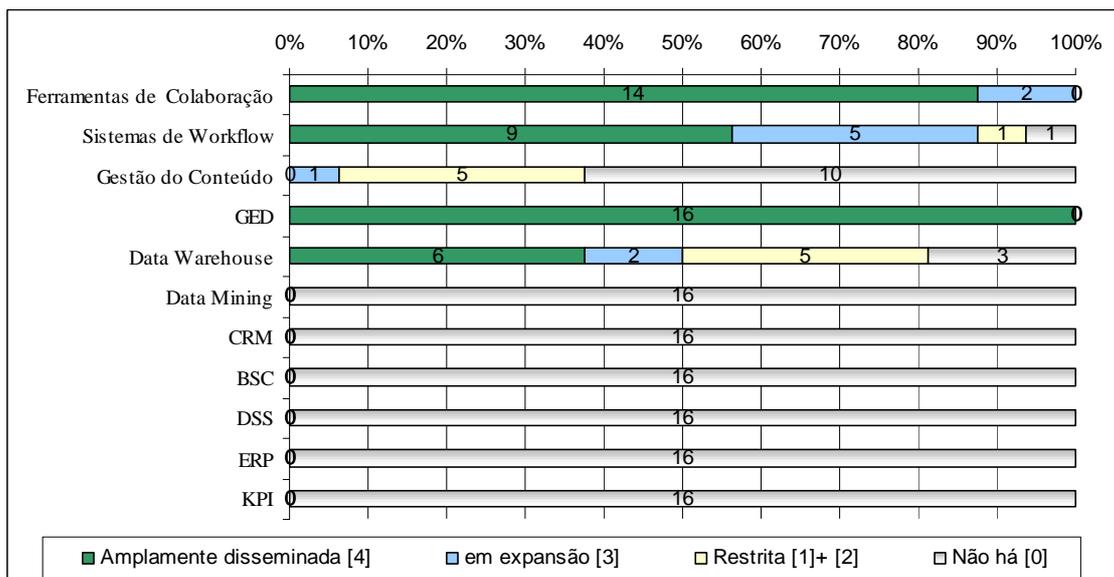


Gráfico 14: Alcance de Implantação das Práticas focadas na Base Tecnológica e Funcional



Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets – este conjunto de práticas englobando portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos, se apresenta em estágio bem avançado, segundo os entrevistados: A totalidade o classificou como já implantado, sendo que 75% já o considera como apresentando resultados relevantes. Em relação ao alcance a maioria (87%) relata que já está amplamente disseminado. O exemplo que mais foi citado foi o Portal da PAPEM, sendo também citado o Portal de Consignações e o CADPAR.

Sistemas de *workflow* – essas práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos, utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc., segundo os entrevistados está bem avançada também, sendo classificada como implantada por 15 dos entrevistados (94%), sendo que para 42% do total de entrevistados também já apresenta resultados significativos. O seu alcance está bem abrangente na opinião da maioria dos entrevistados onde 56% dos respondentes o classifica como amplamente disseminado pela organização.

Gestão de conteúdo – essa prática englobando os processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Apresentou nível de avaliação bem baixo, sendo relatado por mais da metade (62%) como não implantada e sem alcance. Apenas 3 pessoas a considera como implantada, porém nenhuma relata ter trazido resultados relevantes. O seu alcance também só é percebido e mesmo assim como restrito por 18%, dos entrevistados.

Gestão Eletrônica de Documentos (GED) – Essa prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos foi de melhor avaliação em todos os grupos, alcançando 100% de implantação e de alcance. Destaca-se também que a percepção dos resultados relevantes trazidos pela implantação dessa prática já é percebida por 87% dos entrevistados. Além disso, a totalidade dos respondentes a considera como amplamente disseminada.

- **Data Warehouse** (ferramenta de TI para apoio à GC) – essa tecnologia de rastreamento de dados apresentou uma avaliação boa em termos de implantação (75%), sendo que 31% dos respondentes já a considera como trazendo resultados relevantes. O grau de abrangência, porém, ficou avaliado como já amplamente disseminado por 37% dos entrevistados sendo que 31% o consideraram restrito e quase 19% o relatam como sem alcance.
- **Data mining** (ferramenta de TI para apoio à GC) – os mineradores de dados apresentaram um resultado ruim com relação à implantação onde quase metade (44%) o considera como inexistente e os outros 66% o relatam como existindo somente planejamento de implantação para o futuro. Já a avaliação do alcance obteve a totalidade de nulidade para essa dimensão.

Quanto aos outros componentes do grupo (CRM, BSC, DSS, ERP e KPI), ligadas à tecnologia de informação e apoio à GC, apresentaram avaliação nula em todas as dimensões, segundo opinião dos entrevistados (ver Gráficos 13 e 14).

Numa avaliação geral das práticas desta categoria, verifica-se que quatro práticas se destacam, tanto em implantação quanto em alcance, que são as Ferramentas de Colaboração, os Sistemas de *workflow*, a GED e a *Data Warehouse*. O restante apresenta avaliação inexpressiva ou nula. Apesar disso, esse grupo de práticas foi o que apresentou o maior desenvolvimento entre os três grupos analisados. Essa observação será melhor visualizada nos Gráficos 15 e 16.

4.2.5.4 Situação Consolidada das Práticas de GC na PAPEM

Os Gráficos 15 e 16 representam respectivamente o grau de implantação e de alcance das práticas de referência das entrevistas, apresentando uma visão mais ampla sobre o grau de evolução das mesmas na PAPEM.

Gráfico 15: Estágios das Práticas de Gestão do Conhecimento

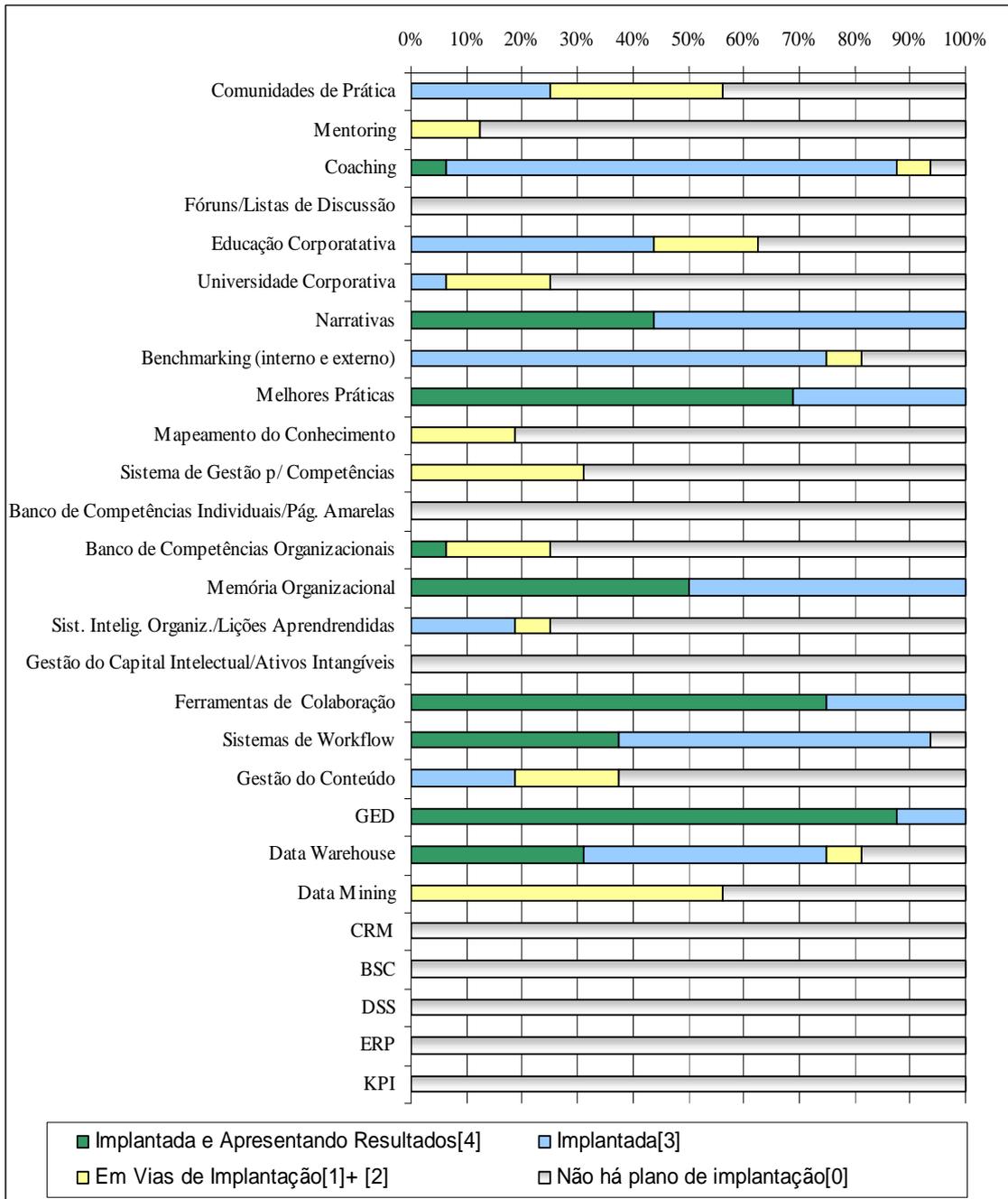
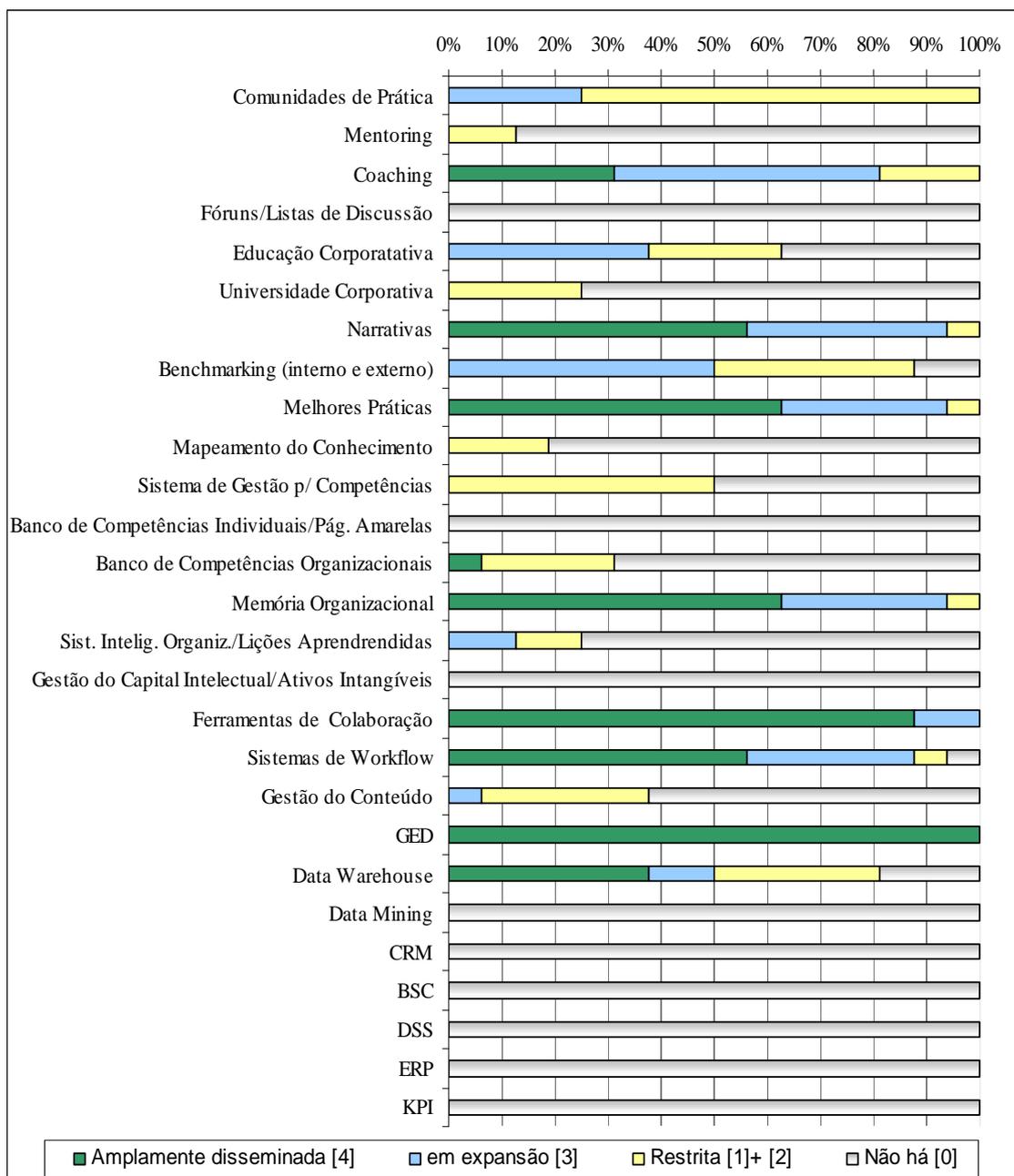


Gráfico 16: Alcance das Práticas de Gestão do Conhecimento



Observando-se os Gráficos 15 e 16, numa análise conjunta e comparativa entre os diferentes estágios de implantação e alcance, alguns pontos merecem ser destacados.

O primeiro deles é a percepção de que as práticas mais evoluídas, em ambas as dimensões analisadas, se concentram no grupo focado na base tecnológica e funcional. Esta observação vem a ratificar o que já fora abordado no tópico 4.1.9, sobre haver um grande desequilíbrio entre a preocupação com o desenvolvimento da base tecnológica. Além dessa diferença percebeu-se após a análise de algumas declarações que esse desequilíbrio não se restringia à questão da tecnologia em si, mas também em termos de pessoal também, conforme consta das declarações a seguir:

“Então o pessoal de tecnologia de informação tem essa facilidade de permanecer no negócio, e com isso eles têm a vantagem do conhecimento, de adquirir ao longo do tempo esse conhecimento tácito, e o pessoal de negócio não tem, pela própria rotatividade maior.”

“Alguns civis, praticamente nos setores-chave são civis que ficam muito tempo. Militares realmente seria mais no setor de TI, no setor de departamento de Informática, mas na área de negócios os militares têm uma rotatividade maior.”

Essas declarações vão ao encontro da observação constante do Gráfico 6 do tópico 4.2.2, onde se constatou que 40% dos representantes da faixa acima dos 10 anos atuando na PAPEM são da área de informática.

Os resultados em geral indicam que as práticas relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos apresentam os piores resultados de avaliação. Isto reforça os indicativos de que não está havendo a necessária preocupação com uma ampla capacitação de pessoal. Esse aspecto se torna mais evidente ao se observar o baixo nível de implantação e de alcance de importantes iniciativas ligadas ao treinamento e formação de pessoal como, por exemplo, as práticas de Educação e Universidades Corporativas, que apresentaram enquadramento de inexistente ou restrita, pela maioria dos entrevistados.

Analisando os resultados, dos tópicos 4.2.2, 4.2.5.1 e 4.2.5.3, em conjunto, reforçam-se os indicativos de que a organização tem priorizado os aspectos de TI, e se preocupado numa escala menor com o aprimoramento e as necessidades da componente humana da organização.

Este aspecto negativo, relacionado à priorização de esforços no desenvolvimento de sistemas e aprimoramento tecnológico, se esquecendo da importância da componente humana, que na verdade é que vai possibilitar que os investimentos em TI tragam resultados positivos, já foi abordada na revisão de literatura. O exemplo que pode ser lembrado é a colocação de Davenport, (2004), afirmando que apesar da melhoria nas etapas intermediárias do ciclo de vida da informação que a TI proporciona, sozinha ela não é útil para a criação ou exploração das informações. Este problema, segundo ele, ocorre quando os programas de TI negligenciam o aspecto humano na equação da informação, levando pouco em conta o tipo de informação que as pessoas buscam ou da qual necessitam, ou como a utilizam.

Outra distorção decorrente da priorização do aspecto tecnológico em detrimento ao humano, pode ser observada na seguinte declaração:

“(…) é o pessoal de TI que assessora a decisão e como vai funcionar o negócio. E, ao contrário do que deveria ser, não é o pessoal de negócios que diz como os processos vão se suceder. A gente é que tem que se adequar ao conhecimento que vem do pessoal de TI.”

Contudo, apesar dessa deficiência, já há indicativos de que esse desequilíbrio está, pelo menos com relação aos clientes externos, sendo minimizado. Exemplo disso são as declarações de que o desenvolvimento do novo sistema de pagamento está se preocupando com as necessidades e sugestões levantadas junto aos gestores de pagamento, de forma a se buscar melhor atender às suas necessidades, e não o contrário.

“(...) a maior preocupação, digamos, talvez eu tenha até outras menores, mas a maior, digamos, está na modernização do sistema de pagamento, da forma que a gente irá por esse novo sistema para atender melhor aos usuários.”

“(...) e nós convidamos também os usuários para entrevistas para sabermos suas sugestões sobre o que a gente precisa pra estar colocando no novo sistema.”

Numa avaliação mais geral, desse tópico, observou-se que a maioria das práticas ainda está sem um planejamento de implantação ou em poucos casos apenas com planejamento para o futuro, porém, não foi identificada pela análise documental, nenhuma formalização a respeito desse planejamento futuro, indicando que ele na realidade ainda esteja somente na intenção informal, e não formalmente caracterizado. Soma-se a essa constatação o fato de que a maioria das práticas recebeu avaliação de alcance como restrito ou sem alcance. Isso tudo denota que as iniciativas existentes na organização são, em geral, fruto de iniciativas isoladas e/ou pontuais, o que também indica não haver uma preocupação de integração entre as mesmas. Isto converge para a observação de que não há um comprometimento institucional com o desenvolvimento do tema. Esta observação é confirmada pela seguinte declaração:

“As práticas de gestão do conhecimento que, por ventura, são aplicadas aqui na Pagadoria, acredito que elas foram implementadas de maneira empírica, sem uma estruturação e sem um direcionamento sobre a política de gestão do conhecimento.”

A análise desse tópico indica que as práticas de gestão do conhecimento, que existem, foram, em sua maioria, desenvolvidas a partir de iniciativas isoladas e pontuais que surgiram, e não por consequência de um planejamento coordenado e formalizado. Assim, não há indicativos de que exista, na organização, uma estruturação de gestão organizacional, incluindo aí a área de pessoal e de TI, que esteja voltada para que as práticas de gestão do conhecimento permeiem a organização como um todo. Isto se torna mais evidente ao se observar o desconhecimento a respeito do tema no âmbito da organização, conforme já destacado no tópico 4.2.3. Apesar disso, nesse mesmo tópico verificou-se que após a apresentação do assunto foi despertado um interesse maior pelo mesmo, e uma percepção de que ele seja importante, tanto para desenvolver novas práticas como para aprimorar as já existentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa na PAPEM indicaram que o tema é pouco ou totalmente desconhecido para os membros da organização, inclusive para a alta gerência. As iniciativas relacionadas à GC, identificadas, demonstraram terem sido oriundas de iniciativas isoladas. E, além disso, observou-se uma tendência ao isolamento entre as áreas da organização, não fazendo parte da cultura organizacional a busca pela integração e compartilhamento de informações e conhecimentos internamente. Em relação às trocas com o meio externo, as poucas que foram identificadas demonstraram ainda serem muito limitadas.

De maneira geral os resultados encontrados se aproximam muito das questões levantadas no trabalho de Quandt, Terra e Batista (2006), a respeito dos motivos que limitavam o desenvolvimento da GC nas organizações estatais, que estão a seguir elencados:

- I. São, em grande parte, fruto de iniciativas isoladas;
- II. Há ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC;
- 3 Existe o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de uma maneira geral.

Observou-se, também, que não há uma estrutura nem uma cultura voltadas para incentivar a aprendizagem conjunta e as interações entre as diversas áreas da organização de forma a potencializar o compartilhamento e a criação de conhecimentos. O que existe são iniciativas isoladas e pontuais motivadas por necessidades eventuais que surgem.

Contudo, foram identificados alguns indicativos favoráveis à implementação de iniciativas de GC. Eles estão relacionados à tecnologia e à comunicação. O bem estruturado aparato tecnológico e a eficiente rede de comunicações representam aspectos positivos para a facilitação da conectividade e troca de informações e conhecimentos na organização. Porém, para que esse potencial seja melhor aproveitado em prol do gerenciamento do conhecimento organizacional, verificou-se que se faz necessário trabalhar muitos outros aspectos, como os culturais, os estruturais e os relacionados ao treinamento e capacitação de pessoal, por exemplo. Isto porque, de acordo com os resultados das análises desses aspectos, os mesmos apresentaram uma série de limitações em relação ao que é recomendado na literatura sobre GC. Diante disso, relembra-se que Evangelista (2003) considera que a relação entre a gestão do Conhecimento e uma Organização militar requer mudanças na Instituição e influencia a gestão dos seus recursos humanos, principalmente quanto aos impactos na estrutura e na cultura da organização militar.

Apesar disso, os resultados demonstraram boa receptividade e reconhecimento de importância do tema na busca por melhorias na gestão da organização. Observou-se que, ao ser apresentado, o assunto despertou o interesse e a percepção de que seria importante investir algum tempo com estudos e análises sobre o mesmo.

Além disso, verificou-se que o Programa Netuno, que está sendo implantado, apresenta propostas que se alinham com as existentes na literatura de GC, e apesar de não estar diretamente voltado para a questão do aproveitamento do conhecimento organizacional, contribui para a superação de barreiras estruturais e culturais às iniciativas de GC, presentes na organização. As ações nesse sentido estão sendo capitaneadas pela comitativa do Programa Netuno, que tinham, ao menos, 4 representantes da alta gerência, à época da pesquisa. Isto indica um aspecto positivo para que a implementação dessa iniciativa seja bem sucedida, já que o envolvimento da alta gerência é, reconhecidamente, fundamental para obtenção de sucesso de qualquer iniciativa que se queira implementar numa organização. Contudo, por se tratar de uma iniciativa recente, que ainda estava em processo de implantação, não foi possível observar nenhum resultado mais concreto, decorrente da mesma.

Quanto à questão da estratégia, os resultados demonstraram que os conceitos de GC não estão inseridos no contexto estratégico, ressaltando que não existe sequer uma estratégia de GC. Dessa maneira, não houve como verificar a questão do alinhamento estratégico da GC. Porém, um fato relevante a ser destacado é que a maior parte dos entrevistados não sabia precisar qual era a estratégia adotada pela organização, denotando uma deficiência no aspecto de divulgação. A estratégia, atualmente, é amplamente reconhecida como fundamental para que a empresa consiga ser bem sucedida e tenha a possibilidade de sustentar esse sucesso ao longo do tempo. Assim, é essencial que a organização busque maneiras de disseminar a estratégia de forma clara e ampla para todos os seus segmentos, a fim de que os esforços de todos os integrantes das diversas áreas da organização possam convergir, eficientemente, para o atendimento dos objetivos estratégicos buscados. Além disso, sugere-se que o conhecimento passe a integrar as questões estratégicas da PAPEM. Lembra-se que a contribuição da GC para a sustentabilidade do sucesso da organização está ligada à visão de gestão estratégica, conforme destaca Spiller (2006) ao colocar que as organizações devem identificar as informações e conhecimentos necessários a serem criados, obtidos e acumulados, tendo também em mente o alcance dos objetivos de longo prazo. Pois, segundo ele, valendo-se estrategicamente dos benefícios advindos da GC, as empresas tornar-se-ão aptas a enfrentar as incertezas do futuro.

Com relação à estratégia de TI, apesar de não ser constatada sua formalização, verificou-se que a estratégia da PAPEM possuía um nítido direcionamento para a questão tecnológica. Esta observação indica não somente um alinhamento com a estratégia de TI, mas que a própria estratégia macro adotada se confunde com a questão de TI.

Ainda com relação à TI, observou-se que, apesar da disponibilidade de modernos recursos tecnológicos, a maior parte dos entrevistados demonstrou desconhecimento de como se valer de todo o potencial desse ferramental tecnológico disponível, o que representa um aspecto negativo à questão da GC, e uma deficiência no planejamento de treinamento e capacitação de pessoal. Isso indica que apesar de haver grande preocupação com aspecto tecnológico, por outro lado não está havendo a concomitante, e necessária, preocupação com o aspecto humano, o que é recorrentemente criticado na literatura. Cabe ressaltar que apesar de notório o crescimento da relevância da tecnologia para as organizações, de nada adiantará a tecnologia se não houver condições de aproveitar o seu potencial. E, esse aproveitamento só será possível através da capacitação e motivação do fator humano da organização.

Destaca-se que o compartilhamento e a criação de conhecimento na PAPEM devem ser motivados pela aprendizagem (cujos processos devem ser continuamente atualizados), podendo esta ser auxiliada por diversas ferramentas, destacando-se às que se relacionam a TI, que promovem maior agilidade no fluxo de informações e conhecimentos.

Outro resultado que remete à componente humana no contexto organizacional é a questão da representatividade dos civis em relação ao conhecimento organizacional da PAPEM, mais especificamente relacionado à sua latente contribuição para incrementar o capital intelectual da organização. Ao se analisar a capacidade de contribuição do conhecimento tácito dos civis, sob o foco da Gestão do Conhecimento, foram percebidos indicativos de que eles têm grande peso no contexto organizacional. Isto porque os resultados indicaram que os civis, em geral, tendem a permanecer mais tempo tanto na organização como nas funções e, em decorrência disso, também tendem a acumular maior conhecimento tácito ao longo do tempo. Frente a isso, verifica-se a importância de que a organização busque melhores formas de aproveitar e socializar esse conhecimento, de maneira a potencializar a sua contribuição para a organização. Além disso, alerta-se para a inexistência de um planejamento para substituição desse pessoal civil que está próximo da aposentadoria. Tal fato foi suscitado nas entrevistas, indicando a necessidade de se promover, o quanto antes, uma preparação mais consistente, a fim de se evitar a ocorrência de perdas do conhecimento organizacional, decorrentes da saída desses membros.

Em relação ao objetivo principal do trabalho, os resultados da pesquisa indicaram que a PAPEM está num estágio de implantação muito insipiente de adoção de práticas voltadas para a GC. Além disso, verificou-se que não há, e não há previsão futura, de planejamentos para se implementar, formalmente, iniciativas de GC. Isto indica que a organização se encontra bem aquém do grau de evolução e percepção de importância, que esse tema demanda no atual contexto estratégico e organizacional mundial, aí também incluindo o universo das organizações públicas, ao qual pertence.

Em vista desse cenário, perceber a importância e buscar a implementação de iniciativas de GC, que passem a permear toda a organização, torna-se fundamental para que seja buscado maior alinhamento com as atuais demandas de aproveitamento do conhecimento organizacional, de maneira a potencializar seus recursos e assim melhorar o desempenho de suas atividades. É importante, nesse contexto, que as iniciativas de GC encontrem apoio junto à alta gerência e sejam incorporadas à cultura organizacional, pois somente assim serão criadas condições de serem bem sucedidas na PAPEM. Para tal, percebe-se a necessidade de maior disseminação e desenvolvimento do tema, a fim de que seja melhor apreendido e, ainda, seja criado um ambiente propício à sua potencialização, em prol da organização. Isso requer mudanças, que devem ser iniciadas pelo aspecto cultural. Isto porque, especificamente no meio militar, conforme já destacado por Bondy (2004), a cultura é um dos aspectos que mais afeta as escolhas doutrinárias a serem seguidas. Além disso, Bondy (2004) também afirma que para que a implementação de qualquer tipo de mudança na organização alcance o efeito desejado, é fundamental que se trabalhe primeiramente o aspecto cultural.

Além disso, de acordo com Bondy (2004), para se conseguir obter qualquer mudança doutrinária e até mesmo de foco, dentro do meio militar, as mudanças culturais são fundamentais e devem se dar de forma profunda.

Entre as mudanças que se observaram como necessárias à PAPEM, está o deslocamento de parte do foco tecnológico para os demais aspectos organizacionais, como o treinamento e capacitação de pessoal, o estrutural, o cultural. Isto se justifica tendo em vista a identificação do desequilíbrio de importância atribuída ao aspecto tecnológico, em comparação com os demais aspectos analisados na PAPEM.

Acrescenta-se que para a PAPEM implementar, eficientemente, qualquer iniciativa na busca por melhorias relacionadas à GC, ainda se faz necessário a superação de alguns desafios. Um deles, mais peculiar às organizações militares em geral, se relaciona à questão de como conciliar a estrutura e cultura militar baseada na hierarquia e no paradigma do comando e controle, com a priorização de uma estrutura mais horizontal e flexível, proposta

na teoria sobre GC, de forma a facilitar o fluxo de informações e conhecimentos para toda a organização. Dois outros, de caráter mais comum a todas as organizações, são: o desafio de como conseguir motivar as pessoas a compartilhar e gerar conhecimentos, e de que forma deverão ser aplicados esses conhecimentos em prol da empresa; o outro desafio é como aprimorar as formas de captação do conhecimento tácito das pessoas, que tem por característica ser pessoal e de difícil codificação.

O tema gestão do conhecimento ainda é recente no meio militar, e a literatura carece de estudos sobre esse tema. Assim, diversas sugestões de estudos futuros podem ser vislumbradas. Uma dessas propostas é a realização de estudos, aplicando-se o método adotado neste trabalho, em outras organizações militares, possibilitando que os resultados dessa nova pesquisa sejam comparados com os encontrados na PAPEM. Outra proposta é aplicar o mesmo método de pesquisa na própria PAPEM, daqui a alguns anos, e verificar se houve evolução nos aspectos relacionados à GC.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se o fato de os resultados apresentados terem tido como base uma análise qualitativa, onde o entendimento das variáveis que levam aos resultados tende a possuir boa parte de subjetividade, carecendo de outros estudos para confirmar as percepções levantadas.

6 BIBLIOGRAFIA

ADLER, P. S.; KWON, S.W. *Social Capital: Prospects for a new concept*. Academy of Management Review, v. 27, n. 1, p.17-40. 2002.

ALLEE, V. *The knowledge evolution: expanding organizational intelligence*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

BARRETTO, A. B. *Gestão do conhecimento: estudo dos estágios de evolução nas empresas e dos motivadores para seus executivos*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004. 101 p. Dissertação – Curso de Mestrado em Administração, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

BATISTA, F. et al. *Gestão do conhecimento na administração pública*. Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005.

BLUMENTRITT, R.; JOHNSTON, R. *Towards a strategy for knowledge management*. Technology Analysis & Strategic Management, Londres: Carfax Publishing, v. 11, n. 3, p. 287-300, set. 1999. Disponível em: <<http://www.macroinnovation.com/images/Second-Generation%20KM.pdf>>. Acesso em 29 jan. 2008.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; BLOODGOOD, J. M. *Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations*. Academy of Management Review, v. 27, n. 4, p.502-522, outubro. 2002.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H. *Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior*. Academy of Management Executive, v. 17, n. 3, p.60-71, agosto. 2003.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CLEMONS, E. *A Estratégia e a organização que esquece*. In: Davenport, Thomas H., Marchand, Donald A. e Dickson, T. Dominando a gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 369-371.

COLLARES, E.S. *Uma nova concepção organizacional: desafios da gestão do conhecimento e a transversalidade nas políticas públicas*. 2006. Trabalho apresentado ao XI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cidade de Guatemala, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHOO, C. W. *Preenchendo as lacunas cognitivas: como as pessoas processam informações*. In: Davenport, Thomas H., Marchand, Donald A. e Dickson, T. *Dominando a gestão da Informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 279-286.

DAVENPORT, T. H. *Resgatando o "I" da "TI"*. In: Davenport, Thomas H., Marchand, Donald A. e Dickson, T. *Dominando a gestão da Informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 15-20.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A. *A GC é apenas uma boa gestão da informação?* In: Davenport, Thomas H., Marchand, Donald A. e Dickson, T. *Dominando a gestão da Informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 189-194.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESPRES, C.; CHAUVEL, D. *Como mapear a gestão do conhecimento* In: Davenport, Thomas H., Marchand, Donald A. e Dickson, T. *Dominando a gestão da Informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 194-201.

DIAS, C. *Portal corporativo: conceitos e características*. Ciência da Informação, Brasília, v.30, n.1, p.50-60, jan./abr. 2001.

DIAS, R. M. C. *Gestão de Conhecimento: A Componente Humana*. [2005]. Disponível em: <<http://www.google.com.br>>. Acesso em: 15 jul. 2007.

DRUCKER, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

EARL, M. J. *Todo negócio diz respeito a informações*. In: Davenport, Thomas H., Marchand, Donald A. e Dickson, T. *Dominando a gestão da Informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 28-34.

ERASMUS, D. *Uma linguagem comum para a estratégia*. In: Davenport, Thomas H., Marchand, Donald A. e Dickson, T. *Dominando a gestão da Informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 346-351.

EVANGELISTA, R. L.R. *O impacto da gestão do conhecimento no Exército Brasileiro e suas influências na gestão dos recursos humanos*. Rio de Janeiro: ECEME, 2003. Dissertação – Curso de Mestrado, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. *A experiência Brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal*. Brasília: Câmara dos Deputados, 2007.

GESPUBLICA. *O que é & outros*. [2005]. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em: 25 ago. 2007.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOH, S.C. *Managing effective knowledge transfer*. Journal of Knowledge Management, v. 6, n. 1, p. 23-30, 2002.

HANSEN, M.T; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. *What's your strategy for managing knowledge?* Harvard Business Review, v. 77, n. 2, p. 106-116, mar./abr. 1999. Disponível em: <<http://find.galegroup.com/itx/infomark.do?&contentSet=IAC-Documents&type=retrieve&tabID=T002&prodId=ITOF&docId=A54077794&source=gale&srcprod=ITOF&userGroupName=capes38&version=1.0>>. Acesso em: 12 jan. 2008

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUSIN A.; DESOUZA K. C.; KRAFT G. D. *Knowledge management in the US arm*. Wiley InterScience, v.10, n. 4, p. 218-230, Oct./Dec. 2003. Disponível em: <<http://www.interscience.wiley.com>>. Acesso em: 20 ago. 2007.

LEITE, E. *Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho do negócio*. Rio de Janeiro: PUC, 2004. 186 p. Dissertação - Curso de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2004.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing – uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARIOTTI, H. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

McElroy M. W., *Second-Generation KM: A White Paper*, 2002. Disponível em: <<http://www.itpapers.com/thankyou.aspx?kw=Knowledge%20Management&docid=29202&view=29202>>. Acesso em: 20 nov. 2007

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. Briarcliff Manor: The Academy of Management Review, v. 23, n. 2, p. 242-267, Abril. 1998.

NETO, F. B. *Gestão do conhecimento em um ambiente hierárquico*. Rio de Janeiro: ECEME, 2005. 109 p. Dissertação – Curso de Mestrado, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2005.

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

NONAKA, I. *A Empresa criadora do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVAL, G.F.JR.; PACHECO, R.C.S.A. *Gestão do conhecimento no ambiente universitário*. Revista Tecnologia da Informação, Brasília, v.3, n.1, pp. 31 – 37, Abril 2003.

PAIXÃO, R.L. *Gestão do conhecimento: estudo de casos no setor público*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004. 142 p. Dissertação – Curso de Mestrado em Administração, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

PRUSAK, L. *Tornando visível o conhecimento*. In: Davenport, Thomas H., Marchand, Donald A. e Dickson, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 208-213.

QUANDT, C.O.; TERRA J.C.C.; BATISTA, F.F. *Gestão do conhecimento na administração Pública: Estágio de Implantação, Nível de Formalização e Resultados das Iniciativas do Governo Federal Brasileiro*. 2006. Trabalho apresentado ao 30. Encontro da ANPAD, Salvador, 2006.

QUINN, J.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. *Gerenciando o intelecto profissional: extraíndo o máximo dos melhores*. In: *Gestão do Conhecimento - Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 174-196.

ROTH, G. *A TI e o Desafio da aprendizagem organizacional*. In: Davenport, Thomas H., Marchand, Donald A. e Dickson, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 351-358.

SABRI, Hala. *Knowledge Management in its Context: Adapting Structure to a Knowledge Creating Culture*. International Journal of Commerce & Management, v. 15, n. 2, 2005.

SANTOS, R.A.S.; PACHECO, R.C.S.; ROCHA, R.A.; CUNHA, J.C.A. *Aproximando a Engenharia do Conhecimento e a Gestão do Conhecimento: A Utilização de Novos Conceitos no Desenvolvimento de Sistemas*. 2007. Trabalho apresentado ao I Encontro de Administração da Informação, Florianópolis, SC, 2007.

SENGE, P. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990. 352 p.

_____. *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SPENDER, J. C. *Gerenciando sistemas de conhecimento*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001, p. 27-49.

SPILLER, E. S. *A Excelência na gestão organizacional e a performance da gestão do conhecimento: A visão das grandes empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006. 210 p. Tese – Curso de Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. Tese de Doutorado - Universidade Federal de São Paulo, 1999.

_____. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

_____; BAX, M. P. *Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento*. In: Isis Paim. (Org.). *A Gestão da Informação e do Conhecimento*. Belo Horizonte: 2003, p. 33-53.

_____. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. Artigo digital, 2005. Disponível em <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em 29 jan. 2008.

TOLEDO, F. de. *Dicionário de Recursos Humanos*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

VASCONCELLOS, E. *Estrutura das Organizações*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VITELLI, A.P.D. *Universidades corporativas: fonte de vantagem competitiva para organizações na era do conhecimento?* Anais. 24. ENANPAD, 2000.

WIIG, K. M. *Knowledge management in public administration*. Journal of Knowledge Management, v. 6, n. 3, 2002.

WILLEM, A.; SCARBROUGH, H. *Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study*. Ghent, Bélgica: Ghent University, 2005.

ZIMER, M.V.e LEEIS, R. P. *Estado-da-Arte sobre a Produção Científica Brasileira em Gestão do Conhecimento: Um Estudo em Periódicos Nacionais e nos Anais do Enanpad no Período 1997-2006* - Autoria: Marco V Zimmer, Rodrigo Pinto Leis - I Encontro de Administração da Informação – Florianópolis – SC – 24 a 26 outubro de 2007.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)