

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE:
ANÁLISE TEÓRICA

POR

FRANCIELLE CHIAPPARINI STEFANSKI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Pós-Graduação MBA em Administração Pública:
A dimensão estratégica da gestão
Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização

Abril / 2010

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DA GESTÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE:
ANÁLISE TEÓRICA

elaborado por Francielle Chiapparini Stefanski,

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização.

Data: 30 de abril de 2010.

.....

Nome do Coordenador Acadêmico

.....

Nome do Professor

Termo de Compromisso

A aluna Francielle Chiapparini Stefanski, abaixo-assinada, do Curso de Pós-Graduação MBA em Administração Pública: A dimensão estratégica da gestão, realizado nas dependências da SOCIESC, em Joinville, no período de março a dezembro de 2009, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: Gestão do Conhecimento na Prefeitura Municipal de Joinville: análise teórica, é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Joinville, 30 de abril de 2010.

.....

Assinatura

*“Os analfabetos do próximo séculos não são aqueles
que não sabem ler ou escrever, mas aqueles
que se recusarem a aprender, reaprender
e voltar a aprender”*

Alvin Toffler.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E QUADROS.....	6
RESUMO.....	7
1 O PROBLEMA.....	8
1.1 Introdução.....	8
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo final	9
1.2.2 Objetivos intermediários.....	9
1.3 Relevância do estudo.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Conceitos sobre a gestão do conhecimento.....	11
2.2 Organizações de aprendizagem.....	14
2.3 Capital intelectual.....	16
2.3.1 Formas do capital intelectual.....	17
2.4 Gerenciando organizações do conhecimento.....	19
2.4.1 Liderança nas organizações do conhecimento.....	20
2.5 Ferramentas para a gestão do conhecimento.....	22
2.6 Administração pública <i>versus</i> gestão do conhecimento.....	24
2.6.1 Exemplos de gestão do conhecimento em prefeituras.....	26
3 Histórico da Prefeitura Municipal de Joinville.....	28
3.1 Análise da gestão do conhecimento na Prefeitura Municipal de Joinville.....	29
4 CONCLUSÃO.....	32
ANEXO 1.....	34
REFERÊNCIAS	37

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Quadro 1: Dados, informação e conhecimento.....	12
Figura 1: A espiral do conhecimento.....	13
Quadro 2: As cinco disciplinas de uma organização que aprende.....	15
Figura 2: Árvore do conhecimento.....	17
Figura 3: Os desdobramentos do capital intelectual.....	18
Quadro 3: O líder tradicional versus o líder da era do conhecimento.....	21
Figura 4: Foto do atual prédio da Prefeitura.....	29

RESUMO

Conhecimento é a informação que foi organizada e analisada e que se tornou um insumo para a disseminação de melhores práticas, na solução de problemas e na tomada de decisão. A gestão do conhecimento possui o objetivo de controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado sobre as informações em seus diversos meios. O presente trabalho trata de um estudo bibliográfico feito acerca dos conceitos da gestão do conhecimento. O principal objetivo foi apresentar ferramentas que auxiliam na transformação do conhecimento individual em coletivo da organização. Pretende-se proporcionar uma reflexão dos gestores dos níveis gerenciais, sobre a importância da aplicação dos conceitos apresentados e assim obter melhores resultados internos e na prestação de serviços ao cidadão joinvilense.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, capital humano, empresa pública.

1 O PROBLEMA

1.1 Introdução

As organizações estão passando por mudanças e transformações diariamente. Através da introdução de novas tecnologias, modificação dos produtos ou serviços, alteração do comportamento das pessoas, as empresas estão sempre mostrando diferentes características na sua estrutura e nos seus processos.

A gestão do conhecimento objetiva controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado entre as informações em seus vários níveis.

O advento da “era do conhecimento” é uma oportunidade imperdível para as organizações usarem seu capital intelectual como fonte de vantagem competitiva, sendo considerado o recurso intangível mais precioso que um indivíduo, empresa ou localidade possui.

Toffler (1980) diz que o momento identificado pela terceira onda é a era do conhecimento, onde se permite uma grande descentralização de tarefas. Esta fase é caracterizada pelo poder do cérebro, na qual a informação assume o papel de principal recurso econômico. Dessa forma, partir para a gestão do conhecimento é uma decisão que sempre implica esforço, comprometimento e superação de desafios.

Na atual globalização da economia, a administração pública deve assumir uma nova postura: a de contribuir para o desenvolvimento da sociedade através da melhoria contínua dos serviços prestados. Por isso a busca por conhecimento deve ser constante em todas as empresas, sejam elas públicas ou privadas, em todos os níveis, buscando melhorar o conhecimento existente, criando inovação e transferindo o conhecimento para várias áreas da organização.

Diante das oportunidades e ameaças que as cercam, as entidades públicas devem buscar novas maneiras de lidar com as necessidades de uma sociedade cada vez mais exigente. A alternativa mais estratégica é gerenciar o conhecimento de seus servidores para facilitar o aprendizado organizacional.

Neste contexto, surge a questão: como transformar, na Prefeitura Municipal de Joinville, o conhecimento individual do servidor público em conhecimento coletivo da organização, através da aplicação dos conceitos de gestão do conhecimento?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo final

Apresentar ferramentas que possibilitem que a Prefeitura Municipal de Joinville transforme o conhecimento individual em conhecimento coletivo da organização, através da aplicação dos conceitos de gestão do conhecimento.

1.2.2 Objetivos intermediários

- Apresentar estudo teórico sobre a importância da utilização da gestão do conhecimento pela administração pública municipal;
- Apresentar modelos de gestão do conhecimento adotados por outras Prefeituras brasileiras.

1.3 Relevância do estudo

A competição e a evolução tecnológica tornaram o conhecimento e o tempo um importante diferencial competitivo para as organizações. A gestão competente do conhecimento é determinante da capacidade das sociedades, regiões, organizações e pessoas lidarem com o ambiente em constante mudança e aumento da complexidade que caracterizam a passagem do novo milênio. Aprimorar tal competência é vital para as empresas que desejam

acelerar o ritmo de seu desenvolvimento.

O presente tema foi escolhido em função da falta de uma política interna de transição do conhecimento entre as gestões municipais, que ocorrem com as eleições a cada quatro anos. A troca de gestão de governo propicia a perda do capital intelectual do órgão público, pois as pessoas que detinham o conhecimento em áreas chaves geralmente são exoneradas para dar lugar aos novos gestores. A falta do mapeamento do conhecimento necessário para o bom desempenho das atividades acaba prejudicando o fluxo do processo de trabalho, queda da produtividade, falha na padronização e qualidade dos serviços prestados.

As contribuições do uso da gestão do conhecimento para a Prefeitura Municipal de Joinville são no sentido de padronizar as informações e o conhecimento, pois estes não estarão somente na mente das pessoas; agilizar o tempo de resposta ao solicitante; facilitar o acesso do servidor e cidadão à informação; melhorar o processo de tomada de decisão; melhorar a comunicação com o público interno e externo e valorizar o servidor por meio de suas experiências. Com o estudo, pretende-se ainda, contribuir para avaliar possíveis mudanças na cultura organizacional da organização.

Neste contexto, a Prefeitura Municipal de Joinville, como instituição pública, não poderia deixar de acompanhar as tendências do mercado e utilizar, de forma estratégica, a aplicação de conceitos da gestão do conhecimento em prol do desenvolvimento da sociedade joinvilense.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo faz uma contextualização sobre a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho. O referencial teórico aborda um breve histórico sobre os conceitos envolvidos na gestão do conhecimento, organizações de aprendizagem, capital intelectual e suas principais características e autores.

2.1 Conceitos sobre a gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é tema cada vez mais importante nas organizações. A competitividade do mercado global requer que os dirigentes levem em consideração os saberes humanos, para assim ter subsídios para a tomada de decisão e garantir a sobrevivência da corporação. Conforme Probst; Raub e Romhardt (2008, p.11) “o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso”.

De acordo com Chiavenato (2005, p.150),

“A vontade de dominar o conhecimento vem desde os primórdios da longa trajetória humana. Adão e Eva foram expulsos do paraíso devido à atração fatal pela aquisição do conhecimento, figurado em uma árvore no Jardim do Éden”.

Ainda segundo o autor, “desde o lançamento do primeiro foguete espacial, na década de 1960, a humanidade começou a ingressar em uma nova era, a sociedade da informação, na qual o recurso estratégico é o conhecimento” (CHIAVENATO, 2005, p.149).

A gestão adequada do conhecimento é fator primordial para empresas e pessoas se adequarem às constantes e crescentes mudanças que ocorrem no mundo globalizado, gerando desenvolvimento. O conhecimento, conforme Alvarenga Neto (2008), representa a soma das experiências de uma pessoa ou organização e só existe na mente humana.

Para Terra (2001) os desafios e a complexidade da Era do Conhecimento começam pela maneira de quantificar ou mensurar o conhecimento, pois é um recurso invisível, intangível e de difícil imitação. “Uma de suas características mais fundamentais, porém, é o fato de esse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e

difundido, maior o seu valor” (TERRA, 2001, p.20)

Conforme Teixeira Filho (2000, p.21), “para transformar dados em informações precisamos de ferramentas. Mas para transformar informação em conhecimento precisamos de tempo. Conhecimento não é nem dado nem informação, mas está relacionado a ambos”.

A capacidade de transformar dados em conhecimento e de utiliza-lo a favor da organização, torna o funcionário precursor do conhecimento da empresa. O Quadro 1 permite visualizar as diferenças conceituais entre dados, informação e conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Facilmente estruturados; → Facilmente obtidos por máquinas; → Frequentemente quantificados; → Facilmente transferíveis. 	<p>Dados dotados de relevância e propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Requer unidade de análise; → Exige consenso em relação ao significado; → Exige necessariamente a mediação humana. 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> → De difícil estruturação; → De difícil captura em máquinas; → Frequentemente tácito; → De difícil transferência.

Quadro 1: Dados, informação e conhecimento.

Fonte: Alvarenga (2008, p.18)

De acordo com Chiavenato (2005), o conhecimento constitui uma capacidade de agir e é composto por quatro características: o conhecimento é tácito, ou seja, é algo pessoal, próprio de cada indivíduo, não sendo de propriedade da empresa ou da coletividade; o conhecimento é orientado para a ação e transforma-se em função de experiências adquiridas, que geram novos conhecimentos através da aprendizagem, esquecimento, lembrança e compreensão; o conhecimento é sustentado por regras, isto é, padrões mentais que são criados no cérebro e que conduzem a tomada de decisão; e por fim, o conhecimento está em constante mudança, sendo construído e desconstruído na mente humana.

O conhecimento é dinâmico, instável e sua obsolescência está cada vez mais rápida, exigindo assim das organizações um constante aprendizado para gerar qualificações cada vez mais complexas. Nonaka e Takeuchi (1997) conceituam duas formas de conhecimento: explícito e tácito.

O conhecimento tácito é formado pelos conhecimentos obtidos formalmente através da educação e pesquisas acadêmicas agregando ainda as experiências, conclusões, e

visão do mundo formada pelo indivíduo. Considerado um conhecimento único onde a informação encontra-se disponível e é utilizada individualmente, consistindo na ação do indivíduo, em como ele transforma seu conhecimento em serviços ou tecnologias tornando-se um diferencial no mercado de trabalho. O conhecimento explícito pode ser mais facilmente absorvido pelas pessoas do que o conhecimento tácito. Teixeira Filho (2000, p.24), afirma que “as empresas estão começando a se preocupar com o conhecimento tácito e sua explicitação em todos os seus processos de negócio”.

O conhecimento explícito é facilmente transmitido, tecnicamente exposto em formas de números ou palavras, através de fórmulas científicas, dados e métodos codificados. É considerado o conhecimento contido nos livros, documentos, manuais, transformando-se em informação que nas empresas auxiliam os gestores na tomada de decisão.

Para Nonaka e Takeuchi, citados por Chiavenato (2005), a criação do conhecimento organizacional é uma interação constante entre conhecimento tácito e explícito, criando uma espiral de criação do conhecimento, que é composta de quatro variáveis, representadas na Figura 1 a seguir:

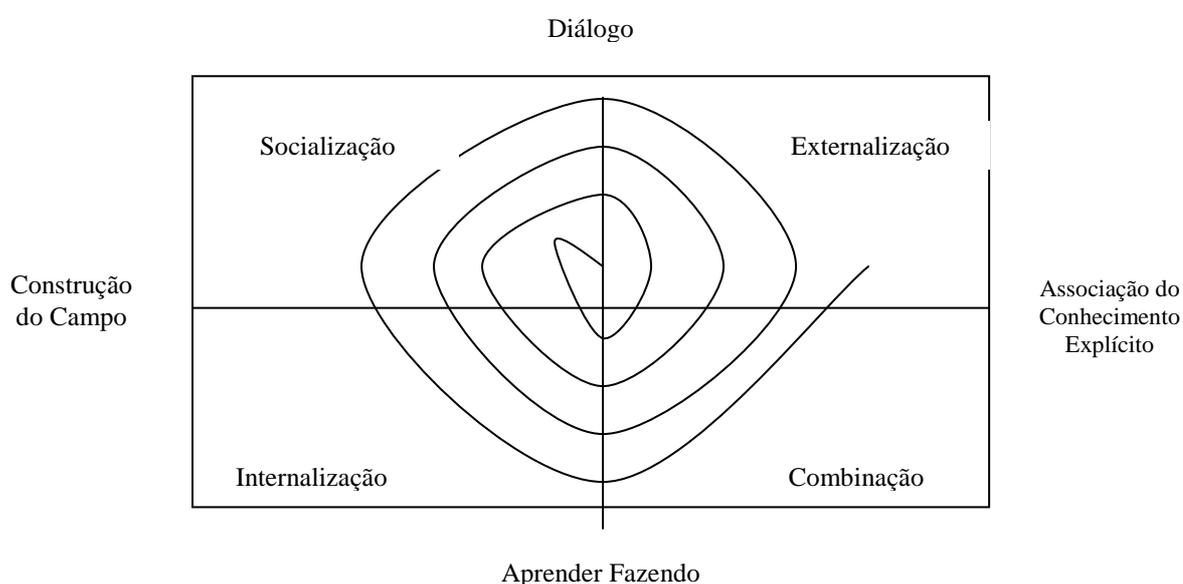


Figura 1: A espiral do conhecimento.
Fonte: Chiavenato (2005, p.157)

Para o autor, a socialização é o processo de compartilhar experiências, por meio da observação, imitação, interação, prática e diálogo. A externalização caracteriza-se pela conversão escrita do conhecimento em conceitos, hipóteses e modelos. A combinação é a sistematização do conhecimento por meio do uso de mídias como reuniões, documentos,

internet, treinamento e educação formais. A internalização ocorre pela absorção do conhecimento operacional e *know-how*, relacionada ao aprendizado na prática. Durante essa dinâmica é que o conhecimento organizacional é criado.

2.2 Organizações de aprendizagem

As constantes inovações e mudanças no mundo dos negócios refletem que o mesmo dinamismo deve existir para ocorrer mudanças internas na empresa, no comportamento dos seus funcionários, processos e demais variáveis.

Conforme Angeloni (2008, p.03) “Donald Shon foi pioneiro, em 1971, ao tratar a organização social como sistema de aprendizagem”. Para o estudioso, todo sistema social é composto por uma estrutura (relações formais e informais entre funcionários e empresa); uma tecnologia (normas, ferramentas e técnicas para alcançar metas) e uma teoria (conduta profissional, técnica e ética, experiências anteriores).

De acordo com Chiavenato (2005, p.167), “a organização que aprende é aquela que desenvolve uma capacidade contínua de adaptação e mudança”. Ainda segundo o autor, deve haver uma visão comum e as estratégias devem estar claras na mente dos funcionários, e assim serem transformadas em ações. Angeloni (2008, p.19) reforça que “o sucesso da organização está em aprender a aprender o novo e desaprender o passado, com a mudança dos modelos mentais do indivíduo e da empresa”. Porém, muitas organizações enxergam a atual realidade com as lentes do passado, ignorando as conseqüências proporcionadas por essa nova ordem.

Para Maximiano (2004, p.88), “é o processo decisório que produz a aprendizagem, não o contrário. Portanto, se as pessoas não tomam decisões, não aprendem”. No contexto atual, sai de cena o funcionário especialista ou generalista e surge o funcionário moderno das organizações do conhecimento: o especialista-generalista, aquele que sabe um pouco de cada área e possui postura aberta ao aprendizado constante. Conforme Angeloni (2008), as pessoas devem ser contratadas para ajudarem a pensar, refletir e tomar decisões.

“Uma característica dessas organizações é o fato de que elas possuem poucos ativos tangíveis, ao passo que seus ativos intangíveis representam mais valor ou o verdadeiro valor” (ALVARENGA NETO, 2008, p.34).

Peter Senge, citado por Terra (2001, p.65) afirma que “as organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional. Mas, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece”.

O Quadro 2 a seguir relaciona as cinco disciplinas de uma organização que aprende, segundo os estudos de Peter Senge:

Domínio Pessoal	É uma disciplina de aspiração. Consiste em aprender a gerar e manter uma tensão criativa para que as pessoas tenham uma visão pessoal (o que desejam alcançar) e a sua realidade atual (o que estão fazendo). Isso aumenta a capacidade de fazer melhores escolhas e alcançar melhor os resultados escolhidos.
Modelos mentais	É uma disciplina de reflexão e questionamento. Os modelos mentais condicionam nossas percepções. As pessoas precisam ajustar suas imagens internas do mundo para melhorar suas decisões e ações.
Visão Compartilhada	É uma disciplina coletiva que visa estabelecer objetivos comuns. As pessoas devem ter um senso de compromisso em grupo ou organização. Além disso, precisam criar imagens do futuro que pretendem criar.
Aprendizado em Equipe	É uma disciplina de interação grupal para aprendizagem em grupo. A aprendizagem é feita por meio de equipes e utiliza técnicas como diálogo e discussão para desenvolver o pensamento coletivo de modo a alcançar objetivos comuns e desenvolver uma inteligência e capacidade maior do que a soma dos talentos individuais.
Raciocínio sistêmico	É uma disciplina de aprendizagem e busca a visão da globalidade. A atividade organizacional é sistêmica, interligada por relações que ligam ações independentes. As pessoas precisam ter uma visão global do sistema e de suas partes para poderem mudar sistemas em sua totalidade e não apenas detalhes deles.

Quadro 2: As cinco disciplinas de uma organização que aprende.

Fonte: Chiavenato (2005, p.168)

A gestão do conhecimento deve ajudar os dirigentes a usarem o conhecimento como uma alavanca gerencial e assim estimular a produção de ideias práticas para posterior implementação. Para Probst; Raub e Romhardt (2008), a empresa pode adquirir conhecimento por meio da relação com clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, recrutando especialistas ou adquirindo novas empresas. “O objetivo integral da gestão do conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício”. (PROBST; RAUB e ROMHARDT, 2008, p.35).

Para Alvarenga Neto (2008), os trabalhadores da organização do conhecimento são profissionais com alto grau de qualificação e escolaridade, com boas habilidades organizacionais e em tecnologia da informação, além de possuírem a capacidade de solucionar problemas.

2.3 Capital intelectual

No passado, conforme Chiavenato (2005), as organizações de sucesso eram aquelas que faziam crescer e expandir seu capital financeiro. Na fase industrial, esse sucesso e riqueza eram representados pelo tamanho das instalações físicas e patrimônio contábil da empresa. Na fase atual, a inovação é o diferencial das empresas, gerado pelo conhecimento. Os ativos intangíveis estão tomando o lugar dos ativos tangíveis e, atualmente, o sucesso de uma empresa não está diretamente ligado ao tamanho de suas instalações físicas e capacidade de produção. Pequenas empresas podem deter conhecimento suficiente para inovar e agregar valor ao seu produto ou serviço e terem ganhos significativos.

Com o enfoque da gestão do conhecimento, a empresa passa a rever suas estratégias, estrutura e cultura. A tendência, segundo Teixeira Filho (2000), é que as empresas se diferenciem pelo o que sabem e pela forma de usar estrategicamente este conhecimento.

Segundo Maximiano (2004, p. 92), “capital intelectual é o conjunto dos conhecimentos existentes em uma empresa” e está localizado nas pessoas, que o adquirem através da formação escolar e experiências diárias; nas rotinas, procedimentos, processos, tecnologia e outros componentes da organização. “É o trabalho cerebral que importa, a inteligência a serviço da tarefa, o estoque de conhecimento útil à organização” (CHIAVENATO, 2005, p.155).

As organizações são compostas por pessoas e delas dependem para seu sucesso e continuidade. Para Teixeira Filho (2000, p.75),

“O perfil necessário, do ponto de vista da Gestão do Conhecimento, caracteriza-se por uma série de habilidades e capacidades: pensamento sistêmico, abertura cultural, criatividade, propensão ao aprendizado contínuo, capacidade de comunicação e expressão oral e escrita, capacidade de pesquisa e análise de informações relativas ao negócio, propensão ao trabalho em equipe e ao compartilhamento de conhecimento, entre outras”.

Edvinsson e Malone (1998, p.26) conceituam o capital intelectual por meio da seguinte metáfora:

Uma corporação é como uma árvore. Há uma parte que é visível (as frutas) e uma parte oculta (as raízes). Se só te preocupas com as frutas, a árvore pode morrer. Para que a árvore cresça continue dando frutos, é necessário que as raízes estejam saudáveis e nutridas. Isto é válido para as empresas: se só nos concentramos nos frutos (resultados financeiros) e ignoramos os valores escondidos, a companhia não subsistirá a longo prazo.

Esta metáfora é visualizada na Figura 2:

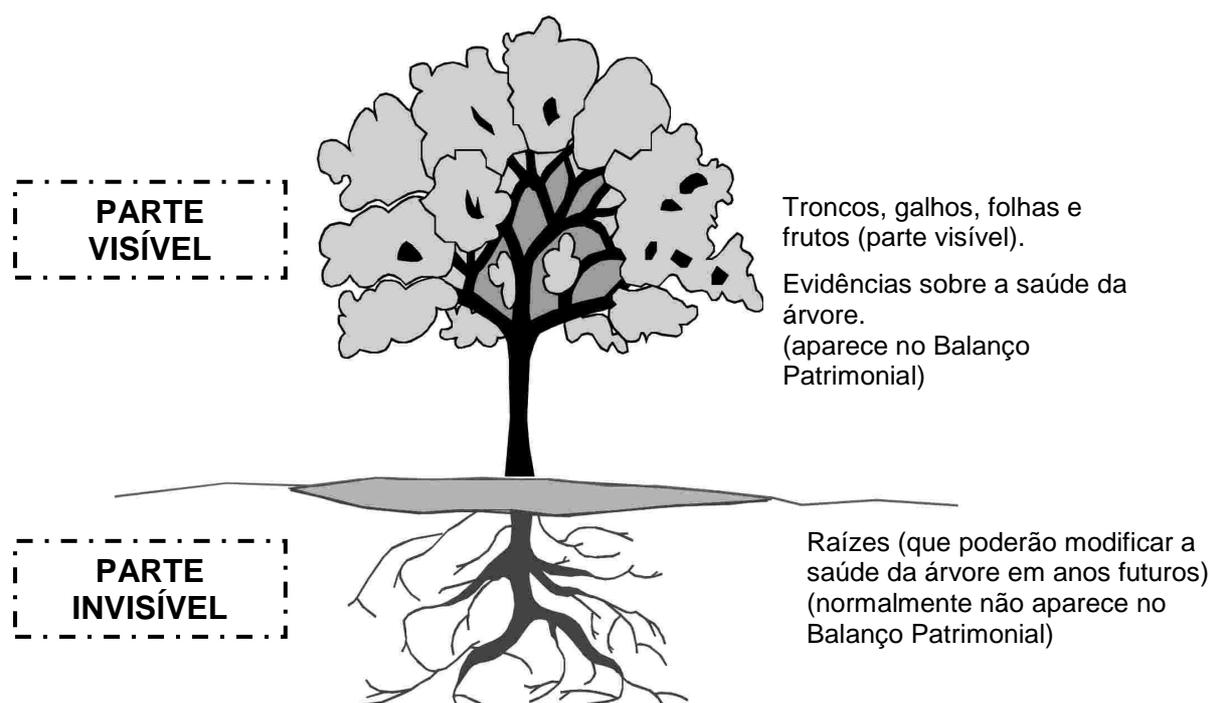


Figura 2: Árvore do conhecimento
Fonte: www.marion.pro.br

Toffler (1980) identifica três grandes momentos de transformações vividos pela humanidade, utilizando metáfora de ondas. A primeira onda representa a sociedade agrícola, caracterizada pela força muscular, na qual a terra era o principal recurso econômico. A segunda onda representa a sociedade industrial, caracterizada pelo poder das máquinas, em que as fontes de riquezas eram físicas (compra e venda); e a terceira onda, movimento atual, representa a sociedade do conhecimento, caracterizada pelo poder do cérebro, na qual a informação adquire o papel de principal recurso econômico e riqueza é produto do conhecimento. O tempo que levou para tornar a primeira onda – revolução agrícola - durou milhares de anos; já a segunda onda – civilização industrial – durou cerca de 300 anos; nesse ritmo, é possível que a terceira onda esteja encerrada em poucas décadas.

2.3.1 Formas do capital intelectual

O capital intelectual pode ser dividido em três categorias diferentes: capital interno, capital externo e o capital humano.

Conforme Chiavenato (2005), o capital intelectual de uma empresa é formado de ativos intangíveis como representado na Figura 3 a seguir:

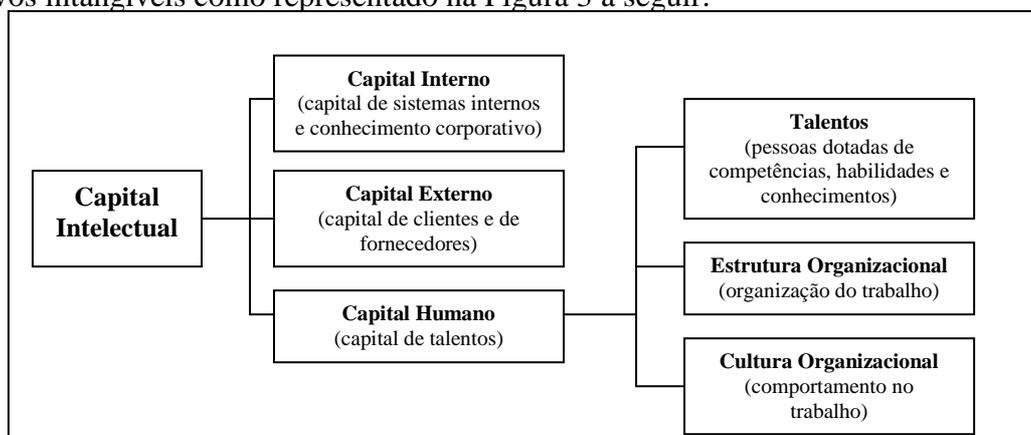


Figura 3: Os desdobramentos do capital intelectual.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 176)

a) Capital interno: para o autor, o capital interno envolve a estrutura interna da empresa, seus conceitos, modelos, sistemas administrativos e informática. Tudo aquilo que permanece na empresa quando os empregados vão pra casa, servindo de apoio ao capital humano que se tornará mais produtivo com processos estruturados de fácil acesso.

b) Capital externo: envolve a relação da empresa com os clientes e fornecedores, marcas, patentes e imagem da empresa, além do grau de satisfação no atendimento e resolução de problemas. O cliente satisfeito gerará resultados através de depoimentos valiosos e referências positivas expandindo novas relações externas, podendo aumentar a competência se a empresa notar as necessidades dos clientes, criando um desafio para os funcionários se tornarem cada vez mais eficientes em solucionar os problemas de sua clientela melhorando a imagem da empresa.

c) Capital humano: corresponde às pessoas que detêm talentos e competências, que possibilitam que a empresa possa transformar ativos tangíveis em intangíveis. É formado pelo conhecimento acumulado, habilidade, educação, capacidade de inovar e atitude. Através desses fatores, as pessoas agregam valores para uma organização. Quanto maior for o capital humano de uma organização mais esta poderá cobrar por seus serviços. Stewart (2002, p. 77) enfatiza: “o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, não gera nem emprega capital humano para organização. Muitas vezes o trabalho envolvido nesses cargos podem ser automatizados, trata-se de uma pessoa contratada e não de uma mente contratada”.

De acordo com Teixeira Filho (2000, p. 75), “dependendo do tipo de cultura da organização, este processo de transformação pode ser longo e tortuoso”.

Chiavenato (2005, p. 177) afirma que as empresas devem

“transformar e converter a informação em conhecimento, utilizando suas próprias competências e tornar o conhecimento rentável por meio de sua conversão em novos produtos, novos serviços, novos processos internos, novas soluções e, principalmente, em criatividade e inovação”.

As pessoas são ativos que devem ser desenvolvidos e valorizados, e não recursos a serem consumidos, assim como essas pessoas também representam investimentos dos quais as organizações esperam obter retorno. Para aumentar o capital humano existente na empresa é necessário diminuir as tarefas irracionais, o trabalho ineficaz, burocrático e as competições internas.

Os gestores devem focalizar e acumular talento onde necessário seja através de ensino ou contratação, mantendo sempre forte ligação com a estratégia.

O capital humano se dispersa facilmente, devendo estar concentrado nas metas, sendo cultivado no contexto da ação. O capital humano sozinho não é suficiente, deve sempre estar interagindo com o capital interno e externo.

2.4 Gerenciando organizações do conhecimento

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem um modelo gerencial para a criação do conhecimento, chamado por *middle-up-down*, desenvolvido a partir da fusão de dois modelos atualmente predominantes, o modelo *top-down* e o *bottom-up*.

O tipo *top-down* é o modelo hierárquico clássico de pirâmide, no qual as informações ascendem até os executivos que as utilizam para criar planos e ordens, as quais regressam aos níveis inferiores para execução. As decisões dos gerentes são apenas condições operacionais para os funcionários subordinados desempenharem suas atividades. É adequado para lidar com o conhecimento explícito.

O tipo *bottom-up* é praticamente o oposto ao modelo anterior descrito, pois os funcionários são autônomos e criam o conhecimento na base da pirâmide. A hierarquia tem

formato horizontal, com poucos níveis gerenciais, que torna o fluxo de informações mais dinâmico. É ideal para tratar o conhecimento tácito.

Assim sendo, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam um terceiro modelo para gerenciar a criação do conhecimento, o *middle-up-down*. Nesta proposta, a alta gerência desenvolve as visões, enquanto a gerência intermediária os transforma em conceitos concretos para que os funcionários da base possam executar as atividades propostas. O valor da contribuição do conhecimento pelo indivíduo tem mais importância pelo grau da informação do que pela posição hierárquica que ocupa.

2.4.1 Liderança nas organizações do conhecimento

A gestão e liderança das pessoas na organização vêm sendo aprimoradas devido às necessidades do momento e do contexto organizacional.

Para Angeloni (2008, p.76) “os líderes, por meio de seus estilos próprios de atuação, característicos de sua personalidade, seus valores e suas concepções são os agentes de mudança, os condutores do processo e os motivadores do grupo”.

Stewart (2002, p.30) afirma que a economia do conhecimento ancora-se em três pilares:

“o primeiro é: o conhecimento [...] tornou-se o mais importante fator de produção. O segundo é [...] os ativos do conhecimento - isto é, o capital intelectual – passaram a ser mais importante para as empresas do que os ativos financeiros e físicos. O terceiro é: para prosperar na nova economia [...] precisamos de novas técnicas de gestão, novas tecnologias e novas estratégias”.

Para Terra (2001), a gestão do conhecimento pode ser compreendida a partir de sete dimensões da prática gerencial:

1. A alta administração deve definir os campos de conhecimento que os funcionários devem focar o aprendizado, além de divulgar as estratégias empresariais e definir metas;

2. A alta administração deve se preocupar em desenvolver uma cultura organizacional orientada à inovação, aprendizado constante, experimentação em alinhamento aos resultados da empresa;

3. Basear as estruturas organizacionais em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia, em detrimento às tradicionais estruturas hierárquicas-burocráticas existentes;

4. Adotar práticas de processos seletivos que visem a diversidade nas contratações; implantar planos de carreira e treinamentos que incentivem a experiência e o aprendizado individual e coletivo; remuneração associada à aquisição de competências individuais e ao desempenho da equipe e da empresa em geral;

5. Associar os avanços dos sistemas de informação ao conhecimento tácito para desenvolver processos de aprendizado organizacional;

6. Mensurar resultados e avalia-los sob a ótica do capital intelectual;

7. Criar alianças com outras empresas e estreitar relacionamento com clientes.

Probst; Raub e Romhardt (2008, p.30) diz que “é inútil que os administradores acumulem conhecimento de forma desordenada”. A melhor opção é canalizar esforços e desenvolver habilidades que vão ao encontro dos objetivos organizacionais.

O Quadro 3 representa as diferenças entre as posturas do líder tradicional e as do líder da era do conhecimento:

Líder tradicional	Líder da era do conhecimento
Apóia-se em regras, normas e procedimentos.	Apóia-se nas pessoas, suas capacitações e habilidades.
Rotina é uma batalha constante a ser vencida.	Rotina é o reinício de novas oportunidades.
Distingue suas ações das dos colaboradores, tendo cada um o seu papel.	Distingue suas ações pela competência.
Comunica o suficiente para manter as coisas funcionando.	Debate, pesquisa.
Vê, acompanha e controla tudo.	Vê, acompanhar e controla o que é mais importante.
Cultura específica de uma tarefa.	Cultura ampla, visando atender e criar alternativas.
Delega o que fazer.	Delega como fazer.
Motivado pelo poder e pelo dinheiro.	Motivado pelo desafio da auto-realização.
Poder baseado no cargo.	Poder baseado na competência.
Trabalho é simples troca econômica.	Trabalho é um processo de enriquecimento cultural, além de uma troca econômica.
Visão de especialista.	Visão ampla de generalista.

Quadro 3: O líder tradicional versus o líder da era do conhecimento.

Fonte: Angeloni (2008, p.91)

Para que o conhecimento possa surgir naturalmente, é necessário dar liberdade aos funcionários, sem controlá-los. O estilo gerencial que parece ser o mais adequado na era do conhecimento, para Angeloni (2008), é o participativo grupal, onde as pessoas se sentem parte do processo e responsáveis por ele. Dessa forma, o novo líder deve estar preparado para rever seus conceitos e desativar determinadas práticas enraizadas em suas atitudes; deve aprender a ouvir; comprometer-se com o processo e aceitar o desafio de mudança e assim motivar toda equipe a segui-lo.

As empresas que buscam implantar a gestão do conhecimento, segundo Angeloni (2008), precisam buscar um líder que inspire confiança ao grupo, que desenvolva uma visão sistêmica e compartilhada dos valores da empresa e seu futuro. Enfim, características que conduzam a um ambiente participativo. Todas essas características dos líderes somente serão recebidas na empresa se a cultura organizacional estiver voltada para a aprendizagem constante, com a participação de todos. Dessa forma, o ambiente e os funcionários são peças fundamentais na construção dessa nova filosofia gerencial.

“Se adequar o estilo às características dos liderados, o líder acabará gerando aprendizagem individual e organizacional para a empresa em que trabalham, elevando o nível de maturidade de sua equipe” (ANGELONI, 2008, p.96).

O líder deve ser o articulador responsável pela mudança. Conforme Angeloni (2008), para chegar às organizações do conhecimento, é preciso muita dedicação e determinação, principalmente em razão de por muito tempo, as pessoas terem sido condicionadas a um modelo gerencial e terem de romper muitos paradigmas até então aceitos como apropriados e indiscutíveis.

2.5 Ferramentas para a gestão do conhecimento

As ferramentas utilizadas em iniciativas de gestão do conhecimento provêm da tecnologia da informação e pretendem auxiliar o processo de coleta e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando esse conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização. Iniciativas ou práticas de gestão do conhecimento

“são práticas de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das

organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior” (BATISTA, 2004, p.06).

Barros (2004) apresenta algumas iniciativas e ferramentas para a gestão de empresas baseadas no conhecimento:

- *Benchmarking*: a identificação das melhores práticas desenvolvidas na organização permite que a mesma possa conhecer o que sabe internamente. Possibilita o compartilhar o conhecimento pois “fornece um canal de transferência do conhecimento entre quem observa e quem possui a prática” (BARROS, 2004, p.44). Alguns exemplos de indicadores são: produto interno bruto per capita, renda familiar, arrecadação de impostos, para obter um referencial em relação a outros municípios.

- Comunidade de prática: reunião de grupos por afinidades ou por projetos definidos, que acompanham as discussões *on-line* ou pessoalmente.

- *e-Business*: desenvolvimento de *sites* na internet que possibilitam a compra e venda de produtos e serviços, assim como auxilia a integração das diversas unidades da empresa por meio de intranets. É uma ferramenta adequada para sistematizar o conhecimento explícito que se encontra disperso entre os departamentos da empresa. Para Batista (2004) a intranet ajuda a empresa a melhorar a sua capacidade de coletar, organizar e ter acesso instantâneo a todas as informações. As vantagens de sua utilização são no sentido de aumentar o tempo produtivo, usando o compartilhamento de documentos comuns, como manuais de procedimentos, modelo de documentos, formulários e políticas internas; reduzir distâncias, tirando proveito de reuniões virtuais, colaboração de documentos e trabalhos em grupo; permitir a transferência de conhecimento pela reutilização de documentos eletrônicos e estratégicos armazenados que foram utilizados com sucesso; permitir o acesso rápido de gerentes e responsáveis pela tomada de decisões aos relatórios necessários no tempo oportuno.

- Educação corporativa: geração de conhecimento através do comprometimento com a educação e o desenvolvimento de seus funcionários.

- Gestão de conversas: as conversas informais que ocorrem em ambientes comuns à empresa ou nos corredores, multiplicam e ampliam a criação de conhecimento organizacional, pois neste momento são discutidos as tendências e projetos em andamento, facilitando o surgimento de ideias e conselhos de forma mais espontânea.

- **Gestão de pessoas:** o departamento de Recursos Humanos deve criar um ambiente que incentive a criação e o compartilhamento de novos conhecimentos, auxiliando o crescimento individual e coletivo do conhecimento dentro da instituição.

- **Memória organizacional:** formado pelo conhecimento tácito e explícito da organização, sendo fonte de consulta para quem necessitar de conhecimento corporativo para a tomada de decisão.

- **Mapas do conhecimento:** atua como guia do estoque de conhecimento corporativo, disposto em formato gráfico de mapa, listagens, quadros ou outra forma, cuja finalidade é mapear pontos fortes e fracos, assim como as competências individuais existentes, relacionadas com a organização em questão, permitindo a troca de conhecimento tácito.

- **Sistemas de Informação:** ferramenta que auxilia no suporte, armazenamento, recuperação e disseminação de informações e conhecimentos, facilitando a busca e o compartilhamento para a criação de novos conhecimentos.

- **Workflow:** é uma ferramenta que permite determinar o fluxo de um processo, mostrando as etapas corretas para a concretização do mesmo e acompanhando constantemente todas as atividades que compõem o processo. Propõe uma codificação formal, fornecendo papéis, regras e rotas estruturadas.

- **Balanced Scorecard (BSC):** é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir as estratégias em objetivos operacionais que direcionam comportamentos e performance. A proposta do BSC é tornar entendível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional.

2.6 Administração pública versus gestão do conhecimento

“Administração é o processo de tomar e colocar em prática, decisões sobre objetivos e utilização de recursos” (MAXIMIANO, 1997, p.16).

A administração é praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos. Uma das mais antigas tentativas de estabelecer princípios de administração está documentada na Bíblia, descrita por Maximiano (1997, p.25),

“[...] é o conselho de Jetro a Moisés. Observando Moisés passar o dia cuidando das pequenas causas que o povo lhe trazia, recomendou Jetro: procure homens capazes, e faça-os chefes de 10, 100 e 1000”. O conselho de Jetro foi dado a Moisés há 3500 anos atrás. Ele recomenda que os dirigentes se concentrem nas questões mais importantes e delegue os assuntos rotineiros para os auxiliares”.

Dessa forma, o conceito de administração pública pode ser definido como sendo “o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo [...] que atuam por intermédio de suas entidades, de seus órgãos e de seus agentes” (FERREIRA, 1996, p.11). Ainda conforme Ferreira (1996, p.12),

[...] administração pública é o conjunto de decisões e operações mediante as quais o Estado e outras entidades públicas procuram, dentro das orientações gerais traçadas pela política [...] assegurar a satisfação regular das necessidades coletivas de segurança e de bem-estar dos indivíduos, obtendo e empregando racionalmente para esse efeito os recursos adequados.

De acordo com Jameson (1962), um sistema de administração pública é o conjunto de leis, regulamentos, práticas, relações, códigos e costumes que prevalecem em momento e lugar determinados, para a realização e execução da política pública.

Conforme Azevedo (200-), os órgãos públicos buscam novas maneiras de lidar com as pressões emergentes de uma sociedade mais exigente e perceberam que podem facilitar e agilizar o aprendizado organizacional por meio dos conceitos de gestão do conhecimento, transformando o conhecimento individual em coletivo, ocasionando inovação aos processos e serviços das entidades públicas.

Para Chiavenato (2005, p. 166)

“a gestão do conhecimento ainda sofre com barreiras individuais à criação do conhecimento (crenças pessoais, processos, assimilação e acomodação), bem como barreiras organizacionais (como linguagem, memória organizacional, histórias e mitos da empresa, procedimentos e paradigmas da organização)”.

Azevedo (200-) afirma que as empresas públicas sofrem ameaças organizacionais como “a perda de conhecimento em transferências e aposentadorias de pessoal; a degradação do conhecimento; e a mudança constante da natureza das organizações e, por outro lado, criam novo conhecimento para responder a novos desafios”.

Os benefícios para o setor público, de acordo com Azevedo (200-), através da utilização dos conceitos de gestão do conhecimento são expressivos. Entretanto, devido ao tamanho, complexidade e a cultura do setor público, a sua efetiva implementação esbarra em fatores de ordem estrutural e cultural. Os órgãos governamentais são rigidamente hierarquizados, e o conhecimento tende a se reunir em uma ou poucas pessoas, que às vezes, podem utilizar o conhecimento tácito como fonte de poder, com conotação de proteção e

forma de ganhar melhores posições. Além desses fatores, os órgãos públicos raramente reconhecem as pessoas que transmitem o conhecimento e não possuem formas pecuniárias de gratificação e de incentivos.

Ainda conforme Azevedo (200-), alguns órgãos públicos já estão adotando estratégias para melhor empregar seu capital humano, tais como: incentivar a criação de equipes multidisciplinares; investir em grupos auto-organizados; relacionar o compartilhamento do conhecimento com as melhores práticas de gestão; reconhecer publicamente o funcionário assim como propiciar o autodesenvolvimento e treinamento dos mesmos.

Para Terra (2001, p.37), “o recurso conhecimento precisa ser constantemente realimentado, renovado e reinventado”. As empresas estão percebendo que a utilização do conhecimento é um diferencial altamente competitivo e a tendência é que se torne cada vez mais importante para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada. A empresa deve saber aproveitar ao máximo o talento de seus funcionários, auxiliar no desenvolvimento dos mesmos e saber delegar as funções de acordo com a capacidade que cada um possui, tornando-se assim um diferencial no mercado competitivo, pois é um grande potencial de sucesso no ambiente empresarial.

Ainda de acordo com Terra (2001), apesar das dificuldades de se medir, existem alguns sinais quantificáveis do surgimento da Sociedade do Conhecimento, tais como: a importância da inovação tecnológica para o crescimento econômico e competitividade; a relação entre conhecimento e mercado internacional; a queda da participação do setor primário (agricultura e recursos naturais) no Produto Interno Bruto; a evolução dos setores de informática e telecomunicações; a importância relativa dos ativos intangíveis (patentes e marcas); os impactos econômicos e sociais dos graus de educação e profissionalização.

2.6.1 Exemplos de gestão do conhecimento em prefeituras

A Prefeitura Municipal de Curitiba adota a estratégia da gestão do conhecimento como diferencial competitivo, e o projeto denominado Sistema Integrado de Atendimento ao Cidadão integra três processos de captura e disseminação das informações:

- Central de Relacionamento Municipal: canal de relacionamento entre o administrador público e o cidadão.

- Projeto 156: proporcionam os processos de tele-atendimento, automação, integração e acompanhamento para a resolução do problema em tempo real.

- Projeto Pesquisa: realizado por pesquisa telefônica, que subsidia informações estratégicas para a administração municipal, garantindo um monitoramento antecipado que pode ser monitorado on-line e em tempo real por meio da internet.

Essas práticas proporcionaram a melhora na gestão participativa do município de Curitiba, proporcionando a identificação das necessidades dos cidadãos, e envolvendo e valorizando a opinião destes nas ações e políticas públicas.

Outra ação pioneira na área pública foi executada pelo Governo do Estado de São Paulo, que publicou decreto nº 53.963, de 21 de janeiro de 2009, como se pode observar no Anexo 1, que instituiu a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação em todos os órgãos públicos estaduais. Esse fato cria condições da gestão pública alçar ao nível estratégico a gestão do conhecimento e inovação.

3. Histórico da Prefeitura Municipal de Joinville

Fundada em 09 de março de 1851 por imigrantes vindos da Alemanha, Suíça, Noruega e outros países, “Joinville foi elevada à categoria de cidade, em 03 de maio de 1877 através da Lei Provincial nº 842” (HERKENHOFF, 1984, p.11).

Na monarquia, Joinville foi administrada pelos diretores da Colônia e a partir de 1869 simultaneamente pelos Presidentes da Câmara Municipal. Os diretores eram nomeados pela Sociedade Colonizadora de Hamburgo, para administrar toda a Colônia Dona Francisca. Com a instalação da Câmara Municipal, os vereadores eleitos pelo voto popular escolhiam o presidente da Câmara que passou a acumular a função de chefe do executivo tornando-se responsável somente pela administração da cidade de Joinville, ficando a Colônia Dona Francisca (que abrangia os atuais municípios de São Bento do Sul e Jaraguá do Sul), ainda sob a direção da Sociedade Colonizadora de Hamburgo.

Na república, segundo as leis da época, eram conferidas aos Superintendentes eleitos diretamente pelo voto popular, funções executivas. Os Superintendentes foram substituídos, a partir do ano de 1930, pelos prefeitos.

Pela sua colonização tipicamente européia, cuja característica é a ética do trabalho, Joinville cresceu e atualmente é um dos quinze municípios brasileiros com maior arrecadação de tributos, maior cidade do estado de Santa Catarina e terceiro pólo industrial do sul do país. Este desenvolvimento deve-se também ao trabalho sério e dinâmico realizado pela Prefeitura Municipal de Joinville em parceria com entidades privadas e governamentais.

O sistema político brasileiro é constitucionalmente dividido em três elementos distintos: o Poder Executivo, o Poder Legislativo e o Poder Judiciário. O Poder Executivo municipal é exercido pela Prefeitura de Joinville, atualmente representada pelo Sr. Prefeito Carlito Merss.

O Município de Joinville, com personalidade jurídica de direito público interno, é unidade do território do Estado de Santa Catarina e integra a República Federativa do Brasil, com autonomia política, legislativa, administrativa e financeira.

Sua missão é prestar serviços à comunidade, sendo de sua competência dispor sobre assuntos de interesse local, cabendo-lhe as atribuições descritas na Lei Orgânica do

Município.

A cidade possui cerca de 500 mil habitantes e a Prefeitura Municipal de Joinville conta com aproximadamente 11.000 servidores regidos pelo Estatuto dos Servidores Públicos, implantado em julho de 1995 e por Planos de Carreira, em geral, criado em fevereiro de 1996 e outro destinado aos servidores do Magistério Público, de dezembro de 1988. As Secretarias com maior número de servidores são: Educação, Saúde, Assistência Social e Infraestrutura Urbana.

Após 145 anos, a Prefeitura Municipal de Joinville teve finalmente uma sede própria, inaugurada em 25 de outubro de 1996. Com quase 6 mil metros quadrados divididos em três andares, a nova sede, no centro da cidade, exigiu investimentos de R\$ 4,5 milhões. Com a informatização e o aperfeiçoamento do quadro de servidores, a Prefeitura Municipal oferece um melhor atendimento aos cerca de 100 mil contribuintes do município.



Figura 4: Foto do atual prédio da Prefeitura.

Fonte: *site* da Prefeitura Municipal de Joinville.

3.1 Análise da gestão do conhecimento na Prefeitura Municipal de Joinville

A gestão do conhecimento visa beneficiar o desempenho geral da empresa através de um processo integrado que organiza, cria, intensifica e propaga o conhecimento por toda organização. Chiavenato (2000, p.449) relata: “a base não está somente na organização do conhecimento da empresa, mas também em como visualizar e utilizar todas as informações internas e externas em prol dos negócios, para tornar a empresa mais produtiva, dinâmica e competitiva”.

Atualmente a gestão de pessoas, combinada com recursos tecnológicos e físicos realizada com eficiência gera valor adicionado à empresa, permitindo incrementar a produtividade, aumentar a rentabilidade e dar continuidade das organizações.

Percebe-se que na Prefeitura Municipal de Joinville há pouca prática e utilização das ferramentas da gestão do conhecimento, como por exemplo, as visitas técnicas e *benchmarking* a outros órgãos públicos são práticas pouco empregadas.

A Prefeitura não utiliza comercialmente os meios digitais, e não existe a integração da organização e há pouca divulgação de suas ações através da intranet. Isso se deve ao fato de muitos setores não dispor de equipamentos de informática para ter acesso à rede mundial de computadores. O uso da intranet torna mais rápido o acesso à informação, melhora na comunicação e a colaboração entre as pessoas e organizações, acelera a divulgação de novos conhecimentos e facilita as novas técnicas de comércio.

A Prefeitura exhibe poucas ações de educação corporativa, ficando restrita a cursos de especialização montados em parceria com entidades de ensino ou ministrados por servidores experientes na área, direcionando a participação a um grupo restrito de pessoas de acordo com as necessidades apontadas. A visão ainda vigente é de que a capacitação é um custo e não uma fonte de investimento.

As conversas desempenham uma importante função para a criação de novos conhecimentos. Na Prefeitura essa prática só é usada por setores que lidam com projetos urbanísticos e necessitam de interação para a elaboração dos mesmos. Sendo assim, os órgãos públicos devem repensar e começar a modificar a sua cultura, procurando valorizar essa prática que conduz a organização a construir o ambiente propício ao desenvolvimento de novos conhecimentos.

No que se refere à gestão de pessoas, existe um cadastro com as informações dos funcionários, porém este não é atualizado e não é utilizado como fonte de mapeamento das competências de cada servidor. Compete à administração criar uma estrutura e aperfeiçoar seus procedimentos, assim como qualificar o servidor de carreira, ou seja, o técnico burocrata, que faz a máquina administrativa funcionar.

Como ciência da transformação, a gestão sofreu uma reestruturação, visando alcançar determinados objetivos e com foco na utilização racional dos recursos, passou a ter como referência às pessoas, suas qualificações e percepções em uma economia sem fronteiras, fundada no saber e na movimentação de informações.

Uma das vulnerabilidades enfrentadas atualmente pela Prefeitura é que as pessoas

que detém muito do conhecimento organizacional deixam a empresa, por aposentadoria, questões políticas ou por outras oportunidades, levando consigo grande parte da experiência e conhecimento acumulados nos anos de trabalhos e desenvolvimento de processos. Retornando ao objetivo inicial do presente trabalho, surge a questão: como transformar o conhecimento individual em coletivo da organização?

A principal medida a ser tomada pelos gestores municipais é mapear o conhecimento do servidor público, elaborar normas e manuais, padronizar procedimentos e deixá-los disponíveis na intranet. Esse modo de divulgação facilita a consulta e, principalmente, a atualização, sem a necessidade de impressão do material. Este mapeamento deve atingir além dos processos e banco de dados, as pessoas, na medida em que são identificadas a qualificação e competência individual dos funcionários.

Outra iniciativa é investir em um sistema de informação que permita a criação e o compartilhamento do conhecimento com uma maior flexibilidade e velocidade nas respostas, proporcionando o armazenamento, a recuperação e principalmente a disseminação do conhecimento. O segredo não está mais em deter o conhecimento, e sim em divulgá-lo à todos da empresa, incentivando trocas espontâneas de conhecimentos entre as pessoas.

CONCLUSÃO

Empresas públicas têm características de organizações burocráticas, onde os gerentes dão ordens, dizem exatamente como as coisas devem ser feitas e vigiam os funcionários de seu setor. O grande desafio é torna-la uma organização do conhecimento, cujos líderes explicam os resultados, incentivam a criatividade e são facilitadores do processo e se preocupam com toda a companhia. O que se deve fazer é incorporar ao dia-a-dia organizacional práticas administrativas simples e participativas, que transforme o discurso em realidade.

Cabe à alta administração formular estratégias que permitam alcançar os objetivos por parte de todos aqueles que participam da organização e investir no desenvolvimento de pessoas, considerando-as como seres integrais, únicos, criativos e flexíveis às turbulências externas do mundo complexo e dinâmico.

A implantação de iniciativas de gestão do conhecimento no setor público encontra barreiras em relação à sua cultura e estrutura: a rigidez da hierarquia acaba dificultando o compartilhamento espontâneo do conhecimento entre servidores e departamentos; o conhecimento no setor público ainda é usado como forma de poder para garantir cargos e promoções e os funcionários não recebem recompensas e incentivos aos disseminarem os seus conhecimentos.

A lição que podemos concluir deste trabalho é que a gestão do conhecimento veio para ficar de vez no setor público. Portanto, as organizações governamentais que quiserem inovar e sair à frente, devem adotar estratégias para gerir seu capital humano, criando múltiplos canais para a transferência do conhecimento. Entretanto não se pode desconsiderar os grandes obstáculos que podem minar o sucesso da implementação da gestão do conhecimento. Por isso, a busca por uma cultura positiva voltada para o compartilhamento do conhecimento depende do envolvimento dos líderes, da construção de redes de relacionamentos formais e informais; do ganho da confiança mútua; do oferecimento de incentivos para aqueles que compartilham e da valorização do aprendizado contínuo dentro da organização. Investindo nestes pontos, as organizações públicas estarão criando uma base sólida para um efetivo gerenciamento do seu mais valioso ativo corporativo: o conhecimento.

ANEXO

ANEXO 1

DECRETO Nº 53.963, DE 21 DE JANEIRO DE 2009

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

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

Decreta:

Do Objeto e Âmbito de Aplicação

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

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

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

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

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

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

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

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

Das Diretrizes

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

I - o planejamento e execução de iniciativas inovadoras;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Do Gestor da Política de Gestão do Conhecimento e Inovação

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

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

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

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

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

Dos Programas para a Gestão do Conhecimento e Inovação

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

Da Capacitação

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

Parágrafo único - Caberá à Secretaria de Gestão Pública promover, elaborar e executar as ações de capacitação para os fins dispostos no “caput” deste artigo e, em especial, dentro de seu Programa de

Desenvolvimento Gerencial (PDG), bem como a coordenação e supervisão das ações de capacitação executadas pelas demais escolas estaduais de governo.

Da Reserva de Recursos

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

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

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

Palácio dos Bandeirantes, 21 de janeiro de 2009

JOSÉ SERRA

João de Almeida Sampaio Filho

Secretário de Agricultura e Abastecimento

Alberto Goldman

Secretário de Desenvolvimento

João Sayad

Secretário da Cultura

Maria Helena Guimarães de Castro

Secretária da Educação

Dilma Seli Pena

Secretária de Saneamento e Energia

Mauro Ricardo Machado Costa

Secretário da Fazenda

Lair Alberto Soares Krähenbühl

Secretário da Habitação

Mauro Guilherme Jardim Arce

Secretário dos Transportes

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELONI, Maria Terezinha (org.). Ana Luísa Mülbert (et al). **Organizações do conhecimento:** infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.

AZEVEDO, Luiz Carlos dos Santos. **Gestão do conhecimento veio para ficar no setor público.** [200-]. Disponível em: <http://www.intranetportal.com.br/colab1/colab221105>. Acesso em: 21 set. 2009.

BARROS, C.C. **A criação do conhecimento dentro da administração pública:** um estudo de caso na Secretaria Municipal de Recursos Humanos – Prefeitura Municipal de Curitiba. Curitiba, 2004. 175 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.

BATISTA, F.F. **Governo que aprende:** gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília, 2004, Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 15 dez. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração.** 2º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Curitiba. Prefeitura Municipal de Curitiba. Notícias. Disponível em: <http://www.curitiba.pr.gov.br> Acesso em: 20 abr. 2010.

EDVINSSON, L., MALONE, M. S. **Capital Intelectual.** Trad. Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERREIRA, Wolgran Junqueira. **Princípios da administração pública.** São Paulo: Edições Profissionais, 1996.

HERKENHOFF, Elly. **Joinville:** nossos prefeitos 1869-1903. Joinville, SC: Prefeitura Municipal, 1984.

JAMESON, Samuel H. **Que é administração pública?.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1962.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 6.ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Pricilla Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookmann, 2008.

São Paulo (Estado). Secretaria de Gestão Pública. Legislação. Disponível em: <<http://www.gestaopublica.sp.gov.br>.> Acesso em: 20 abr. 2010.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócio**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 4.ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.