

**ESTRUTURANDO A GESTÃO DE CONHECIMENTO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Joaquim Rubens Fontes Filho¹**

RESUMEN.

El presente artículo propone un marco para el desarrollo de proyectos de gestión del conocimiento dentro de la administración pública, a través de factores como el rápido crecimiento de datos, información y conocimientos puestos a disposición de las organizaciones

La creciente importancia de la gestión del capital intelectual y en particular para la administración pública, crea la necesidad de que el gobierno adopte nuevas medidas al interior y en la rendición de cuentas, lo cual requiere de la participación más intensa de los actores involucrados, sus conocimientos y la experiencia acumulada.

Se analiza la gestión del capital intelectual en el sector público y el aumento de la rotación de personal, lo que crea dificultades en el mantenimiento de los conocimientos internos de las áreas de la administración pública.

Así mismo, se identifican las estrategias utilizadas por las organizaciones para la gestión del conocimiento, basadas principalmente en las formas de aplicación para lo cual se abordan tres escuelas que incluyen, estrategias y recursos de tecnología, clasificación de las estrategias alineadas para maximizar el aprovechamiento de los conocimientos, y los activos intelectuales de la organización basados en la estructura y una red de individuos y grupos para compartir conocimientos.

Palabras clave: Administración pública, capital intelectual, conocimiento tácito, gestión del conocimiento, rotación de personal.

¹ Profesor – Investigador en la Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas de la Fundación Getulio Vargas. Rio de Janeiro, Brasil. E – mail: joaquim.rubens@fgv.br

ABSTRACT.

The following articles propose a set framework for the development of projects which manage knowledge in public administration, by means of such factors as the swift growth of data, information and skills that are then made available to organizations.

The increasing importance of the intellectual capital management, in particular for public administration, creates the need for the government to adopt new measures within itself and accounting, which, requires of the most intensive participation from those involved and from their accrued skills and experience.

It analyzes the intellectual capital management in the public sector and increased staff turnover, which creates difficulties in maintaining internal knowledge of the areas of public administration.

In the same manner, the strategies employed by organizations for knowledge management are identified, based primarily on the ways of implementation of which include three disciplines comprising of technology resources and strategies, classification of the strategies aligned thus maximizing the advantage of knowledge, and of active intellectuals which are based on a structure and a network of individuals and groups that share knowledge.

Key words: Governance, intellectual capital, knowledge management, tacit knowledge, turnover

Clasificación JEL: D8. H83.

1. INTRODUÇÃO.

A gestão de conhecimento (KM) configura-se como uma área de crescente importância no campo da administração, dado o acúmulo de informações e conhecimentos propiciado pelos modelos internos de aprendizagem corporativa, pela capacidade de armazenamento propiciada pelos avanços da informática, e pelo reconhecimento e apreciação do capital intelectual das organizações. Tanto o conhecimento tácito, disperso em sistemas, processos e atividades administrativas, competências essenciais ou nos indivíduos que formam ou interagem no fluxo produtivo, quanto aquele explícito, documentado, rotinizado e ensinado nas organizações precisam ser administrados de forma adequada.

A KM deve ser capaz de lidar com as dimensões plurais da produção, transformação, difusão e armazenamento do conhecimento, com o objetivo de ampliar a capacidade de efetividade das organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor. Além disso, deve permitir identificar lacunas de conhecimento à execução das estratégias definidas e formas de superá-las, cuidar para que o conhecimento seja bem empregado e desenvolver políticas de segurança de forma a resguardar os direitos de propriedade.

Entretanto, ainda que diversas técnicas estejam disponíveis para apoiar a KM, é necessário compreender as características e limitações do contexto em que serão utilizadas. Aplicados à administração pública, as práticas de KM devem reconhecer suas especificidades, tais como a natureza dos incentivos não monetários, a longevidade das relações dos servidores com suas organizações, as pressões políticas e impactos das alternâncias de poder, a capacidade de rotinização e documentação típicas das burocracias, entre outras. É também um contexto onde é mais difícil precificar os ativos intangíveis, dada a não relação com referenciais comparativos claros ou de mercado, ou ainda avaliar impactos das inovações de gestão sobre resultados, haja vista que a utilidade precípua da administração pública reside em promover uma adequada formulação e execução das políticas e bens públicos.

Este artigo tem como objetivo avaliar as necessidades que devem pautar a construção de estruturas de KM no âmbito da administração pública, tomando como referências características do contexto brasileiro.

A partir de organização de referencial sobre KM, analisamos como as características do ambiente público modificam os requisitos e possibilidade da utilização da KM, avançando na proposta de estrutura referencial para definição de projetos de gestão de conhecimento no contexto da administração pública, articulando detalhamento de etapas e condições que devem ser consideradas na execução desses projetos. Nesse sentido, são tecidas considerações sobre projeto que teve como objetivo atuar como catalisador e disseminador do conhecimento produzido no contexto de uma organização da administração pública federal brasileira, utilizando ferramentas de tecnologia da informação – particularmente *data warehouse* – e KM.

O projeto foi construído em torno de nove etapas que envolviam o diagnóstico da situação interna, a construção de um catálogo de conteúdos e indicação de responsabilidades, a definição de requisitos, processos envolvidos e etapas de integração de conteúdos e sua interligação com as sistemáticas das áreas de trabalho, a construção da árvore de conhecimento da unidade, escolha de ferramentas de *workflow* e de pesquisa da base de conhecimentos, assim como aspectos de acesso e divulgação de conteúdos. No artigo, são discutidas essas etapas e as dificuldades para sua implementação,

inclusive quanto aos aspectos motivacionais envolvidos nos processos de externalização e socialização do conhecimento.

Além dos fatores gerais que têm permeado a necessidade de aprofundamento da KM, como o acelerado crescimento do volume de dados, informações e conhecimento disponível às organizações, a crescente importância da gestão do capital intelectual, são discutidos aspectos específicos da administração pública que exigem a definição de processos e estruturas particulares. São analisados os efeitos da necessidade de ampliação das ações de governança e *accountability*, trazendo exigências de compartilhamento de conhecimento e experiências acumulados, a rotatividade de pessoal entre organizações públicas, a mudança de ideologias, abordagens e lideranças políticas, e a dificuldade de implementação conseqüente dessas questões anteriores.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO: PRINCIPAIS CONCEITOS E REFERÊNCIAS.

Embora as teorias do conhecimento, sua interpretação e desenvolvimento possam ser situadas desde a Grécia antiga, a gestão do conhecimento deve ser localizada em tempos recentes, nos primórdios dos trabalhos sobre inteligência artificial, na década de 50. A busca sistemática por organizar o conhecimento disperso nas práticas internas das empresas ou dos indivíduos, impulsionou o desenvolvimento de redes neurais e sistemas cognitivos. Organizar o conhecimento dos médicos, por exemplo, em torno de sistemas especialistas que permitissem atender a pacientes em localidades remotas ou que necessitassem de conhecimentos de elevada especialização, motivou tanto o aprofundamento de soluções tecnológicas quanto dos processos de extração e organização do conhecimento de *experts*, em torno das práticas denominadas como engenharia do conhecimento.

Diversos avanços ocorreram a partir das décadas de 60 e 70, evidenciado em sistemas especialistas como Dendral, MYCIN e Prospector, para as áreas de análise de estruturas químicas, diagnósticos médicos e prospecção mineral em sítios geológicos, mas a pretensão quanto ao desempenho dos sistemas, que buscavam substituir plenamente os especialistas, foi limitada pela fragilidade e insuficiência das tecnologias dos computadores e pelas técnicas de tratamento do conhecimento. Posteriormente, o escopo de suas aplicações se reduziu a tratar funcionalidades específicas de processos ou produtos.

A década de 90 assistiu ao crescimento das idéias das organizações de aprendizagem, originalmente propostas por Peter Senge em 1990 no livro *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Embora caminhando em paralelo às necessidades de estruturação do conhecimento, as propostas metodológicas das organizações de aprendizagem permitiram direcionar, de forma mais efetiva, gargalos no processo de extração e transformação do conhecimento. Discussões sobre paradigmas, modelos mentais e valoração de ativos intangíveis insuflaram o interesse nos temas aprendizagem e conhecimento, convergindo com a preocupação da área de estratégia com as competências essenciais, recursos e capacidades distintivas das empresas como fontes de vantagem competitiva, nas quais se situava o conhecimento imerso na empresa. Em comum nessas discussões estava o papel representado pelo indivíduo, locus principal do conhecimento, e tradutor desse conhecimento em vantagem competitiva. O indivíduo e a promoção da aprendizagem se mostravam então como os desafios mais relevantes, ante o rápido desenvolvimento da capacidade dos computadores.

Uma terceira força que impulsionou o crescimento da KM pode ser localizada nos artigos de Thomas Stewart para a revista de negócios *Fortune*, na década de 90, tema posteriormente consolidado pelo autor com o livro *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, em 1997. Ao mostrar a importância do capital intelectual ao público de negócios, mostrando evidências de seu valor econômico e importância estratégica, Stewart ampliou o interesse de investidores e executivos quanto às práticas utilizadas pelas empresas na gestão desse ativo.

Essas três forças – desenvolvimento da inteligência artificial e engenharia do conhecimento, promoção de organizações de aprendizagem, e interesse no capital intelectual – evidenciaram a urgência de produção de metodologias para tratamento do conhecimento das organizações.

O tema KM tem sua inserção definitiva na agenda da gestão com a difusão do artigo de Ikujiro Nonaka (1991), em artigo na *Harvard Business Review*, Nonaka propôs que a KM deveria estar associada à articulação dos conhecimentos tácitos e explícitos. O primeiro se refere ao conhecimento das pessoas em uma organização ou ainda àquele implícito em seus processos internos ou de negócio, enquanto que o segundo é encontra-se externalizado, em fontes de consulta, documentos, apostilas e livros, em geral sistematizadas. Dada a conjugação das forças anteriores, sua proposta metodológica encontrou, então, campo fértil para ser difundida.

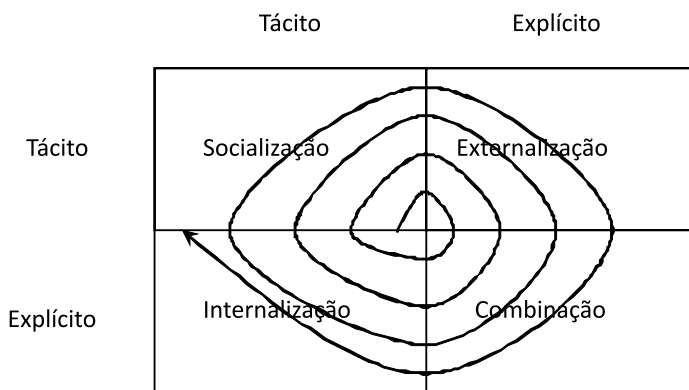
Nonaka (1991) apresentou no artigo o modelo da espiral do conhecimento (Figura 1), tema tratado com maior profundidade em livro posterior (Nonaka e Takeuchi, 1997). Para estes autores, quatro padrões

deveriam ser utilizados para promover a KM, articulando interações e transformações entre conhecimentos tácitos e explícitos:

- De tácito para tácito, ou processo de socialização; ocorre pela observação, imitação e prática. Como não se torna explícito, dificilmente pode ser alavancado pela organização;
- De explícito para explícito, ou combinação; desenvolve-se pela combinação e desmembramento de “pedaços” do conhecimento, como na confecção de um relatório financeiro;
- De tácito para explícito, ou articulação; surge quando ocorre a articulação de conhecimentos possuídos pelo indivíduo, permitindo sua disseminação;
- De explícito para tácito, ou internalização, quando um novo conhecimento disseminado passa a ser aplicado pelos indivíduos, passando ao longo do tempo a ser internalizado.

Figura 1: A espiral do conhecimento

A ESPIRAL DO CONHECIMENTO, SEGUNDO NONAKA E TAKEUCHI (1997)



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

O conhecimento é reconhecido como um ativo que se desenvolve essencialmente na mente das pessoas e no comportamento e processos organizacionais, ligado implicitamente ao ser humano e não a sistemas telemáticos ou apenas ao processamento de grandes volumes de dados ou informações. Uma definição tomada para a KM é proposta por Marshall *et*

al (1996), que adotam uma abordagem em que a administração do conhecimento é percebida como uma atividade da organização e que deve considerar o que pode ser feito com o conhecimento, integrando necessariamente seu uso à essa definição:

It follows that the management of knowledge goes far beyond the storage and manipulation of data, or even of information. It is the attempt to recognize what is essentially a human asset buried in the minds of individuals, and leverage it into an organizational asset that can be accessed and used by a broader set of individuals on whose decisions the firm depends (p. 79).

Para esses autores, o conhecimento ao nível da organização pode ser utilizado de diversas formas, que caracterizam sua natureza e aplicação, às quais associam à geração, acesso, mecanismo de transferência, representação, validação, inserção em processos. Além desses, incluem também a vinculação do conhecimento à cultura de dada organização. São então sete características:

- Geração: o conhecimento pode ser gerado tanto a partir das operações internas cotidianas da organização quanto por atividades específicas de pesquisa e desenvolvimento;
- Acesso: o conhecimento deve estar acessível aos diversos colaboradores ou *stakeholders* internos e externos à organização;
- Mecanismos de transferência: refere-se aos instrumentos e sistemas de transferência interna do conhecimento, seja através de mecanismos formais, como treinamento, palestras e manuais, ou informalmente, através dos processos de socialização dentro do ambiente de trabalho;
- Representação: o conhecimento pode ser representado na forma de relatórios, gráficos, manuais ou apresentações;
- Validação: os conhecimentos devem ser passíveis de validação bem como os pressupostos nos quais estão baseados;
- Inserção em processos: o conhecimento pode ser utilizado embutido nos diversos processos, sistemas e controles das organizações; e
- Os diversos processos ligados ao conhecimento podem ser facilitados pelo desenvolvimento de uma cultura que valoriza, divide e utiliza o conhecimento.

O crescimento da pesquisa e produção de referências sobre o tema trouxe a necessidade de uma sistematização sobre as diversas vertentes de estratégias de KM. Nesse sentido, Earl (2001) apresentou proposta de taxonomia para identificação das possíveis estratégias utilizadas pelas

organizações para administração do conhecimento, baseadas principalmente nas possibilidades e formas de implantação. Propõe sete estratégias, agrupadas em torno de três escolas, conforme descritas no Quadro 1.

Quadro 1. Taxonomia dos processos de administração do conhecimento

ESCOLA/ Estratégia	FUNDAMENTO	OBJETIVO	FCS	CONTRIBUIÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
TECNOCRÁTICA				
<i>Sistemas</i>	Capturar conhecimento de especialistas em bases de conhecimento para compartilhar com outros especialistas	Assegurar domínio sobre o conhecimento	Codificar e validar o conhecimento. Estimular o fornecimento do conhecimento	Sistemas baseados em conhecimento
<i>Cartográfica</i>	Especificar e endereçar os especialistas dentro da organização ("páginas amarelas"), tornando-os acessíveis para conselhos, consultas e trocas de conhecimento, criando mapas ou diretórios das fontes de conhecimento	Incentivar a troca de conhecimento	Desenvolver cultura de suporte mútuo e compartilhamento do conhecimento. Manter atualizado os perfis e a localização dos especialistas	Conectividade e perfis por meio de intranets e diretórios
<i>Engenharia</i>	Prover às áreas operacionais o conhecimento relevante e às áreas administrativas conhecimentos contextuais específicos e sobre <i>best practices</i>	Prover fluxo de conhecimento às áreas conforme a necessidade	Distribuir de forma irrestrita a informação e o conhecimento às áreas demandantes	Bases de dados compartilhadas entre tarefas, unidades e níveis organizacionais
ECONÔMICA				
<i>Comercial</i>	Administrar o conhecimento organizacional e a propriedade intelectual (patentes, marcas, <i>copyrights</i> e <i>know-how</i>) como ativos geradores de receitas	Proteger e explorar economicamente o conhecimento e os ativos intelectuais	Administrar ativamente a propriedade intelectual. Institucionalizar os processos de utilização interna dos conhecimentos e dos ativos intelectuais	Desenvolvimento e uso dos ativos intelectuais
COMPORTAMENTAL				
<i>Organizacional</i>	Desenvolver comunidades do conhecimento interna ou externamente à organização pela criação de estruturas organizacionais ou redes	Estimular a troca e distribuição interativa de conhecimento de forma não rotineira, pessoal e não estruturada	Estimular a socialização dos participantes da rede. Promover a mediação dos relacionamentos	Sistemas de <i>groupware</i> e intranets
<i>Espacial</i>	Estimular a troca e a descoberta de conhecimentos tácitos pelo favorecimento à socialização e a interação entre os indivíduos.	Criar ambiente favorável à emergência de processos de administração do conhecimento	Prover instalações físicas e <i>design</i> adequado. Encorajar e dar legitimidade aos processos de socialização e contato pessoal	Não específico
<i>Estratégica</i>	O conhecimento é percebido como principal recurso para a criação de valor e de formulação de estratégias competitivas sustentáveis no longo prazo (<i>resource-based view</i>)	Desenvolver estratégias competitivas a partir dos conhecimentos	Difundir missão e visão estratégicas vinculadas aos conhecimentos e incorporar ferramentas para medir o desenvolvimento de capacidades associadas aos conhecimentos	Não específico

Fonte: Earl, 2001

O primeiro agrupamento é denominado de escola tecnocrática e inclui estratégias intensivamente apoiadas em recursos de tecnologia da informação (TI); o segundo agrupamento é a escola econômica, classificando as estratégias alinhadas a o objetivo de maximizar a exploração do conhecimento e dos ativos intelectuais da organização com vistas à geração receita atuais ou futuras; o terceiro agrupamento de estratégias é denominado de escola comportamental, por estar baseado na estrutura organizacional e na rede de indivíduos para compartilhar e agrupar conhecimentos.

Davenport et al (1998) analisaram 31 projetos de KM. Convergingo em vários pontos com a taxonomia (posterior) de Earl (2001), concluíram que os projetos estão normalmente orientados em torno de quatro tipos de objetivos: produzir repositórios de conhecimento, melhorar o acesso ao conhecimento, desenvolver o ambiente de conhecimento, e gerenciar o conhecimento como um ativo.

De particular utilidade para os objetivos deste estudo é a avaliação desses autores quanto às características que contribuem para o sucesso dos projetos de conhecimento e os indicadores utilizados para essa avaliação de sucesso. São eles:

- Crescimento dos recursos vinculados ao projeto, tais como pessoas, dinheiro e outros;
- Crescimento no volume de conteúdo e uso do conhecimento, tais como o número de documentos ou acessos aos repositórios;
- Probabilidade de sobrevivência do projeto sem o apoio de um ou dois indivíduos em particular, ou seja, que o projeto é uma iniciativa organizacional e não projeto individual;
- Alguma evidência de retorno financeiro, seja para a própria atividade de KM (considerado ele, por exemplo, um centro de lucros), seja para a organização como um todo. Essa vinculação não foi rigorosamente especificada e pode ser registrada apenas pela percepção dos avaliadores.

Com base nesse referencial, os autores investigaram os 31 projetos com vistas a identificar possíveis fatores comuns vinculado ao seu sucesso. Ressalvam, entretanto, que esse é um esforço exploratório, deve ser considerado como antes como uma base sólida para construção de hipóteses, e não provas definitivas. Oito fatores associados ao sucesso foram identificados:

- (1) Relação com o desempenho econômico ou valor no setor, dado que esta é a forma mais fácil e efetiva de mostrar a utilidade de um projeto;
- (2) Infraestrutura tecnológica e organizacional, uma vez que os projetos que compartilharam a infraestrutura utilizada pela organização tornam mais fácil sua incorporação pelas práticas internas;
- (3) Balanceamento entre flexibilidade e padronização na estrutura do conhecimento, haja vista a dificuldade de se estabelecer padrões a algo difuso como o conhecimento frente à necessidade de uma estrutura de armazenamento e acesso;
- (4) Cultura amigável ao conhecimento, este um dos mais importantes fatores para o sucesso do projeto mas também um dos mais difíceis de criar quando não existente. Apontam como elementos que as pessoas devem ter uma orientação para o conhecimento, não se sentirem inibidos de compartilhá-lo – não sentindo medo de com isso perder o emprego, e adequação entre o projeto de KM e a cultura existente;
- (5) Clareza de propósito e linguagem, explicitando as expressões e terminologias utilizadas;
- (6) Mudanças nas práticas motivacionais, que devem ser utilizadas para estimular a criação, compartilhamento e uso do conhecimento, contribuindo para criar um ambiente que encoraje essas posturas e esteja vinculado aos sistemas de avaliação e às estruturas de remuneração;
- (7) Disponibilidade de múltiplos canais para transferência do conhecimento, refletindo o reconhecimento e a resposta ao fato que o conhecimento é transferido por meio de múltiplos canais que se reforçam mutuamente;
- (8) Apoio da administração superior, principalmente transmitindo à organização mensagens sobre a importância da KM e aprendizado organizacional, provendo recursos financeiros ou de infra-estrutura, e clarificando que tipos de conhecimentos são mais importantes para a organização.

A Gestão do Conhecimento na administração pública.

Os diversos movimentos globais que têm transformado a dinâmica dos mercados trazem novas exigências também à atuação do Estado e à administração pública em particular. O termo genérico globalização é pouco útil para explicar todos os efeitos que acarreta no crescimento das expectativas das sociedades frente a um ambiente multifacetado de novas oportunidades, novas referências e interesses gerais.

O Estado tem respondido a essas novas demandas com modelos mais orientados ao cidadão e a adoção de práticas gerenciais orientadas a

resultados, adaptando muitas das soluções que vêm se mostrando úteis ao setor privado.

De fato, diversas técnicas de gestão podem ser utilizadas em vários ambientes, certamente resguardadas as peculiaridades inerentes a cada ambiente. Nesse sentido, não é diferente o crescente uso feito no âmbito do Estado das práticas de gestão de conhecimento e, de forma ampliada, do próprio movimento de governo eletrônico.

Entretanto, ao contrário do que se poderia esperar, o grande volume de informações pontuais e isoladas que tem sido produzido e divulgado sobre o setor público, ao sobrepor dados de diferentes fontes, com conteúdos diversos e metodologias muitas vezes permeadas por análises ideológicas, contribui mais para gerar confusão e desinformação do que para oferecer referências consistentes para a análise. A isso, soma-se a grande dispersão, replicação e duplicidade de bases de dados para se configurar um cenário que torna difícil ao técnico ou pesquisador – seja interno ou externo ao setor público - analisar os fenômenos nesse contexto.

Talvez essa análise reforce o problema apontado por Grover e Davenport (2001), para quem o direcionamento mais comum entre as organizações ocidentais tem sido o de implementar alguma forma de repositório do conhecimento, capturando o conhecimento organizacional para posterior difusão e uso. Esses repositórios, em geral, contemplam aspectos relacionados à inteligência competitiva, aprendizado obtido no desenvolvimento de projetos e produtos, *best practices*, conhecimento sobre produtos, mercados e clientes. Mas são prudentes ao destacar que “In practice, what companies actually manage under the banner of knowledge management is a mix of knowledge, information, and unrefined data—in short. Whatever anyone finds that is useful and easy to store in an electronic repository” (p. 7).

Não é possível, contudo, replicar modelos de KM desenvolvido no âmbito da administração privada diretamente à administração pública. Algumas diferenças, e suas conseqüências, podem ser rapidamente apontadas, como a natureza administrativa, característica da gestão de pessoas, mecanismos de socialização, esquemas de incentivo.

Ao contrário do setor privado, onde é atribuído elevado poder discricionário à escolha das ações pelos executivos, o Estado deve ser regido por regras e normas, seguindo referências da burocracia. Mesmo quando seguindo padrões do New Public Management, a padronização e delimitação da atuação dos administradores é estruturalmente muito menor que o contexto privado. No Brasil, a constituição define como padrões ou princípios que regem a atuação da administração pública a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Na gestão de pessoas, a filosofia meritocrática e a lógica do concurso público para contratação de servidores garantem uma estabilidade que, se por um lado retira a força de instrumentos de incentivos e gestão por resultados, por outro facilita a manutenção do conhecimento e a longevidade da construção de procedimentos e normas. Além disso, favorecem os processos de socialização, dada a menor competição interna pela ocupação de cargos e o estabelecimento de relações interpessoais mais duradouras.

Entretanto, como analisa Luna (2006) para o caso brasileiro, as crescentes exigências para que as organizações públicas utilizem melhor seu capital intelectual, articulando a criatividade e capacidade de aprendizagem dos servidores, têm se confrontado com a típica categorização de cargos na Administração Pública Brasileira, provocando a busca por estruturas de cargos e salários de natureza mais generalista e convivendo com cargos mais especializados.

De fato, podem ser observadas mudanças recentes no contexto da administração pública que impactam nos processos da KM, a destacar novas concepções de carreira desconectadas da hierarquia de uma organização única. É crescente a utilização do concurso público como forma de buscar melhorias profissionais pelos próprios servidores públicos, o que gera dificuldade na manutenção dos saberes internamente às áreas da administração pública. Quando um servidor faz concurso público para outra área ou carreira dentro do próprio setor público, transfere a essa outra área um conhecimento por vezes de baixa utilidade e deixa uma lacuna na dependência da qual saiu. Mesmo sem considerar esse fenômeno, apenas o conhecimento perdido pela movimentação normal dos servidores e participantes, transferidos para diferentes áreas de atividades, ou ainda pelo próprio processo de esquecimento dos indivíduos. Com isso, perdem-se experiências e conhecimentos acumulados.

Diversos exemplos podem ser destacados para apontar razões para gerenciar o capital intelectual, de forma geral, e o conhecimento, em particular, nesse contexto. Parte da lógica inicialmente apresentada como vantagens da administração pública na KM são transformadas, frente a novas dinâmicas do mercado de trabalho, expectativas dos servidores ou a introdução de novas idéias sobre a atuação do Estado. Mas certamente a característica das rupturas e transições políticas desponta dentre os mais significativos motivos para um cuidado com o conhecimento produzido no contexto do aparato estatal, uma vez que é comum que mudanças no Poder Executivo, em suas diversas instâncias, impliquem em troca de gestores ou mesmo de técnicos, implicando em perda de experiências e conhecimentos acumulados.

A destacar também a importância do aprendizado coletivo no contexto da gestão do capital intelectual, que no caso do setor público pode extrapolar o ambiente dos atores internos e envolver mais amplamente a própria sociedade e a articulação de suas demandas. Nesse sentido, a disseminação de experiências bem sucedidas representa um vetor de expansão e consolidação desse aprendizado. Dois exemplos conhecidos desse compartilhamento de experiências são o denominado Banco de Experiências Bem Sucedidas, coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão brasileiro, e pelo SIARE, coordenado pelo CLAD (Centro Latino-americano de Administração para o Desenvolvimento).

A necessidade de ampliar a *accountability* e efetividade das ações de governança pública, por sua vez, tem como fator crítico de sucesso o compartilhamento, pelos atores envolvidos, do conhecimento e experiências acumulados. Como observam Ribeiro e Andrade (2005), a *accountability* passa por uma questão maior, de governança informacional:

O princípio da governança informacional é o reconhecimento do direito de acesso à informação pública e governamental por parte do cidadão. Por tratar-se de direito, é inevitável dimensionar a atuação do Estado diante da garantia desse direito e, conseqüentemente, da instrumentação da governança informacional, compreendendo que os instrumentos que pertencem às políticas de informação. (Ribeiro e Andrade, 2005, resumo)

Souza, Vendrusculo e Melo (2000) argumentam que a expansão da Internet e o desenvolvimento da tecnologia das redes eletrônicas têm provocado a multiplicação dos documentos eletrônicos, ocasionando, por sua vez, a expansão geométrica do volume de informações disponíveis. Como conseqüência, torna-se crítico o desenvolvimento de padrões destinados à exata descrição dos recursos de informação e, acrescentamos, de capacidade de sistematização, disseminação, geração e integração do conhecimento ou, em outras palavras, de capacidade de KM.

No mais amplo estudo realizado no Brasil sobre a adoção de práticas de KM na Administração Pública Federal, Batista et al (2005) investigaram 28 órgãos da Administração Direta e seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro. Com a pesquisa, observaram que as grandes empresas estatais apresentavam níveis de formalização, implementação e obtenção de resultados nos seus projetos e práticas de KM próximas às obtidas por organizações públicas dos países pertencentes à Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD). No entanto, esse nivelamento foi encontrado em apenas uma pequena parcela dos ministérios estudados, sendo que na maioria dos casos os resultados se mostravam ainda muito incipientes, baseados em iniciativas isoladas e esforços pulverizados, com baixo

compartilhamento de informações, ausência de comunicação e mesmo desconhecimento do tema pelos principais gestores.

Em estudo anterior, Batista (2004:9) defendia que, na sociedade democrática, a KM na Administração Pública tem uma finalidade bem mais ampla que no contexto empresarial. Para reforçar seu argumento, listava quatro razões para justificar porque as organizações públicas devem gerir o conhecimento:

“*(i) tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperada e desastres; ii) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; iii) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e iv) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.*”

Interessante observar que, para seu levantamento, Batista et al (2005) identificaram três grupos de atividades relacionados à promoção da KM, classificados como processos facilitadores da KM, atividades relacionadas à gestão de recursos humanos, e um terceiro grupo daquelas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte. São eles:

- Atividades relacionadas a processos facilitadores da KM
 - Melhores Práticas (*Best Practices*)
 - Benchmarking interno e externo
 - Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos
 - Sistemas de inteligência organizacional ou competitiva
 - Mapeamento ou auditoria do conhecimento
 - Sistema de gestão por competências
 - Banco de competências organizacionais e individuais (Páginas Amarelas)
 - Gestão do capital intelectual / ativos intangíveis

- Relacionadas à gestão de recursos humanos
 - Fóruns (presenciais e virtuais) e Listas de discussão
 - Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento
 - Educação corporativa / Universidade corporativa
 - *Mentoring* e *Coaching*
- Relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte
 - Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets
 - Sistemas de workflow
 - Gestão de conteúdo
 - Gestão Eletrônica de Documentos (GED)
 - Data Warehouse e Data mining
 - Outros: CRM, BSC, DSS, ERP

Em seguida, apresentam suas recomendações sobre o desenvolvimento da KM na administração pública, a destacar:

- Conhecer a cultura e valores da organização (ex. inovação, aprendizado, compartilhamento, etc.)
- Conhecer as necessidades gerais do setor público e específicas da organização
- Assegurar o equilíbrio nas principais dimensões: pessoas, sistemas e organização
- Definir metas precisas e acompanhá-las, em sintonia com a estratégia da organização
- Conquistar e manter apoios e divulgar os resultados.

3. ESTRUTURA DO PROJETO E PILOTO.

Utilizando então as referências de Nonaka (1991) da espiral do conhecimento, as considerações quanto às características dadas pela natureza e aplicação do conhecimento propostas por Marshall *et al* (1996), as estratégias de KM identificadas por Earl (2001), aos tipos de objetivos e fatores críticos de sucesso nos projetos apresentadas por Davenport *et al* (1998), e as experiências de implantação da KM em organizações públicas no Brasil (Batista, 2004; Batista *et al*, 2005), foram definidas as premissas para o desenho do projeto.

Além dos fatores listados e do referencial teórico utilizado, deve ser acrescentada como premissa à modelagem uma característica típica da

organização pública, e tema recorrente de análises e críticas por sua pouca consideração na definição dos processos de políticas públicas: a implementação. Nesse sentido, a estratégia proposta para melhorar as possibilidades de implementação dentro da turbulência e descontinuidade típicas do setor público foi de facilitar a formação de lideranças (responsáveis) e a geração rápida de resultados, em convergência às propostas de (Oliveira, 2006):

[...] o processo de planejamento tem que ser visto como um processo que, com o tempo, leve à geração de confiança e aprendizado entre os diversos atores envolvidos na decisão para que se aprimorem na tomada de decisão conjunta.

Além disso, temos que reconhecer as limitações do planejamento como ferramenta capaz de prever e controlar o futuro, da idéia do “visionário” do líder iluminado. Temos que aceitar o papel do planejamento como construtor e articulador de relações na sociedade ou na organização que busca seu bem comum de maneira ética, justa e responsável. (p.284-5)

Tendo por base essas considerações, entendemos que um projeto de KM deve ser capaz de lidar com as dimensões tácita e explícita do conhecimento, articulando estratégias de implantação adequadas à cultura organizacional, otimizando seu potencial de aplicação e considerando os fatores críticos de sucesso identificados em projetos anteriores, seja de organizações em geral ou particularmente no âmbito do setor público. Assim, deve permitir perceber lacunas de conhecimento à consecução das estratégias definidas e formas de suprimi-las, cuidar para que seja bem empregado e desenvolver políticas de segurança de forma a resguardar os direitos de propriedade. No âmbito do serviço público a construção de arquiteturas de KM deve ainda representar mecanismo eficaz para, não apenas consolidar o conhecimento gerado nos processos de gestão, mas também para reduzir os impactos de transições políticas. O Projeto apresentado a seguir teve como referência uma secretaria de ministério com funções meio, e neste artigo incorporamos novas reflexões e propostas ao projeto inicial, baseadas tanto em novos referenciais quanto nas dificuldades para sua tramitação e desenvolvimento.

É importante firmar que um projeto de KM não visa solucionar todos os problemas informacionais da organização. Seguindo a proposta de Davenport et al (1998) quanto à importância do compartilhamento da infraestrutura tecnológica e organizacional, além das atribuições específicas das áreas internas, não foi objeto do Projeto a descrição detalhada de processos

ou sistemas de gestão eletrônica de documentos, *workflow* ou semelhantes. Quando existentes, esses sistemas devem ser avaliados e sua utilização considerada no projeto. Assim, as propostas apresentadas a seguir não consideram o desenvolvimento dos sistemas informacionais necessárias à sua operacionalização, mas apenas os processos lógicos e demais definições necessárias a seu desenvolvimento e o acompanhamento da implementação. Quando necessário, o eventual desenvolvimento de sistemas pode tanto ser executado por área interna da organização ou contratado no mercado, ou ainda suprido via aquisição de software específico, estando incluído no escopo da consultoria orientar as escolhas e acompanhar sua implementação.

É igualmente fundamental que um projeto de KM não seja auto-referenciado, isto é, voltado à questão do conhecimento *per se*. Seu valor, e certamente a possibilidade de sucesso, está associado à contribuição que agrega à organização (Davenport et al, 1998) e é portanto para isso que deve ser direcionado e seus resultados avaliados. Assim, é adequado que seu ponto de partida seja o planejamento estratégico da organização e seus recursos críticos intangíveis, já existentes ou não.

O projeto seguinte está desenhado em oito etapas, denominadas Interação, Organização interna, Externalização, Acesso, Desenvolvimento, Socialização, Avaliação e adequação, e Disseminação, esta de caráter permanente. Para cada etapa é apresentado o objetivo geral, uma breve descrição, e os produtos esperados.

a) Interação.

Objetivo.

Estabelecer canal institucional permanente e direto de comunicação com atores internos e externos.

Descrição.

Visa produzir um ambiente interno e externo de intercâmbio com outros atores e a própria sociedade, com utilização fortemente apoiada no portal.

Conforme a terminologia de Nonaka (1991), é a fase que, por excelência, articula conhecimento explícito em explícito, sem transformação. É, portanto, natural que represente a etapa inicial do projeto. A facilidade de implementação tem como vantagem adicional apresentar rápidos resultados e, com isso, melhorar a própria sustentação do projeto.

Caso a organização já disponha de um site na internet, como é fato na maioria das organizações públicas e privadas, esta etapa deve considerar uma eventual adequação para que este cumpra o papel de portal, além de reorganizar sistemas de armazenamento e disponibilização de informações. Deve também adequar sua organização interna e ferramentas do portal para permitir interagir com atores externos.

Nesta fase devem ser definidas as responsabilidades e ajustado o cronograma de atividades de todo o Projeto, a partir dos insumos provenientes das avaliações das eventuais dificuldades de implantação, configuração de parcerias e definição de políticas de conteúdo.

No ambiente do portal devem estar presentes listas de discussão e atendimento de questões via e-mail, configurando um canal de interação com atores externos. Cabe reforçar que essa não é apenas uma questão técnica, visto que envolve responsabilidades em responder adequadamente às indagações, críticas e sugestões colocadas no portal. Além disso, uma incapacidade em lidar com as propostas e solicitações externas pode minar a confiança no Projeto.

Produtos:

- Definição dos objetivos gerais do portal, quanto às informações a serem divulgadas;
- Definição das políticas de conteúdo e divulgação do portal;
- Definição de responsabilidades pela gestão do portal e interlocução;
- Organização de fontes internas de informação;
- Condução de ações de divulgação do portal;
- Seleção das ferramentas de relacionamento, a exemplo de listas de discussão, *chat*, recebimento e envio de e-mail, FAQs (*Frequently Asked Questions*), entre outras;
- Adequação, se necessário, da estrutura e processos organizacionais para a implantação e manutenção do portal.

b) Organização interna.

Objetivo.

Criar estrutura interna para o desenvolvimento do Projeto e organizar o conhecimento explícito existente no âmbito da organização.

Descrição.

Contempla aquilo que se poderia definir como a infra-estrutura lógica do sistema de KM, isto é, atribuição de responsabilidades pelos diversos servidores envolvidos no desenvolvimento e relacionamentos com sistemas internos.

A implantação de um sistema desse porte altera a dinâmica interna de uma organização. Particularmente no âmbito do setor público essas alterações sempre exigem maior atenção às dificuldades de ajustes em estruturas ou pessoal.

Esta fase envolve ainda a organização do conhecimento explícito existente, seja pela organização das principais publicações internas, seja pela localização de especialistas nos temas, em linha com a estratégia rotulada por Earl (2001) como cartográfica.

Cabe enfatizar que nessa etapa torna-se fundamental uma adequação da política interna de gestão de pessoas que assegure principalmente a esses especialistas, e aos demais envolvidos, a disponibilidade de tempo necessária para realização dessa nova tarefa e mecanismos de recompensa, em linha com o fator crítico de sucesso levantado por Davenport et al (1998) sobre as mudanças nas práticas motivacionais.

É fato que essa mudança não é tarefa simples na administração pública, dada a rigidez da maioria dos processos de gestão de pessoas. Entretanto, soluções precisam ser buscadas – ainda que pontuais – para que a participação nos processos de KM não representem um ônus ou sobrecarga de serviço aos servidores envolvidos.

Esta etapa pressupõe também a criação do ambiente propício ao desenvolvimento do Projeto ou, nas palavras de Davenport et al (1998), de uma cultura amigável ao conhecimento. Na taxonomia proposta por Earl (2001) representaria as estratégias organizacionais e espaciais, uma vez que considera tanto a formação de comunidades do conhecimento quanto a criação de ambiente, inclusive físico, que propicie sua gestão. Uma possível estratégia para fortalecer a construção desse ambiente é promover eventos com públicos internos para debates sobre temas de interesse conjunto.

A destacar aqui também a possibilidade de envolver, caso disponível, o desenvolvimento de sistemas de armazéns de dados (data warehouse) para organização da informação disponível internamente, e a exigência de definição de uma política de segurança para acesso às bases de conhecimento.

Produtos:

- Elaboração de diagnóstico organizacional voltado para a KM;
- Levantamento das demandas de recursos internos, tais como pessoal (em dedicação parcial ou integral), instalações, logística, etc.;
- Especificar e endereçar os especialistas dentro da organização (“páginas amarelas”);
- Criar e divulgar catálogo dos especialistas e respectivas áreas de conhecimento.
- Criação de estruturas organizacionais ou redes orientadas ao desenvolvimento de comunidades do conhecimento, tanto interna quanto externamente à organização;
- Adequar sistemas internos de alocação e remuneração (ou mecanismos de incentivo) de pessoal;
- Avaliar e, se necessário, providenciar adequações no ambiente físico (leiaute) para facilitar a interação.
- Definição de política de segurança para acesso às bases de conhecimento.

c) Externalização.**Objetivo.**

Organizar o conhecimento tácito existente no âmbito da organização.

Descrição.

É a etapa em que são mais diretamente realizados os esforços para organização do conhecimento disponível na organização, e como consequência a mais extensa e crítica. Pressupõe a elaboração de metodologias para identificação, extração, e armazenamento do conhecimento disperso nos diversos níveis da organização, de forma a permitir sua posterior difusão e utilização. Trata, conforme Nonaka (1991), da transformação do conhecimento tácito em explícito.

Nesse sentido, um ponto inicial pode ser dado na construção de um Tesouro, definido como “uma linguagem documentária controlada e dinâmica que contém termos relacionados genérica e semanticamente, cobrindo um domínio específico do conhecimento” (conforme <http://www.conexaorio.com/bit/tesouro/index.htm>). Um Tesouro permite organizar uma lista de palavras segundo idéias afins, isto é, com significados semelhantes utilizadas em um domínio específico. A clareza de propósito e

linguagem, envolvendo a explicitação de expressões e terminologias utilizadas é um dos fatores de sucesso apontados por Davenport et al (1998).

Nesta etapa devem ser definidas também as métricas para o acompanhamento do sistema, a análise dos recursos disponíveis em tecnologia da informação e, principalmente, avaliação dos resultados alcançados em termos de eficiência ou eficácia. Em sintonia ao fator de sucesso identificado por Davenport et al (1998), é fundamental acompanhar de que forma são verificados e avaliados os sucessos do Projeto.

Esta etapa inclui também a escolha da plataforma tecnológica e dos *softwares* que serão utilizados para captura e sistematização do conhecimento. Como mencionado, a avaliação entre a compra de um programa disponível no mercado ou seu desenvolvimento interno deve considerar tanto questões tradicionais de custo e benefício quanto o impacto estratégico do projeto e sua possibilidade de expansão.

Produtos:

- Elaboração de Tesauro para a organização do conhecimento;
- Estabelecimento de critérios de priorização do conhecimento;
- Mapeamento dos conhecimentos críticos;
- Definição dos modelos de representação do conhecimento;
- Elaboração da árvore do conhecimento;
- Definição de mecanismos de sistematização e armazenamento do conhecimento (criação das bases de conhecimento);
- Elaboração de rotinas para aquisição e armazenamento do conhecimento;
- Definição de métricas para avaliação dos resultados.

d) Acesso.

Objetivo.

Facilitar e promover o acesso às bases de conhecimento

Descrição.

Visa estimular e criar condições favoráveis para acesso aos conteúdos das bases de conhecimento, seja promovendo sua difusão, seja promovendo ações para capacitação nos mecanismos de apreensão e utilização. Seguindo a espiral do conhecimento de Nonaka (1991), representa favorecer a transformação do conhecimento explícito em tácito ou a internalização.

A metodologia desta etapa prevê a constituição de grupos de formação que deverão participar de eventos de introdução aos processos para lidar com os sistemas físicos e lógicos, e localizar o conteúdo disponível. Cabe a esses grupos o papel de propagador do conhecimento e da forma de utilização das bases de conhecimento.

Paralelamente, será importante desenvolver instrumentos internos que permitam controlar a utilização das bases de conhecimento quanto aos processos acessados, principais usuários, grau de atendimento às expectativas, e sugestões e críticas diversas.

Produtos:

- Documentação do sistema e confecção dos manuais de utilização;
- Constituição e capacitação dos grupos de difusão;
- Preparação de plano de marketing para divulgação das bases de conhecimento;
- Implantação de mecanismos de controle da utilização.

a) Desenvolvimento.

Objetivos.

Promover estrutura para desenvolvimento dos conhecimentos críticos

Descrição.

Contempla a análise das bases de conhecimento frente às estratégias da organização de forma a identificar o grau de contribuição do conhecimento disponível e novas necessidades de conhecimento. Com base nessa análise deve ser desenvolvido plano de ação para obtenção desse conhecimento, seja internamente ou externamente à organização. Podem ser desenvolvidas metodologias para identificação dessas lacunas, preferencialmente dentro de uma arquitetura estratégica (Prahalad e Hamel, 1995) capaz de considerar o conhecimento como ativo fundamental na visão de futuro da organização.

Produtos:

- Formulação de Planejamento estratégico do conhecimento. Esse planejamento lida com a identificação das necessidades de conhecimento para o alcance das estratégias organizacionais, articulando uma arquitetura estratégica. Cabe observar que a proposta de realizar o planejamento estratégico do conhecimento

neste momento, e não ao início do Projeto, tem como benefício a existência de um melhor diagnóstico quanto aos conhecimentos disponíveis e necessários à organização. Em posteriores atualizações, esse planejamento pode ser um realizado nos primeiros momentos.

f) Socialização.

Objetivos.

Institucionalizar mecanismos de estímulo à circulação do conhecimento tácito

Descrição.

Representa, no modelo proposto por Nonaka (1991), a circulação de conhecimento tácito em tácito. Pelo processo de socialização, o conhecimento de um indivíduo é transmitido para outro pela interação pessoal mas usualmente de forma subliminar, pela observação, imitação ou prática.

Os mecanismos utilizados para seu desenvolvimento visam promover a constituição de uma organização de aprendizagem.

Produtos:

- Planejamento e execução de ações de sensibilização e transformação para uma cultura de aprendizagem
- Definição de políticas internas para promover a cultura de aprendizagem
- Realização de treinamento sobre os princípios e práticas das organizações de aprendizagem

g) Avaliação e adequação.

Objetivos.

Realizar a avaliação do projeto e identificar necessidades de melhorias

Descrição.

Nessa etapa o sistema de KM será reavaliado a partir de pesquisa realizada junto a usuários internos e externos. Serão identificadas as necessidades de melhorias e definidos projetos para atendê-las. Aqui devem ser analisadas

com maior apuro as informações coletadas pelos instrumentos internos de controle da utilização das bases de conhecimento e as métricas aplicadas para avaliação dos resultados.

Produtos:

- Realização de pesquisa de avaliação junto aos usuários dos sistemas de gestão de conhecimento da Secretaria
- Avaliação do controle de utilização das bases de conhecimento
- Elaboração de Plano de melhorias

h) Disseminação.

Objetivos.

Divulgar o sistema junto a grupos de interesse

Descrição.

É essencial que projetos desse porte contem com lideranças comprometidas e estejam permanentemente preocupados a informar à organização os resultados dos recursos envolvidos na sua execução, principalmente mostrando o que está agregando. Assim, paralelamente ao projeto, deve ser empreendido forte esforço de divulgação interna e também externa. Neste caso, a validação externa funciona como mecanismo de certificação, repercutindo positivamente sobre a aceitação interna. Esta divulgação pode ser feita por apresentações em fóruns técnicos do tema KM ou aqueles destinados à gestão pública. Divulgação na mídia, via entrevistas e debates, também podem ser contemplados.

Além dessa visão geral das oito etapas, é interessante considerar o desenvolvimento de um piloto que permita diminuir resistências e identificar eventuais dificuldades processuais não consideradas. Um projeto piloto deve estar limitado a poucos temas, selecionados não apenas por sua importância mas principalmente pela diversidade de dificuldade no seu tratamento, e que representem também um conjunto de fontes de conhecimento e grupos de usuários bem delimitados, de forma a ser possível obter elevado controle do desenvolvimento visando avaliar a viabilidade e eficácia do processo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O conhecimento é um ativo, contribuindo na administração pública e do contexto geral do Estado para promover um ciclo virtuoso na construção de soluções para o relacionamento com o cidadão e reduzindo impactos de transições políticas.

Os três fatores discutidos no texto – crescimento do volume de dados, informações e conhecimento disponível às organizações, a crescente importância da gestão do capital intelectual, e a necessidade de ampliar as ações de governança e *accountability* pelo Estado baseadas no compartilhamento do conhecimento e experiências acumulados – convergem à exigência que a administração pública, direta e indireta, tenha sólidas práticas de KM.

Tanto empresas quanto organizações públicas ou sem fins lucrativos devem estimular os debates em torno da implementação de estratégias, políticas e ações que visem à administração do conhecimento interno. Por razões econômicas, no contexto atual de forte competição em um mercado global, devem resguardar e alavancar suas vantagens competitivas e, certamente, o estoque e a capacidade de geração e difusão de conhecimentos estão entre elas.

Particularmente no setor público, a consolidação das práticas de KM representa um passo adiante na busca por uma maior eficiência, reduzindo custos de treinamento ou retrabalho, e efetividade no cumprimento de sua missão. Como visto, é uma prática com potencial para reduzir sensivelmente os impactos naturais da descontinuidade comum nesse setor.

O artigo teve como proposta principalmente levantar questões importantes a serem consideradas em um projeto de KM no âmbito do setor público, sendo importante destacar que suas linhas gerais exigem uma adequação às organizações consideradas, em especial quanto ao diagnóstico quanto à avaliação do tema dentro da cultura da organização, o compromisso dos gestores, o histórico de implantação (e dificuldades) de projetos de longa maturação, a disponibilidade de recursos, entre outros.

Seu principal objetivo foi contribuir para a discussão sobre o tema. Assim, deve ser visto como um articulador das propostas teóricas às exigências da prática na administração pública brasileira, e não como um trabalho final. Entretanto, cabe enfatizar a recomendação final deste artigo, que nenhuma prática ou modelo de gestão empregado pela administração pública deve perder o foco na qualidade do serviço prestado ao cidadão. É em torno dele que devem se construir indicadores de resultado que permitam avaliar o resultado das inovações gerenciais e métodos de trabalho.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.

- Argyris, C. 1999. "A KM". *Executive Digest*. Lisboa. Disponível em <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48sum.html>.
- Batista, F. 2004. "Governo que aprende: KM em organizações do Executivo Federal". *Texto para Discussão n.º 1022*. Brasília: IPEA. Disponível em http://www.ipea.gov.br/pub/td/2004/td_1022.pdf, acesso em 10 abr. 2007.
- Batista, F.; Quandt, C.O.; Pacheco, F., Terra, J.C.C. 2005. "KM na Administração Pública". *Texto para Discussão n.º 1095*. Brasília, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf, em 12 abr. 2007.
- Davenport, T.H.; De Long, D.W.; Beers, M.C. 1998. "Successful Knowledge Management Projects". *MIT Sloan Management Review*, v. 39, n.2, p.43-57, Winter.
- Davis, S.; Botkin, J. 1994. "The coming of knowledge-based business". *Harvard Business Review*, v.72, n.º.5, p.165-170.
- Edvinsson, L., Sullivan, P. 1996, "Developing a model for managing intellectual capital", *European Management Journal*, v. 14 n.4, p.356-64.
- Grover, V.; Davenport; T. H. 2001. General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, v. 18, n.1, pp. 5-21, Summer.
- Marshall, C.; Prusaic, L.; Sipilberg, D. 1996. "Financial risk and the need for superior knowledge management". *California Management Review*, v. 38, n. 3, p.77-101.
- Nonaka, I 1991. "The knowledge-creating company". *Harvard Business Review*, v. 69, n. 6, p. 96-104.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. 1997. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, J.A.P. 2006. "Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas". *Revista de Administração Pública*, v. 40, n.1, p. 273-288.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. 1995. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro, Campus.
- Ribeiro, C.A.; Andrade, M.E.A. 2005. "Governança informacional como sustentação das ações de combate à corrupção". *XVIII Concurso del*

CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. Clad: Caracas, 2005. Disponível em www.clad.org.ve/fulltext/0052001.pdf. Acesso em 26 fev. 2007.

Souza, M.I.F.; Vendrusculo, L.G.; Melo, G.C. 2000. "Metadata for description of electronic information resources: the use of Dublin Core". *Ci. Inf.*, v. 29, n.1, p.93-102. Jan.Apr..

Souza, R. L. S. 2006. Gestão do conhecimento e propostas de planos de cargos nas organizações públicas: a avaliação da maturidade profissional. *XI Congreso Internacional del CLAD*. Ciudad de Guatemala, Nov. 2006. En <http://www.clad.org.ve/fulltext/0055230.pdf>