

Aspectos relevantes para o desenvolvimento de um programa de gestão do conhecimento para a administração pública

Relevant aspects for the development of a knowledge management program for public administration

Simone Cristina Ceron Ripoli¹, Marcelo Ricardo Martello², Meiriellen Cristina Faria Bussadori³

¹ Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP), Marília, SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3804-5688>

² Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP), Marília, SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2040-813X>

³ Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP), Marília, SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1716-4776>

Autor para correspondência/Mail to: Simone Cristina Ceron Ripoli, simonecristinaceron@gmail.com

Recebido/Submitted: 10 de outubro de 2021; **Aceito/Approved:** 14 de março de 2022



Copyright © 2022 Ripoli, Martello & Bussadori. Todo o conteúdo da Revista (incluindo-se instruções, política editorial e modelos) está sob uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. Ao serem publicados por esta Revista, os artigos são de livre uso em ambientes educacionais, de pesquisa e não comerciais, com atribuição de autoria obrigatória. Mais informações em <http://revistas.ufpr.br/atoz/about/submissions#copyrightNotice>.

Resumo

Introdução: o presente estudo teve como objetivo abordar as principais técnicas e características a serem observadas na construção de um modelo de gestão do conhecimento voltada à gestão pública. Conhecimento e informação são elementos indispensáveis para a sobrevivência tanto das organizações públicas quanto das organizações privadas, apesar desse aspecto em comum, os modelos de gestão do conhecimento devem ser desenvolvidos especificamente para o tipo de organização onde será utilizado. **Método:** esta pesquisa utilizou-se do estudo bibliográfico realizado junto às plataformas de pesquisa BRAPCI - Base de Dados em Ciência da Informação e SciELO - Scientific Electronic Library, onde foram analisados estudos que tinham ligação com o tema desta pesquisa. **Resultados:** os resultados demonstram que o modelo mais utilizado na administração pública brasileira observa todas as especificidades da administração pública e adota as técnicas e características específicas na gestão do conhecimento. **Conclusão:** uma vez não observado o ambiente organizacional onde será aplicado o modelo de gestão do conhecimento, este tende a nascer rumo ao fracasso. O desconhecimento das peculiaridades da administração pública implica no fracasso na implantação de programas, que apesar de terem sua aplicação bem-sucedida em organizações privadas, não prosperam no âmbito público.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Administração pública; Informação; Organizações públicas.

Abstract

Introduction: this study sought to address the characteristics and specific techniques to be observed in the construction of a knowledge management model in public administration. Knowledge and information are indispensable elements for the survival of both public and private organizations. Despite this common aspect, knowledge management models must be developed specifically for the type of organization where they will be used. **Method:** the main differences between public and private organizations that justify the use of a model built specifically for public administration were identified. Bibliographies of reference authors in the subject of knowledge management and in the area of public administration were used. As for its objectives, the research is exploratory with the realization of bibliographic survey. **Results:** the results show that the most used model in Brazilian public administration observes all the specificities of public administration and adopts the techniques and specific characteristics in knowledge management in public administration. **Conclusions:** once the organizational environment where the knowledge management model will be applied is not observed, it tends to be born towards failure. The lack of knowledge of the peculiarities of public administration implies in the failure in the implementation of programs, which despite having their successful application in private organizations, do not prosper in the public sphere.

Keywords: Knowledge management; Public administration; Information; Public organizations.

INTRODUÇÃO

Este estudo teve como objetivo abordar as principais técnicas e características a serem observadas na construção de um modelo de gestão do conhecimento voltada à gestão pública. Na sociedade atual onde tudo se modifica muito rapidamente, o conhecimento é a única ferramenta que possui caráter permanente nas organizações, por isso a necessidade das organizações gerenciarem o conhecimento existente no seu ambiente organizacional. Assim como a informação, o conhecimento assume um lugar de destaque na sociedade tanto para as pessoas quanto para as organizações. Para que as organizações se mantenham competitivas, a utilização do conhecimento é cada vez mais relevante.

O conhecimento é resultado da compreensão e interpretação da informação decorrente do seu processamento pelo indivíduo. Nesse sentido, [Davenport e Prusak \(1998\)](#) definem conhecimento como informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese, contexto: de difícil estruturação; de difícil captura por máquinas; frequentemente tácito; de difícil transferência; representa uma vantagem competitiva sustentável; mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado; é aplicado na mente dos conhecedores e, nas organizações costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Nonaka (1991, p. 01) afirma que “numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva”, com o avanço das tecnologias, os mercados mudam, novas organizações são criadas, aumentando assim a concorrência, os produtos recém-criados tornam-se arcaicos da noite para o dia. Diante desse cenário o autor (Nonaka, 1991, p. 01) assegura que as “empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, disseminam-nos profusamente em toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos”.

Contudo a gestão do conhecimento (GC) é uma ferramenta utilizada por poucas organizações, a maioria dos gestores organizacionais não sabe a importância da gestão do conhecimento, tão pouco, sabem como gerenciá-lo. A gestão do conhecimento auxilia os atores da organização na geração de ideias, na solução de problemas e tomada de decisões. Valentim (2004, p. 01) compreende a gestão do conhecimento como “[...] um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados”.

Um dos maiores desafios das organizações públicas está em desenvolver estratégias para melhorar os serviços prestados aos cidadãos. A aplicação da gestão do conhecimento na administração pública possibilita o desenvolvimento de práticas que atendam as necessidades de melhorias no serviço público. As organizações públicas brasileiras na visão de Coelho (2004, p. 102) “[...] não possuem uma cultura e um ambiente voltado para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, com raras exceções, também não incentivam a educação continuada de seus servidores”.

A implantação de sistemas de gestão do conhecimento tem como objetivo principal a formalização e sistematização do conhecimento para tornar as organizações mais competitivas. Contudo, algumas dificuldades são encontradas para a implementação do processo: falta de conhecimento do processo de gerenciamento da informação e do conhecimento; falta de recursos humanos e financeiros; falta de cultura organizacional na utilização adequada da informação e conhecimento; e a utilização de linguagens próprias de cada setor (Sclesinger et al., 2008).

No setor público o contexto organizacional é bem diferente do setor privado, o que impossibilita ao setor público a reprodução de práticas de gestão do conhecimento utilizadas pelo setor privado. As diferenças entre as organizações públicas e privadas alteram radicalmente a implementação de um sistema de gestão do conhecimento no âmbito dessas organizações. Dessa forma, para a implantação de programas de gestão do conhecimento na administração pública é imprescindível a observação das características e técnicas necessárias específicas para o setor público.

REFERENCIAL TEÓRICO

Principais diferenças entre as organizações públicas e privadas

Diante das diferentes finalidades entre as organizações públicas e privadas é necessário apresentar as principais diferenças existentes entre elas. Essas diferenças apontadas no Quadro 1 formuladas por Ribeiro (2017, p. 61-63) são de observação necessária para a escolha de um modelo de GC.

Critérios para Diferenciação	Organizações do Setor Público	Organizações do Setor Privado
Objetivo/finalidade	Garantir o desenvolvimento econômico e social sustentável com a utilização dos recursos públicos de forma eficiente e eficaz.	Almejam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade e competitividade da organização.
Propriedade sobre o patrimônio	O patrimônio é público	O patrimônio é privado
Recursos	As atividades e ações são financiadas com recursos públicos, oriundos das contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Os recursos são provenientes dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços.
Fato condutor	Supremacia do interesse público. A Administração Pública é obrigada a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia e vontade própria.
Orientação	Estão sujeitos ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: garantia de transparência de ações e atos; e a institucionalização de canais de participação social.	Orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos.

Critérios para Diferenciação	Organizações do Setor Público	Organizações do Setor Privado
Tratamento dos clientes	Não podem fazer discriminação de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direito, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os “clientes” atuais e os potenciais.
Partes interessadas	Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados com as Políticas Públicas, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Incluem principalmente acionistas e clientes.
Relações emprego/trabalho	Para ingresso em um cargo público é imprescindível que o indivíduo passe por um concurso, seja nomeado e tome posse para estar apto ao pleno exercício de atender ao público.	Para o ingresso no setor privado basta passar por um processo seletivo específico e esperar que os gestores optem pela sua contratação ou não.
Reguladores da ação	Agem em função de sistemas mais rígidos de planejamento governamental, que se orientam por princípios previstos na Constituição e por sistemas de elaboração de política pública.	Pautam sua ação pelo planejamento e gestão estratégica.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não tem esse poder.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não tem esse poder.
Regime jurídico	Direito Público	Direito Privado
Lei	Só pode fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Pode fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Tabela 1. Principais diferenças entre as organizações públicas e privadas.

Fonte: Ribeiro (2017, p. 61-63).

Para Sclesinger et al. (2008) a Gestão Pública pode ser dividida em duas áreas: gestão governamental que cuida da análise da gestão dos programas do governo; e a gestão organizacional que trata do gerenciamento dos recursos disponíveis para a execução das políticas públicas. A partir dessa divisão os autores apresentam o que consideram as características mais marcantes das organizações públicas que merecem atenção especial para melhorar o desempenho organizacional do setor público e devem ser observadas na escolha do modelo de gestão do conhecimento a ser aplicado, conforme Quadro 2:

Critério para Diferenciação	Organizações Públicas
Estrutura Organizacional	Formal: tem na burocracia uma forte influência. São moldadas como sistemas fechados, voltados para si, com ênfase no controle, nas esferas específicas de competência e na sua hierarquia. São orientadas por normas, regras e regulamentos.
Gestão de Pessoas	Marcada pela expediência, clientelismo e favoritismo. A principal característica é a estabilidade que impede a adequação dos quadros de funcionários às necessidades do serviço, inviabilizando muitas vezes a implantação de um sistema de administração pública eficiente. Não há investimento em programas de treinamento.
Programas e Resultados	Não possui um programa de avaliação de resultados dos serviços prestados. Gasto excessivo com programas sem o conhecimento da real eficiência do mesmo. Os programas são desenvolvidos unicamente para atender aos gestores.

Tabela 2. Características marcantes das organizações públicas.

Fonte: Sclesinger et al. (2008).

As diferenças apontadas pelos autores reforçam a importância da gestão do conhecimento e a necessidade da utilização de modelos criados especialmente para a Administração Pública. Osborne e Gaebler (1995, p. 22) sintetizam em poucas palavras a principal diferença entre a gestão pública e a gestão privada: “a missão fundamental do governo é “fazer o bem”, não é “fazer dinheiro””. A tentativa de aplicar ao setor público técnicas utilizadas no setor privado nem sempre serão bem-sucedidas, na maioria das vezes tendem ao fracasso.

Características necessárias para os programas de gestão do conhecimento desenvolvidos na administração pública

Para a otimização do uso do conhecimento, tanto nas organizações públicas quanto nas privadas, são necessários investimentos em processos de compartilhamento de conhecimento entre todos os indivíduos que compõem a estrutura organizacional. O atual cenário organizacional exige das organizações uma postura de flexibilidade e adaptação para superar os desafios diários. No setor público os programas de gestão do conhecimento devem apresentar características específicas para sua aplicação, tendo em vista as diferentes finalidades entre organizações públicas e privadas.

Uma das diferenças apontadas por Batista (2012) está no fato de as organizações privadas se preocuparem com a competitividade para se manter no mercado, buscando, constantemente, ferramentas que as mantenham a frente dos concorrentes, as organizações do setor privado almejam o retorno financeiro, ou seja, o lucro advindo de suas atividades, enquanto que o objetivo das organizações públicas é buscar a qualidade e eficiência na prestação de seus serviços para o desenvolvimento econômico e social da sociedade.

Batista (2012) apresenta atributos que devem ser incluídos no modelo de gestão do conhecimento utilizado pela administração pública: Dimensão cidadão-usuário e sociedade da GC; Resultados da GC; Inovação e políticas públicas; Relação entre GC e iniciativas em excelência em gestão. Com base nessas premissas, Batista (2012, p. 19-20) destaca as características que um modelo de gestão do conhecimento para a gestão pública deve apresentar:

Deve ser simples e prático; ter definição clara, objetiva e contextualizada de GC para administração pública; contemplar as partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade; ter sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática da literatura sobre modelos de GC para a administração pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas; ser relevante e útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da Administração Pública direta e indireta; ter linguagem e conteúdo adequados à administração pública; estar relacionado com as iniciativas da administração pública na área de excelência em Gestão Pública e, conseqüentemente, que associe GC com resultados institucionais ou desempenho organizacional; contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da CG; ter uma abordagem híbrida, isto é, uma combinação das abordagens prescritiva (que oferece orientação sobre os tipos de GC sem abordar detalhes específicos) e descritiva (que descreve e identifica atributos indispensáveis da GC); ter a disposição um manual de implementação de GC que contenha orientações sobre como: avaliar a GC com base em critérios; identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria; identificar lacunas do conhecimento; definir a visão estratégica de GC; medir os resultados da estratégia; e, elaborar, implementar e acompanhar plano estratégico de GC que contemple ferramentas e tecnologias de GC.

Para a implantação de um sistema de gestão do conhecimento a organização deve ter conhecimento dos diversos

programas implantados e que tiveram êxito em outras organizações públicas. Através daí proceder à análise minuciosa de qual será a mais adequada para implementação na sua organização.

As organizações públicas devem direcionar os programas de gestão do conhecimento para que os seguintes objetivos sejam alcançados:

Encontrar a maneira mais adequada para responder aos novos desafios relacionados à necessidade de alcançar o desenvolvimento econômico e social da sociedade; possibilitar que os atores sociais (cidadãos e organizações da sociedade civil) atuem como parceiros do Estado na elaboração e implementação de políticas públicas; contribuir para que a população seja inserida socialmente, reduzindo as desigualdades e melhorando a qualidade de vida por meio de construção; conservar e ampliar o capital social e o capital intelectual das organizações; e, possibilitar a educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes de conhecimento teóricos, técnicos e práticos, mediante o desenvolvimento das organizações em todas as áreas do conhecimento (Sclesinger et al., 2008, p. 39).

Diante das dificuldades encontradas nas organizações para a implantação de gestão do conhecimento, Horta e Barbosa (2017, p. 11) afirmam que é necessária “a identificação prévia dos problemas, barreiras e fatores críticos reais e potenciais que estão presentes na organização que impeçam o sucesso dessa iniciativa”. Em muitas organizações é necessária uma mudança cultural, para promover mudanças nas atitudes e comportamento dos funcionários, para que o compartilhamento do conhecimento seja voluntário e consistente (Levy, Hadar, Greenspan, & Hadar, 2010).

Para tanto, segundo Sclesinger et al. (2008), o indivíduo que estiver à frente do sistema de gestão do conhecimento deve possuir algumas características essenciais como: liderança a serviço do grupo; ser criativo e comunicativo; ser capaz de quando necessário promover mudanças; construir parcerias; valorizar a diversidade; saber administrar informações, tecnologias e pessoas. Além dessas características, De Long, Davenport, e Beers (1997, p. 02) apontam como característica essencial que o responsável pelo sistema de gestão do conhecimento deve possuir é buscar sempre “adicionar mais valor a um conteúdo que fornecem, para transformá-lo de informação em conhecimento”.

Para o sucesso da implantação e desenvolvimento do projeto de gestão do conhecimento é essencial, de acordo com Sclesinger et al. (2008, p. 31), a existência de um gestor responsável para o acompanhamento do processo que deve “estar constantemente tentando elevar da condição de informação para a de conhecimento”.

Segundo Barreto (2018), algumas peculiaridades, além da dificuldade de capturar, estocar ou transmitir informação, devem ser consideradas na aplicação da Gestão do Conhecimento no setor público, como: o despreparo técnico de alguns gestores e o fator da transitoriedade na ocupação de determinados cargos. Dessa forma, segundo o autor, as atividades na área de gestão do conhecimento podem ser deixadas em segundo plano se os resultados obtidos não causarem grande impacto nas estatísticas das organizações públicas.

Técnicas de gestão do conhecimento na administração pública

A prática da gestão do conhecimento é pouco difundida e utilizada no setor público, mas como para qualquer organização que visa à modernização e a eficiência institucional, as organizações públicas devem desenvolver práticas que garantam que o Estado alcance sua finalidade social junto à sociedade.

A execução da gestão do conhecimento é formada por um ciclo, o chamado ciclo da Gestão do Conhecimento é integrado por etapas, também denominados de processos. Antes de se transformarem em um ativo de valor, as informações devem percorrer os diversos processos do ciclo da gestão do conhecimento. Segundo Ribeiro (2017, p. 45), o objetivo do ciclo é “ativar a maior parte possível do conhecimento para convertê-lo em valor para a organização”.

À gestão do conhecimento são atribuídos, segundo Silva, Menegassi, e Tatto (2018, p. 96), “os processos de criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento”, que são processos relacionados e que ocorrem de forma alternada, característica que os denomina de ciclos. Esses ciclos, por sua vez, apresentam uma ordem em que esses processos devem ser realizados e para qual deles há a necessidade de maior atenção.

Ribeiro (2017, p. 46) elaborou um ciclo para o projeto de gestão do conhecimento no setor público: **Diagnosticar, definir objetivos; criar; armazenar e atualizar, compartilhar e utilizar; e medir**. Para o alcance dos objetivos de cada etapa do ciclo, se faz necessário a utilização de algumas técnicas e ferramentas que reconhecem como cada uma das etapas deve ser aplicada nas organizações públicas. Ante a necessidade da distinção entre o que é técnica e o que é ferramenta, a Fundação Instituto de Administração (2009, p. 8) apresenta o conceito de técnica como “maneiras de se enfrentar desafios e realizar atividades”, enquanto ferramentas como “o suporte que permite a implantação de técnica”.

Em 2009, a FIA elaborou uma seleção de técnicas a serem aplicadas nos ciclos da gestão do conhecimento das organizações públicas que, conforme complementada por Ribeiro (2017), consiste em:

- Identificação e montagem de redes de pessoas: Para a montagem e estruturação da rede de pessoas é necessário identificar as habilidades, qualidades e as qualificações de cada um dos membros da rede. A montagem de rede de pessoas permite que os membros identifiquem interesses comuns e passem a trocar informações e conhecimento.
- Montagem de páginas amarelas: tem como objetivo, após a implantação da técnica anterior, criar uma estrutura chamada de páginas amarelas, que promova, de forma fácil e rápida, a localização, acesso e troca de conhecimento entre os indivíduos;
- Montagem de comunidades práticas: seu intuito é integrar, de forma mais objetiva, os indivíduos com níveis hierárquicos diversos, de localidades diferentes, com profissões diferentes, mas com atividades em comum ou problemas a serem solucionados em uma área específica de conhecimento;
- Gestão da inovação ou de ideias inovadoras: o foco desta etapa é coletar e avaliar ideias propostas pelos indivíduos da organização, independentemente de sua posição hierárquica ou atividade, além gerar propostas inovadoras, solução para problemas internos e diagnósticos sobre determinado tema;
- Divulgação de práticas relevantes: quando a organização identifica uma prática de sucesso, deve divulgá-la para que seja reproduzida em outras áreas da organização, evitando que outro departamento perca tempo na elaboração de uma nova prática destinada ao mesmo fim;
- Registro de lições aprendidas: tem como objetivo o registro de pontos positivos, problemas encontrados e as soluções aplicadas ao final de cada projeto para alertar sobre possíveis riscos que projetos semelhantes desenvolvidos no futuro possam apresentar;
- Utilização de *brainstorming*: explora o potencial criativo do indivíduo ou de um grupo. O objetivo de sua utilização é gerar e analisar conceitos criativos e levantar ideias promissoras por meio da contribuição e participação em grupo;
- Utilização do *storytelling*: conhecida como a arte de contar história, consiste em uma antiga técnica de passar o conhecimento no âmbito social e familiar, que vem sendo utilizada com sucesso nas organizações para relatar dados técnicos de uma forma mais atraente;
- Adoção de *coaching*: técnica que possibilita que pessoas mais experientes atuem como instrutores internos de indivíduos com menos experiência;
- Aproveitamento da inteligência coletiva: visa à utilização de mecanismos pelas organizações públicas e privadas, para consolidar as opiniões expressadas na internet, em redes sociais, blogs, fóruns, etc., para orientar a produção e melhoria dos serviços oferecidos;
- Promoção de feiras de inovação: possibilita a aproximação das ideias às pessoas. Para tanto, são montadas estruturas em locais de fácil acesso para exposição das ideias, onde seja possível evidenciar a oferta e demanda de conceitos que a organização pode desenvolver;
- Realização de entrevista de saída: consiste na retenção de conhecimento nas organizações, ou seja, método de capturar conhecimento de indivíduos que estão se desligando da organização através de entrevista;
- Mapa de conhecimento: o objetivo desta técnica é encontrar rapidamente fontes apropriadas do conhecimento, conferindo eficiência e eficácia aos processos. Com a informação sobre a fonte do conhecimento de que o indivíduo necessita, este não precisará perder tempo começando do zero;
- Repositório do Conhecimento: esta técnica permite a codificação, armazenamento, arquivamento eficaz e recuperação do conhecimento da organização.

Ribeiro (2017) elaborou uma síntese para demonstrar quais técnicas podem ser utilizadas em cada ciclo da GC, conforme demonstrado no Quadro 3.

Com a utilização das técnicas de gestão do conhecimento é possível o alcance dos objetivos de cada uma das etapas que compõem o ciclo da gestão do conhecimento. A gestão pública deve buscar reconhecer qual delas deve ser aplicada e como pode ser aplicada nas organizações públicas. As técnicas de gestão do conhecimento são instrumentos que podem ser adaptadas às necessidades das organizações e de seus colaboradores, contudo, não devem ser utilizadas como único instrumento, deve ser conjunta com a transmissão de conhecimento entre as pessoas, que ainda é uma das formas mais eficazes para a transmissão do conhecimento.

METODOLOGIA

A pesquisa buscou demonstrar as diferenças entre as organizações públicas e privadas e as peculiaridades que devem ser observadas no processo de construção de um modelo de gestão do conhecimento para a administração pública. Para tanto, foram utilizadas bibliografias de autores referências como: Ribeiro (2017), Coelho (2004), Barreto (2018) e Batista (2012) no assunto de gestão do conhecimento e na área da administração pública.

Técnicas	Etapas do Ciclo de Gestão do Conhecimento					
	Diagnosticar	Definir Objetivos	Criar	Armazenar e atualizar	Compartilhar e utilizar	Medir
Identificação e montagem de rede de pessoas			x		x	
Montagem de páginas amarelas	x		x			
Montagem de comunidades de práticas	x		x	x	x	
Gestão da inovação ou ideias inovadoras	x		x	x	x	
Divulgação de práticas relevantes	x		x		x	
Registro de lições aprendidas			x		x	x
Utilização de <i>Brainstorming</i>		x	x			
Utilização de <i>Storytelling</i>					x	
Adoção de <i>coaching</i>		x	x			
Aproveitamento da inteligência coletiva	x	x	x		x	x
Promoção de feiras de inovação	x	x	x		x	
Realização de entrevista de saída			x	x	x	
Mapa do conhecimento	x		x	x	x	
Repositório do conhecimento			x	x	x	

Tabela 3. Ciclos e técnicas de Gestão do Conhecimento.

Fonte: Ribeiro (2017).

Foi realizada pesquisa bibliográfica de materiais já publicados, tanto em suportes físicos como digitais, como livros, periódicos, artigos, revistas, teses, dissertações, jornais, anais de eventos científicos, entre outros. A pesquisa bibliográfica foi a mais adequada por abranger um número maior de fenômenos em relação às pesquisas realizadas diretamente. Uma vez que, segundo Severino (2017) nesse tipo de pesquisa “utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registradas”.

Para a busca, coleta e seleção dos materiais foram realizadas pesquisas nos portais de bases de dados como a BRAPCI - Base de Dados em Ciência da Informação e Scientific Electronic Library Online (SciELO), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Repositório do Conhecimento do IPEA (RCIPEA), filtrando trabalhos publicados entre 2000 a 2020, utilizando as palavras-chave: “gestão do conhecimento, administração pública”, “modelos de gestão de conhecimento”, “técnicas de gestão do conhecimento aplicadas à administração pública”. Optou-se pela consulta a estas bases de dados por estarem vinculadas a instituições sérias e de credibilidade, por apresentarem conteúdos confiáveis, além da vasta quantidade de materiais sobre o assunto abordado.

A combinação “gestão do conhecimento na administração pública” retornou 84 resultados. A segunda combinação “modelos de gestão do conhecimento para a administração pública” retornou 3 resultados. A terceira combinação “técnicas de gestão do conhecimento aplicadas à administração pública” retornou 1 resultado. Totalizando 138 artigos que foram analisados e avaliados pelos autores. Os resultados obtidos em cada base de dados estão demonstrados na tabela abaixo:

Termos de busca/Bases de dados	BRAPCI	SCIELO	BDTD.IBICT	IPEA	TOTAL
Gestão do Conhecimento na administração pública	27	44	13	31	115
Modelos de gestão do conhecimento para a administração pública	0	3	0	19	22
Técnicas de gestão do conhecimento aplicadas à administração pública	1	0	0	0	1

Tabela 4. Delimitação do corpus da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Após uma leitura cuidadosa, análise e avaliação dos artigos recuperados foram selecionados 11 artigos que realmente atendiam ao tema proposto.

Autor	Título	Periódico	Ano
Barreto, L. R de F. S.	Gestão do conhecimento na administração pública: estudo do nível de maturidade na Companhia de Processamento de dados do Estado da Bahia	BDTD-IBICT	2018
Batista, F. F.	Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade	BDTD-IBICT	2008
Batista, F. F.	Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão	RCIPEA	2012
Coelho, E. M.	Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público	ENAP	2014
Damian, I. P. M. Cabero, M. M. M.	Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional	BRAPCI	2020
Fundação Instituto de Administração	Primeira etapa do Programa de Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público	FIA	2009
Horta, V. Barbosa, R. R.	Desafios e barreiras à implantação da gestão do conhecimento em organizações.	BRAPCI	2017
Peluffo, M. Catalán, B.	Indroducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público.	CEPAL	2002
Silva, M. J. Menegassi, C. H. M. Tatto, L.	Ciclos da Gestão do Conhecimento: Um estudo aplicado ao setor de compras de uma empresa de moda e vestuário	Periódicos UFSC	2018
Valentim, M. L. P.	Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências.	BRAPCI	2004
Valentim, M. L. P.	Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões	BRAPCI	2008

Tabela 5. Artigos selecionados para a pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Também foram utilizadas obras de autores especialistas no assunto gestão do conhecimento.

Autor	Título	Editora	Ano
Agune,R. Gregorio, A. Neves, A. Dias, I. de M. Carlos, J. A. Bolliger, S.	Dápra fazer gestão do conhecimento e inovação no setor público	Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional.	2014
Davenport,T. H. Prusak, L.	Conhecimentoeempresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual	Campus	1998
Osborne,D. Gaebler, T.	Reinventadoo governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.	MH Comunicação	1995
Ribeiro, E. M.	Gestãodo conhecimento e governança no setor público	UFBA	2017
Sclesinger,C. C. B. Reis, D. R. dos. Silva, H. de F. N. Carvalho, H. G. de. Sus, J. A.L. de. Ferrari, J. V. Skrobot, L. C. Xavier, S. A. de P.	Gestãodo conhecimento na Administração Pública	Instituto Municipal de Administração (IMAP)	2008

Tabela 6. Livros selecionados para a pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quanto aos seus objetivos a pesquisa é exploratória onde o campo de trabalho é delimitado, uma vez que, esse tipo de pesquisa busca levantar somente informações sobre um determinado objeto (Severino, 2017), e a finalidade da pesquisa é desenvolver, esclarecer conceitos e ideias. Com abordagem qualitativa através da obtenção de dados descritivos realizado pelos pesquisadores. Essa abordagem foi escolhida pelas suas características: o pesquisador é o instrumento fundamental e sua fonte de dados é o ambiente; é uma pesquisa descritiva; o investigador se preocupa com os significados das coisas; na análise dos dados são utilizados o enfoque indutivo (Godoy, 1995).

ANÁLISE E RESULTADOS

É necessário um planejamento prévio e bem estruturado para a escolha do modelo de gestão do conhecimento a ser aplicado nas organizações públicas. A gestão do conhecimento definida por Coelho (2004) como o processo capaz de transformar atividades rotineiras de uma organização em novo conhecimento. Para tanto, todos os setores da organização devem estar envolvidos no projeto.

A implantação de um programa de gestão do conhecimento adequado para as organizações públicas exigirá mudanças nos seus procedimentos, nas responsabilidades atribuídas a cada um dos envolvidos, nos métodos de compartilhamento, assim, a falta de recursos humanos habilitados e estruturas organizacionais adequadas consistem em um obstáculo para a gestão do conhecimento (Sclesinger et al., 2008).

Devido às diferenças e dificuldades encontradas pela administração pública na construção de um programa adequado à administração pública, Batista (2012) construiu um modelo especificamente para a administração pública brasileira, utilizando como ponto inicial, ou primeiro componente do modelo de GC a seleção dos direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas, se tornando um dos principais autores no que se refere a GC na administração pública. Para o autor a gestão do conhecimento tem como objetivo de implementar a gestão pública para gerar resultados e alcançar os objetivos propostos pela organização pública, para tanto, é fundamental que a gestão do conhecimento esteja alinhada com esses direcionadores.

O segundo componente para a construção de um modelo de GC para a administração pública é o mapeamento dos fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC. Autores como [Damian e Cabero \(2020\)](#), [Wong \(2005\)](#) e [Coelho \(2004\)](#) apresentam alguns viabilizadores específicos da administração pública: pessoas, cultura organizacional, tecnologia, mensuração dos resultados, liderança, gestão de processos, alta administração, estratégia, recursos financeiros, mediação, infraestrutura organizacional, ajuda motivacional, treinamento e educação. Estrutura de apoio, apoio da alta administração.

No modelo construído por [Batista \(2012\)](#) foram adotados quatro viabilizadores da gestão do conhecimento: liderança; tecnologia; pessoas; e processos.

- **Liderança:** ou alta administração tem o papel fundamental de dirigir a implementação da GC; apresentar a visão estratégica de GC; estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas da gestão do conhecimento; alocação de recursos financeiros; definir uma política de proteção do conhecimento; instituir sistemas de recompensas pelo desempenho; e servir de exemplo à força de trabalho.
- **Tecnologia:** através da tecnologia os processos são viabilizados; contribuem para a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento; gerencia o conhecimento explícito através de mecanismos de busca, repositórios de conhecimento; na gestão do conhecimento tácito facilita a colaboração presencial e virtual melhorando a comunicação e o compartilhamento do conhecimento a nível formal e informal; fornece plataforma para retenção do conhecimento organizacional.
- **Pessoas:** responsáveis pelo desenvolvimento da GC devem receber atenção especial dos gestores, investindo em programas de educação e capacitação, desenvolvimento de carreiras.
- **Processos:** transformam insumos em produtos e serviços; aumentam a contribuição do conhecimento na organização; se bem delineados aumentam a eficiência, melhoram a qualidade e efetividade social; contribuem para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública.

O terceiro componente idealizado por [Batista \(2012\)](#) são as atividades principais do processo de GC. O autor apresenta 5 atividades como principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Contudo, somam-se a essas atividades a apresentada por [Ribeiro \(2017\)](#) e [Peluffo e Catalán \(2002\)](#), que é essencial para o processo: **medir**. O autor (2017) também apresenta como uma das atividades do processo a definição dos objetivos, mas no modelo proposto por [Batista \(2012\)](#) essa atividade está contemplada no primeiro componente do modelo de gestão do conhecimento.

- **identificar ou diagnosticar:** é o processo de levantamento do conhecimento que a organização dispõe e o conhecimento que necessita para o alcance dos seus objetivos.
- **criar:** por meio da conversão do conhecimento a organização elimina lacunas e cria novos conhecimentos. A criação do conhecimento pode ocorrer de forma individual, equipe e organizacional.
- **armazenar e atualizar:** permite que o conhecimento seja preservado. O armazenamento deve ser feito em repositórios de fácil acesso ao usuário. O armazenamento do conhecimento explícito pode ser feito através de transferência de experiências, colocando as pessoas em contato com as outras.
- **compartilhar:** intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros da organização promovendo a aprendizagem contínua e a inovação. Além de compartilhar o conhecimento, é fundamental que os membros recebam conhecimento como retribuição, além de outros tipos de incentivos, como financeiros.
- **aplicar:** para que o conhecimento acrescente valor é necessária sua aplicação nos processos da organização.
- **medir:** é necessário para visualizar se a GC está produzindo impactos nos resultados da organização. Ao realizar a medição os indicadores devem apontar a eficiência e efetividade de cada processo utilizado.

As atividades apresentadas somente geram melhorias se estiverem ajustadas com os processos de apoio e atividades-fim da organização e devem ser observadas as especificidades de cada processo e da organização para seu planejamento e execução ([Batista, 2012](#)).

A partir das seis atividades da gestão do conhecimento apresentadas acima, forma-se o ciclo da gestão do conhecimento:

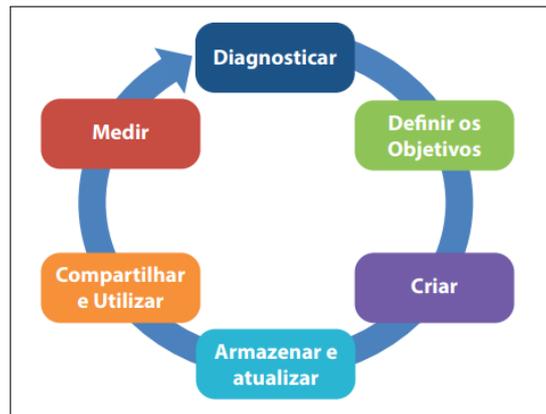


Figura 1. Ciclo da gestão do conhecimento.
Fonte: Ribeiro (2017, p. 46).

O quarto componente do modelo de GC apresentado por Batista (2012) é o ciclo KDCA onde as atividades do processo são executadas. Segundo Batista (2012, p. 64) este ciclo deve ser utilizado na “gestão de processos e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro”. O ciclo KDCA conta com as seguintes etapas: conhecimento, executar, verificar e corrigir ou armazenar como é apresentada a Figura 2.

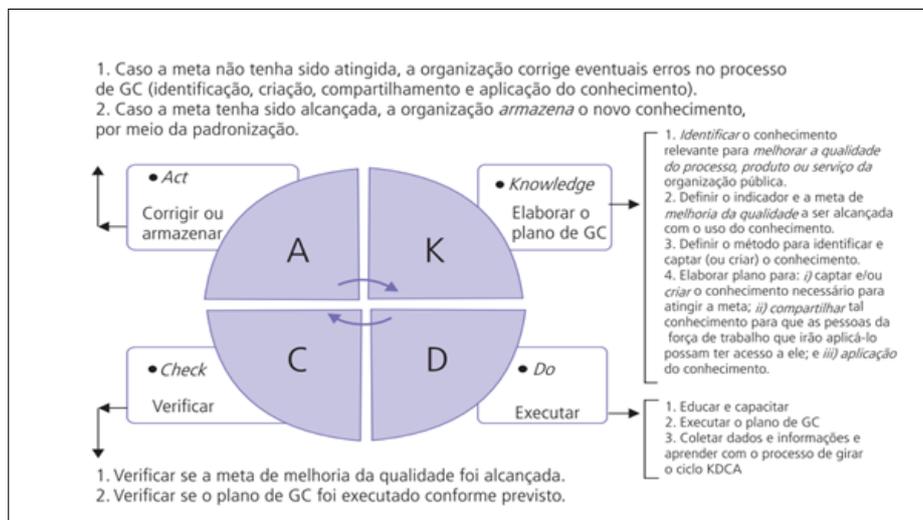


Figura 2. O ciclo KDCA.
Fonte: Batista (2012).

O ciclo KDCA, está baseado no ciclo PDCA de controle de processos onde o P (*plan* = planejar) é substituído pelo K (*Knowledge* = conhecimento). O planejamento não é eliminado, mas seu foco passa a ser o conhecimento, correspondente a natureza do Ciclo KDCA, onde a principal característica é relacionar os processos de gestão do conhecimento com o desempenho organizacional Batista (2008).

O quinto componente que compõe o modelo proposto por Batista (2012) é: resultados de GC. O autor divide o componente em resultados imediatos que são a aprendizagem e inovação, aumentando a capacidade dos indivíduos, equipe, organização e sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, e os resultados finais que são aumento da eficiência, melhoria na qualidade e efetividade social, contribuição para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, princípios da administração pública brasileira.

O último componente do modelo de gestão do conhecimento de Batista (2012) são as partes interessadas na administração pública: cidadão-usuário e a sociedade. Por ser destinatário final dos serviços e ações da administração pública é fundamental a gestão do conhecimento sobre os cidadãos-usuários. A gestão do conhecimento da sociedade permite a abordagem de temas como desenvolvimento, responsabilidade pública, inclusão social, interação e gestão do impacto da atuação na sociedade (Batista, 2012). A Figura 3 mostra o modelo de gestão de conhecimento proposto por Batista (2012) com a utilização de todos os componentes descritos pelo autor.

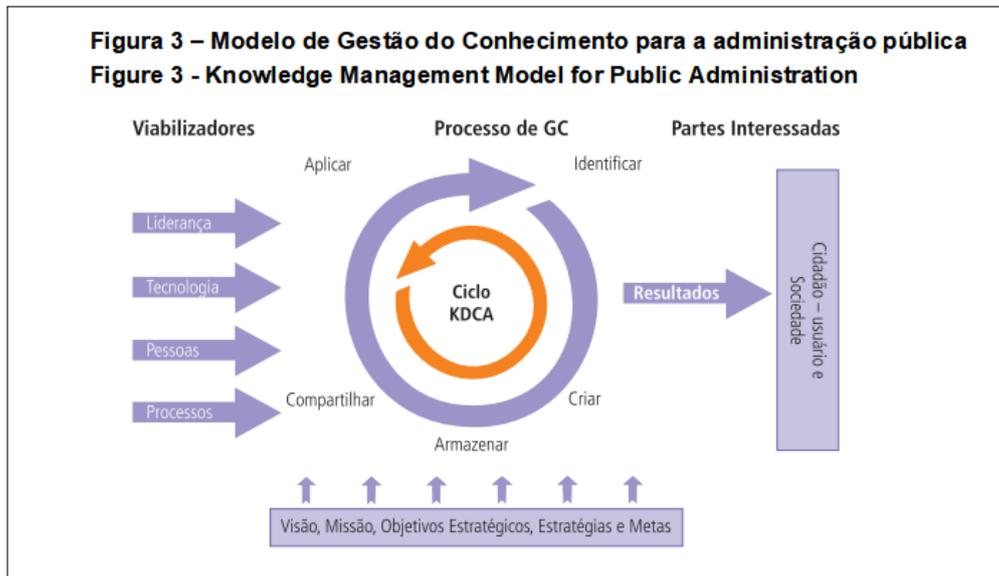


Figura 3. Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública.

Fonte: Batista (2012, p. 52).

O modelo de gestão do conhecimento para a administração pública proposto por Batista (2012) é um dos utilizados na gestão pública brasileira. É, segundo o autor um modelo híbrido, ou seja, ao mesmo tempo em que é descritivo por apresentar os elementos essenciais para a gestão do conhecimento o modelo é prescritivo, pois orienta a implantação do modelo nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O bom desempenho das organizações públicas e privadas depende primeiramente de uma estrutura organizacional capaz de atender aos seus objetivos e necessidades. A administração pública ainda tem muito caminho a percorrer até chegar numa estrutura organizacional satisfatória, haja vista a rotatividade de gestores e resistência à mudanças por parte de seus agentes. A gestão do conhecimento é um trabalho de longo prazo e demanda o envolvimento de todos os setores da organização.

Sendo assim, a gestão pública deve utilizar a gestão do conhecimento para melhorar seu posicionamento frente aos desafios e oportunidades que surgem diariamente. A gestão pública deve gerenciar o acúmulo do saber prático, das experiências acumuladas, dos valores, processos e rotinas. A gestão do conhecimento na gestão pública auxilia na integração, aplicação, criação e compartilhamento das informações, contribuindo para a inovação dos processos, produtos e serviços da gestão pública e para o desenvolvimento de toda uma sociedade. Importante ressaltar que cada setor dentro da organização pública tem suas especificidades, portanto os programas de gestão do conhecimento devem levar em consideração estas características de cada setor e atentar-se às etapas do ciclo da gestão do conhecimento.

Cada vez mais os gestores públicos vêm tentando aprimorar a forma como conduzem a administração pública, com a implementação de ferramentas para controlar os gastos públicos e a elaboração de diretrizes a serem seguidas para uma gestão eficiente e eficaz. Com essas medidas a gestão pública reconhece a importância de se aprimorar a administração, inclusive utilizando mecanismos a muito utilizadas pelas organizações privadas.

O desconhecimento das peculiaridades da administração pública implica no fracasso na implantação de programas, que apesar de terem sua aplicação bem-sucedida em organizações privadas, não prosperam no âmbito público. As principais diferenças entre as organizações públicas e privadas passam por todos os setores da organização, o que demanda um estudo detalhado das práticas utilizadas na organização privada antes de serem aplicadas no setor público.

REFERÊNCIAS

- Barreto, L. R. d. F. S. (2018). *Gestão do conhecimento na administração pública: estudo do nível de maturidade na companhia de processamento de dados do estado da bahia* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil). Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/29235> (Dissertação de Mestrado)
- Batista, F. F. (2008). *Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade* (Tese de doutorado, Universidade Nacional de Brasília, Brasília, DF, Brasil). Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/1828> (Tese de Doutorado)
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: IPEA. Recuperado de <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>
- Coelho, E. M. (2004). Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. *Revista do Serviço Público*, 55(1-2). Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/247>
- Damian, I. P. M., & Cabero, M. M. M. (2020). Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. *Palavra Chave*, 10(1), 57–63. doi: 10.24215/18539912e106
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital*. Rio de Janeiro: Campus.
- De Long, D., Davenport, T., & Beers, M. (1997). *What is a knowledge management project?. center for business innovation*. Recuperado de http://www.providersedge.com/docs/km_articles/what_is_a_km_project.pdf
- Fundação Instituto de Administração. (2009). *Primeira etapa do programa de gestão do conhecimento e inovação no setor p blico*. Recuperado de <https://pt.slideshare.net/iGovExplica/primeira-etapa-do-programa-de-gesto-do-conhecimento-e-inovao-no-setor-pblico-fia-dez-2009>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFFVgpwNkCgmnC/?format=html&lang=pt>
- Horta, V., & Barbosa, R. R. (2017). Desafios e barreiras à implantação da gestão do conhecimento em organizações. *Biblionline*, 13(2), 13–17. Recuperado de <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/16634>
- Levy, M., Hadar, I., Greenspan, S., & Hadar, E. (2010). Uncovering cultural perceptions and barriers during knowledge audit. *Journal Of Knowledge Management*, 14(1), 114–117. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/220363272_Uncovering_cultural_perceptions_and_barriers_during_knowledge_audit
- Nonaka, I. (1991). A empresa criadora de conhecimento. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://docplayer.com.br/21207306-A-empresa-criadora-de-conhecimento.html>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1995). *Reinventado o governo: como o espirito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: BMH Comunicação.
- Peluffo, M., & Catalán, B. (2002). Indrotucción a lagestióndelconocimiento y suaplicación al sector público. *CEPAL. Serie Manuales*, 22. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5586-introduccion-la-gestion-conocimiento-aplicada-al-sector-publico>
- Ribeiro, E. M. (2017). *Gestão do conhecimento e governança no setor público*. Salvador: UFBA.
- Selesinger, C. C. B., Reis, D. R. d., Silva, H. d. F. N., Carvalho, H. G. d., Sus, J. A. L. d., Ferrari, J. V., ... Xavier, S. A. d. P. (2008). *Gestão do conhecimento na administração pública*. Curitiba: Instituto Municipal de Administração (IMAP).
- Severino, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.
- Silva, M. J., Menegassi, C. H. M., & Tatto, L. (2018). Ciclos da gestão do conhecimento: Um estudo aplicado ao setor de compras de uma empresa de moda e vestuário. *Revista de Ciência da Administração*, 20(52), 95–108. doi: 10.5007/2175-8077.2018V20n52p95
- Valentim, M. L. P. (2004). *Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências*. Recuperado de https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261–279.

Como citar este artigo (APA):

Ripoli, S. C. C., Martello, M. R., Bussadori, M. C. F. (2022). Aspectos relevantes para o desenvolvimento de um programa de gestão do conhecimento para a administração pública. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 11, 1 – 15. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v11.83420>

NOTAS DA OBRA E CONFORMIDADE COM A CIÊNCIA ABERTA

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Papéis e contribuições	Simone Cristina Ceron Ripoli	Marcelo Ricardo Martello	Meirellen Cristina Faria Bussadori
Concepção do manuscrito	X	X	X
Escrita do manuscrito	X	X	X
Metodologia	X		
Curadoria dos dados	X	X	X
Discussão dos resultados	X	X	X
Análise dos dados	X	X	X

Disponibilidade de Dados Científicos da Pesquisa

Os conteúdos subjacentes ao texto da pesquisa estão contidos no manuscrito.

EQUIPE EDITORIAL

Editora/Editor Chefe

Paula Carina de Araújo (<https://orcid.org/0000-0003-4608-752X>)

Editora/Editor Associada/Associado

Helza Ricarte Lanz (<https://orcid.org/0000-0002-6739-2868>)

Editora/Editor de Texto Responsável

Suzana Zulpo Pereira (<https://orcid.org/0000-0003-2440-9938>)

Seção de Apoio às Publicações Científicas Periódicas - Sistema de Bibliotecas (SiBi) da Universidade Federal do Paraná - UFPR

Editora/Editor de Layout

Karolayne Costa Rodrigues de Lima (<https://orcid.org/0000-0002-6311-8482>)