



UNIVERSIDADE FEDERAL DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO  
DE POLÍTICAS PÚBLICAS  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

RICARDO FERREIRA DA SILVA CUNHA

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO:  
UMA ANÁLISE DE INICIATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

BRASÍLIA – DF  
2016

RICARDO FERREIRA DA SILVA CUNHA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO:  
UMA ANÁLISE DE INICIATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Parte manuscrita do projeto de graduação do aluno **Ricardo Ferreira da Silva Cunha**, apresentado ao Departamento de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Gestão de Políticas Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Christiana Soares de Freiras

FC972g

Ferreira da Silva Cunha, Ricardo  
A Gestão do Conhecimento no Setor Público: Uma  
análise de iniciativas do Estado de São Paulo /  
Ricardo Ferreira da Silva Cunha; orientador Dra.  
Christiana Soares de Freitas. -- Brasília, 2016.  
72 p.

Monografia (Graduação - Gestão de Políticas  
Públicas) -- Universidade de Brasília, 2016.

1. Administração Pública. 2. Gestão do  
Conhecimento. 3. Inovação. 4. Setor Público. 5.  
Estado de São Paulo. I. Soares de Freitas, Dra.  
Christiana, orient. II. Título.

RICARDO FERREIRA DA SILVA CUNHA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO:  
UMA ANÁLISE DE INICIATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Parte manuscrita do Projeto de Graduação do aluno **Ricardo Ferreira da Silva Cunha**, apresentado ao Departamento de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Gestão de Políticas Públicas.

Aprovada em 29 de Novembro de 2016.

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Profa. Dra. Christiana Soares de Freitas**  
**Universidade de Brasília**  
**Orientadora**

---

**Prof. Dr. Daniel Bin**  
**Universidade de Brasília**  
**Examinador**

---

**Profa. Dra. Magda de Lima Lúcio**  
**Universidade de Brasília**  
**Examinadora**

*Dedico este trabalho ao meu melhor amigo, Rodrigo Monteiro.*

*Agradeço à minha mãe pelo apoio e paciência.*

*À minha orientadora por todo o incentivo, ajuda, dicas e conselhos.*

*Ao professor Daniel Bin, por aceitar fazer parte da minha banca.*

*À professora Magda de Lima Lúcio, por aceitar fazer parte da minha banca.*

*Ao José Antônio Carlos, da rede de inovação paulista em governo, pelas conversas.*

*Aos meus amigos de GPP, por serem tão especiais.*

*À Universidade de Brasília, por todo o conhecimento e oportunidades.*

*Ao Campo de Públicas, por mostrar-me um caminho que eu quero trilhar.*

*“O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence.”*

Dorothy Leonard-Barton

## RESUMO

A gestão do conhecimento no setor público ainda é um assunto pouco explorado no Brasil, sendo caracterizada por iniciativas pontuais. Nesse sentido, o Estado de São Paulo destaca-se por ter uma política de gestão do conhecimento e inovação institucionalizada. Assim, buscou-se a influência desse ramo da gestão no aprimoramento organizacional e na melhoria dos serviços públicos que chegam ao cidadão neste Estado. Desse modo, o estudo analisa a estrutura virtual da Rede Paulista de Inovação em Governo e observa práticas de gestão do conhecimento na Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo. Para isso, além da análise de documentos e ambientes virtuais, foram realizadas entrevistas e palestras foram vistas, envolvendo servidores estaduais e consultoria especializada. Dessa maneira, notou-se as etapas necessárias para a implementação da gestão do conhecimento, como a sustentabilidade das práticas depende de um olhar sistêmico, o deslocamento das preocupações do nível tecnológico para o nível de processos, bem como a dificuldade e a necessidade de se modificar a cultura organizacional.

**Palavras-chave: Administração Pública, Gestão do Conhecimento, Inovação, Setor Público, Estado de São Paulo.**

## LISTA DE FIGURAS

<a href="#"><u>Figura 1: Espiral do Conhecimento</u></a>	24
<a href="#"><u>Figura 2: Modelo de GCO para a Administração Pública</u></a>	25
<a href="#"><u>Figura 3: Fatores que contribuem para a sustentabilidade da implementação da GCO, segundo o gestor da iGovSP</u></a>	41
<a href="#"><u>Figura 4: Página inicial da iGovSP</u></a>	42
<a href="#"><u>Figura 5: Página inicial do Observatório do Conhecimento</u></a>	43
<a href="#"><u>Figura 6: Página contendo as Técnicas e Ferramentas Tecnológicas para fomentar um ambiente de conhecimento e de inovação</u></a>	44
<a href="#"><u>Figura 7: Página contendo os Estudos e Projetos apoiados pela rede</u></a>	45
<a href="#"><u>Figura 8: Página inicial sobre as ações do InovaDay</u></a>	47
<a href="#"><u>Figura 9: Governança do Portal da SEFAZ-SP</u></a>	49
<a href="#"><u>Figura 10: 1ª versão portal Sefaz-SP</u></a>	50
<a href="#"><u>Figura 11: Reestruturação da 1ª Versão do portal SEFAZ-SP</u></a>	51
<a href="#"><u>Figura 12: Novo portal SEFAZ-SP</u></a>	51
<a href="#"><u>Figura 13: Portal Nova SEFAZ-SP</u></a>	53
<a href="#"><u>Figura 15: Metodologia do processo de GCO na SEFAZ-SP</u></a>	62

## LISTA DE QUADROS

<u>Quadro 1: Síntese das contribuições das Práticas na Criação do Conhecimento associadas ao processo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi</u>	30
<u>Quadro 2: Dimensões da GCO encontradas nas práticas da SEFAZ-SP</u>	59
<u>Quadro 3: Práticas encontradas na SEFAZ-SP – Síntese das principais práticas focadas por cada setor</u>	60
<u>Quadro 4: Práticas da SEFAZ-SP, conforme a classificação de Probst, Raub e Romhardt (2002)</u>	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAT	Coordenadoria de Administração Tributária
CCE	Coordenadoria de Entidades Descentralizadas e Contratação Eletrônica
CT	Consultoria Tributária
DA	Diretoria de Arrecadação
DEAT	Diretoria Executiva da Administração Tributária
iGoVSP	Rede Paulista de Inovação em Governo
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
GCO	Gestão do Conhecimento
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SEFAZ-SP	Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo
TI	Tecnologia da Informação
TIT	Tribunal de Impostos e Taxas
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação

# SUMÁRIO

<b><u>1</u></b>	<b><u>INTRODUÇÃO</u></b>	<b>13</b>
	<u>1.1 Contextualização</u>	13
	<u>1.2 Formulação do Problema</u>	14
	<u>1.3 Objetivo Geral</u>	14
	<u>1.4 Objetivos Específicos</u>	15
	<u>1.5 Hipótese</u>	15
<b><u>2</u></b>	<b><u>REFERENCIAL TEÓRICO</u></b>	<b>16</b>
	<u>2.1 A Era da Informação</u>	16
	<u>2.2 Administração Pública</u>	17
	<u>2.2.1 Estrutura organizacional formal</u>	18
	<u>2.2.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública</u>	19
	<u>2.2.3 Programas e Resultados</u>	20
	<u>2.3 Problemas relacionados à Administração Pública</u>	20
	<u>2.4 Gestão do Conhecimento na Administração Pública</u>	21
	<u>2.4.1 Conhecimento tácito, explícito e a Espiral do Conhecimento</u>	22
	<u>2.4.2 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública proposto pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)</u>	24
	<u>2.4.2.1 Visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas</u>	25
	<u>2.4.2.2 Viabilizadores da GCO</u>	26
	<u>2.4.2.3 Processo de GC</u>	27
	<u>2.4.2.4 Resultados da GC</u>	28
	<u>2.4.2.5 Partes Interessadas</u>	29
	<u>2.4.3 Práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento</u>	29
	<u>2.4.3.1 Educação Corporativa</u>	30
	<u>2.4.3.2 Portais Corporativos do Conhecimento</u>	31
	<u>2.4.3.3 Memória Organizacional</u>	31
	<u>2.4.3.4 Mapa do Conhecimento</u>	32
	<u>2.4.3.5 E-Business</u>	32
	<u>2.4.3.6 Benchmarking</u>	33
	<u>2.4.3.7 Comunidades de Prática</u>	33
	<u>2.4.3.8 Gestão de Pessoas alinhadas à criação do conhecimento</u>	34

<b><u>3</u></b>	<b><u>METODOLOGIA</u></b>	<b>35</b>
3.1	<u>Delineamento da pesquisa aplicada</u>	35
3.1.1	<u>Quanto aos objetivos</u>	35
3.1.2	<u>Quanto aos meios</u>	35
3.1.3	<u>Classificação das fontes de dados</u>	36
<b><u>4</u></b>	<b><u>ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</u></b>	<b>37</b>
4.1	<u>Decreto nº 53.963, de 21 de Janeiro de 2009</u>	37
4.2	<u>Rede Paulista de Inovação em Governo (iGovSP)</u>	38
4.2.1	<u>Blog</u>	42
4.2.2	<u>iGovExplica</u>	43
4.2.3	<u>Estudos e Projetos</u>	45
4.2.4	<u>InovaDay</u>	46
4.3	<u>A implementação da GCO na Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo</u>	47
4.3.1	<u>“Promovendo a Gestão do Conhecimento e Inovação na SEFAZ-SP”</u>	48
4.3.2	<u>“A Gestão do Conhecimento na SEFAZ-SP”</u>	54
4.3.2.1	<u>CCE - Projeto 1 (Projeto “Saber Fazer”) -</u>	55
4.3.2.2	<u>Projeto 2 - Diretoria Executiva da Administração Tributária (DEAT): Serviços de Fiscalização</u>	56
4.3.2.3	<u>Projeto 3 - DEAT: Serviços de Atendimento</u>	57
4.3.2.4	<u>Projeto 4 - Diretoria de Arrecadação (DA): Serviços de Arrecadação</u>	58
4.3.2.5	<u>Projeto 5 – Tribunal de Impostos e Taxas (TIT) – Julgamentos de processos administrativos tributários</u>	58
4.3.2.6	<u>Projeto 6 – Consultora Tributária (CT): Esclarecimentos às empresas e profissionais da área tributária</u>	59
4.3.3	<u>Categorias encontradas</u>	59
4.3.4	<u>Projeto “A Gestão do Conhecimento na SEFAZ-SP” ao modelo proposto por Batista (2012)</u>	61
<b><u>5</u></b>	<b><u>CONCLUSÕES</u></b>	<b>64</b>
<b><u>6</u></b>	<b><u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b>	<b>68</b>
	<b><u>ANEXO A</u></b>	<b>72</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A Gestão do Conhecimento (GCO) é uma preocupação recente do setor público, mesmo que sua importância já seja evidenciada há um tempo considerável. Geralmente, tem-se uma visão mais focada no setor privado, uma vez que seu desenvolvimento reflete-se em vantagem competitiva, essencial à sobrevivência de empresas privadas. Contudo, para a realidade da administração pública, não se deve diminuir a importância da área, pois a evolução informacional e tecnológica atinge a todos, pedindo adequações nas mais diversas áreas, já que acentuam a complexidade das relações sociais e econômicas, conforme afirma Bresser Pereira (2001). Portanto, a fim de trilhar um caminho à governança democrática, deve-se buscar novos modos de relação entre a sociedade civil, o Estado e o governo.

O atraso da implementação de práticas de GCO na administração pública brasileira foi evidenciado por uma pesquisa elaborada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2005. Contudo, deve-se ressaltar que não é uma situação exclusiva do Brasil. Em 2003, por meio de uma pesquisa realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), verificou-se que raras são as exceções num rol de 20 países e 132 instituições governamentais.

Conforme Batista (2012) afirma, a GCO na administração pública, por meio da combinação de pessoas, processos e tecnologia, tem por objetivo melhorar a eficácia, a eficiência e a efetividade na gestão da coisa pública. Ou seja, tratam-se de iniciativas que otimizam a qualidade dos serviços prestados à população, a eficiência do uso dos recursos públicos e a efetividade de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento social e econômico.

Ao buscar informações acerca do desenvolvimento da GCO na administração pública brasileira, observou-se que não há uma institucionalização direcionada no âmbito federal. Tem-se as primeiras sinalizações acerca de assuntos relevantes ao tema quando foi criado o Comitê Executivo do Governo Eletrônico<sup>1</sup>, em 2000. Porém o decreto em questão traz apenas alguns elementos relacionados ao

---

<sup>1</sup> Decreto 18 de Outubro de 2000, revogado pelo Decreto nº 8368 de 15 de Janeiro de 2016.

desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), não abrangendo o que se pretende com este trabalho. Ao delimitar a pesquisa, priorizou-se a importância dada à institucionalização de uma política pública, uma vez que tal fator tende a aumentar as chances de formulações de ações, sejam estas implementadas ou não, decorrentes dela.

Assim, observou-se que tanto o estado quanto o município de São Paulo são pioneiros em uma institucionalização diretamente relacionada à GCO. Nos anos de 2009 e 2010, foram instituídas, respectivamente, as políticas estadual<sup>2</sup> e municipal<sup>3</sup> acerca do tema, denominadas “Política de Gestão do Conhecimento e Inovação”, tornando essa região do sudeste brasileiro um grande arcabouço de práticas relacionadas ao desenvolvimento da GCO.

## 1.2 Formulação do Problema

Após a institucionalização da política de GCO no estado de São Paulo, diversas foram as práticas implementadas em prol desse desenvolvimento, desde a criação de uma rede para fomentar o desenvolvimento desse ramo da gestão tais como a implementação de portais corporativos do conhecimento, comunidades de prática, mapas do conhecimento, estímulo ao *benchmarking* em setores do governo estadual. Diante das iniciativas e considerando os 7 anos da institucionalização no Estado, chegou-se à seguinte pergunta norteadora: Como a Gestão do Conhecimento tem contribuído para o desenvolvimento das organizações públicas de modo a contribuir nos serviços prestados à sociedade no Estado de São Paulo?

## 1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa consiste em descrever como as práticas de gestão do conhecimento têm atuado no aprimoramento da gestão pública e contribuído para a melhoria dos serviços prestados à sociedade no Estado de São Paulo.

---

<sup>2</sup> Decreto estadual nº 53.963, de 21 de Janeiro de 2009

<sup>3</sup> Decreto municipal nº 51.369, de 30 de Março de 2010

#### **1.4 Objetivos Específicos**

- Analisar a estrutura da Rede Paulista de Inovação em Governo (iGovSP) e suas práticas de gestão do conhecimento;
- Analisar práticas da Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo relacionadas à gestão do conhecimento;
- Demonstrar como práticas internas de aprimoramento da gestão pública podem gerar implicações positivas para a prestação de serviços finais aos cidadãos;

#### **1.5 Hipótese**

Sugere-se que a GCO, por meio da melhoria dos processos internos das organizações, possui impacto no aumento dos resultados organizacionais, na qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e grande potencial para promover mudanças culturais nas organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Era da Informação**

A era da informação é a 3ª denominação notoriamente dada em relação às eras da sociedade. As 1ª e 2ª são, respectivamente, a era agrícola e a era industrial.

Apesar da divisão, não se deve pensar em eras excludentes. Elas surgem em um contexto de evolução da própria sociedade e, ao invés de substituir integralmente a precedente, apenas entram em um grau de dominância, de modo que permitam a fluidez desse desenvolvimento.

Conforme Castells (1999) afirma, a era da informação teve surgimento nos Estados Unidos da América, com as devidas e reconhecidas contribuições científicas da França e da Alemanha, bem como a notável capacidade dos japoneses de reproduzir em larga escala as novas tecnologias, permitindo, assim, a mudança no mundo cotidiano das pessoas e das organizações. Tem-se nessa combinação o surgimento de um novo paradigma, o da sociedade em rede, que tem como força motriz o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação.

Ainda segundo Castells (1999), esse paradigma tende a uma abertura na forma de uma rede de acessos múltiplos, em que a complexidade é uma das principais características. Dessa maneira, tem-se cinco princípios acerca desse novo momento. São eles: 1) A informação como sua própria matéria-prima; 2) A sua capacidade de penetração e absorção; 3) A lógica das redes transpondo todos os sistemas ou conjunto de relações da sociedade; 4) A flexibilidade como característica desse paradigma, que, por sua vez, também é reflexo de uma sociedade em constante transformação, o que pode acarretar um maior dinamismo organizacional; e 5) A ideia de integração de sistemas.

Dessa maneira, e com as contribuições de Da Silva (2005), também entende-se a importância do ser humano como pivô desse desenvolvimento, uma vez que a informação é um insumo que torna-se um fator econômico se houver aplicação do conhecimento adequado, tendo como meio para a adição desse valor justamente a tecnologia da informação.

Da Silva (2005) também menciona o fato da distância entre o remetente e o destinatário da informação não ter mais importância, sobre o aumento de possibilidades de obter-se respostas inovadoras diante dos problemas, a formação de uma “aldeia global” com a tecnologia da informação abrangendo a comunicação, a diminuição dos custos de registro de volumes e de armazenamento de dados, o processamento automático da informação em alta velocidade, os meios de busca das informações, a recuperação de dados e a acessibilidade.

Diante do exposto, percebe-se as diversas praticidades que a era da informação traz para a sociedade contemporânea. Contudo, a velocidade de tanta inovação não necessariamente é acompanhada pelos desenvolvimentos da sociedade e das instituições, especialmente as públicas. Tal fato distancia o ideal do real quando transforma o cidadão em vítima ao invés de beneficiário de todos esses processos, especialmente em duas situações: 1) A sutil imposição de ferramentas proporcionadas por essa nova era sem a devida adaptação e transformação de cultura; 2) O falho funcionamento democrático da sociedade.

No contexto brasileiro, diversas mudanças foram observadas do ano 2000 até 2016, seja no âmbito institucional ou nos costumes, especialmente na importância dada à ideia de governo eletrônico. Contudo, medidas mais profundas ainda se fazem necessárias, especialmente ao se tratar da modificação da cultura, que naturalmente é uma mudança mais lenta, ao considerar uma sociedade inteira. Para isso, medidas como a universalização e a democratização da informação, bem como a alfabetização digital, tornam-se imperativas para que se possa desfrutar dos avanços que toda essa mudança pode proporcionar, especialmente na ideia de que por meio do uso adequado da informação, tem-se o aprimoramento da cidadania. Fato este que pode trazer ganhos de escala para parcela significativa da sociedade.

## **2.2 Administração Pública**

A administração pública possui características distintas das organizações privadas e necessita de um tratamento diferenciado em relação à GCO. Assim, três diferenças significativas do setor público em relação ao privado devem ser consideradas: 1) estrutura organizacional formal; 2) gestão de pessoas nas organizações públicas; e 3) programas e resultados.

### **2.2.1 Estrutura organizacional formal**

Por formal, entende-se a organização regida por regras e regulamentos que orientam a consecução dos seus objetivos.

No entanto, as organizações públicas possuem um aspecto singular nesse sentido, pois elas representam os cidadãos contribuintes, ou seja, ações ilícitas ocorridas em seu meio são mais graves, pois é como se atingissem todo o corpo social de uma nação. Desse modo, normas, regras e regulamentos rígidos são características significativas da administração pública, pois, como salientam Osborne e Gaebler (1998), foram criados justamente para exercer esse controle amplo sobre os funcionários, cercando-os por todos os lados com princípios a serem seguidos e obedecidos. Porém, ao mesmo tempo, isso acaba formando um sistema pouco flexível e de difícil e lenta adaptação às novas situações que surgem com o tempo. Fator que pode ser prejudicial em uma sociedade com transformações cada vez mais rápidas.

Contudo, algumas mudanças já foram observadas. Por exemplo, na percepção de Teixeira Filho (2000, p. 01):

“Existe uma tendência, já há alguns anos, de uso da tecnologia da Internet para facilitar a comunicação, criar sistemas de informações mais abertos e interoperáveis, reduzir o ciclo de desenvolvimento e criar interfaces mais amigáveis para os usuários finais. Mas hoje, na maioria dos casos das organizações públicas brasileiras, ainda se está no nível da mudança tecnológica. Ainda não se tem mudança profunda, nem de processos de trabalho, nem de gerenciamento, nem de cultura organizacional.”

Sendo assim, para além das questões tecnológicas, faz-se necessário ressaltar a importância da cultura da preservação do conhecimento. Ou seja, necessita-se vencer a barreira de valores e crenças para sobrepor a questão das mudanças culturais das organizações públicas, haja visto que são consideradas lentas, quase inertes, com frequentes descontinuidades administrativas, causando grande rotatividade de equipes realizando retrabalhos e processos muitas vezes já realizados. Teixeira Filho (2000) deixa claro que para essa transformação ocorrer precisa-se de um alinhamento das diretrizes gerenciais, dos processos de trabalho, das equipes e de vários outros processos não ligados essencialmente à tecnologia.

Apesar dessas novas perspectivas centradas nas possibilidades tecnológicas, outros problemas decorrem da cultura e da complexidade das organizações burocráticas da administração pública. Conforme Osborne e Gaebler (1998)

ressaltam, os governos desviam-se do foco no cliente-cidadão, fator este que os distancia bem das organizações privadas, cujo foco é voltado para os clientes, já que buscam seus lucros neles. Tal fato deve-se especialmente à condição do cidadão não ter geralmente outras opções, depender do serviço, necessitando exclusivamente do governo, fator este que também faz com que o governo trate-o de forma leviana, priorizando outros interesses. Além disso, para agravar, normalmente na transição de governos não se tem uma preocupação acentuada com a memória organizacional, como se não pudesse ser aproveitado o trabalho de gestores anteriores. E, segundo Carvalho e Barros (2003), isso causa retrabalhos, desperdício de tempo, de dinheiro público e de conhecimento.

### **2.2.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública**

Pereira (1998) traz a importância do debate acerca da avaliação de desempenho para todos os servidores da administração pública federal. Dessa maneira, entende-se que sendo a GCO um meio para justamente atingir maiores índices de eficiência, eficácia organizacionais e efetividade social, além de tantos outros aspectos, e, sendo o homem a ferramenta mais importante nesse processo, como é possível ter o desenvolvimento dessas práticas sem um monitoramento e avaliação de desempenho adequados? É notório no serviço público como aspectos pessoais interferem nessas avaliações.

Diante da gestão de pessoas na Administração Pública torna-se delicado buscar meios para sugerir pessoas mais aptas ao fomento da cultura do conhecimento, uma vez que deve-se respeitar a isonomia, garantida, pelo menos na teoria, pelo concurso público. Logo, ao se pensar em quaisquer sugestões, deve-se partir desse ponto.

### **2.2.3 Programas e Resultados**

Outro grande problema da estrutura burocrática é na prática de avaliação de programas. Tal afirmação é compartilhada por Osborne e Gaebler (1998), ao afirmarem que os governos burocráticos não dão a devida atenção aos resultados,

dificultando o atingimento de grandes conquistas, já que os gastos não se equivalem aos investimentos devido também a esse descuido e tal fator contribui para a má percepção da sociedade em relação aos governos. De certa maneira, como sugerem os autores, é como se resultados aquém dos esperados sejam já uma ideia comum e banal.

### **2.3 Problemas relacionados à Administração Pública**

Os problemas encontrados devido às peculiaridades da Administração Pública mencionadas anteriormente são vários e impactam diretamente na manutenção cultural do ambiente organizacional. Dessa maneira, cabe discorrer sobre esses impasses de uma forma mais objetiva. Na visão de Azevedo (2002) tem-se que: 1) a rigidez das demarcações entre os departamentos, funções ou níveis de gestão geram conhecimento compartimentado; 2) a dificuldade de conquistar colaboração voluntária entre os funcionários e os departamentos; 3) muitas vezes a informação é utilizada como fonte de poder, manutenção de cargos e como meio de obter promoções; 4) os funcionários que buscam disseminar o conhecimento não são reconhecidos; e 5) escassez de recompensas e incentivos.

Ainda, Coelho (2004) corrobora os pontos apresentados acima e traz mais contribuições relacionadas às fraquezas da esfera pública, que precisam ser tratadas de forma estratégica, a fim de que se obtenha um ambiente favorável para uma cultura do conhecimento. Desse modo, na visão dele, são estes os problemas: 1) percepção negativa da sociedade em relação aos serviços e servidores públicos; 2) descontinuidade administrativa, seja no âmbito de iniciativas e de procedimentos administrativos quanto no âmbito de objetivos, estruturas e, até mesmo, políticas públicas; 3) problemas relacionados à ética, à legalidade associados à administração pública e ao Estado; 4) disparidades entre os cargos comissionados, servidores temporários e servidores efetivos; 5) falta de modernização do setor público, inclusive nos modelos, estilos e atitudes gerenciais; 6) desequilíbrio do quantitativo de pessoal e dos níveis de capacitação e motivação dos funcionários; 7) problemas com a infraestrutura de TI; 8) problemas com sistemas de recompensas, de reconhecimento ou punições, focados na melhoria do desempenho da organização;

e 9) manutenção de culturas e climas organizacionais incoerentes com um ambiente de colaboração e compartilhamento de conhecimento.

Ou seja, são muitos os fatores que podem ocasionar falhas na implementação de uma cultura do conhecimento e eles estão impregnados na própria estrutura administrativa. Dessa maneira, adequar organizações a um ambiente colaborativo naturalmente acaba parecendo uma ação mais árdua do que realmente é.

#### **2.4 Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

Batista (2012) entende que para compreender o que é a GCO na administração pública deve-se associá-la aos princípios básicos da administração pública tais como: eficácia, qualidade, efetividade social e aos princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. O autor também ressalta a importância da GCO nas ideias atuais de desenvolvimento nacional sustentável.

Desse modo, percebe-se que esses princípios, possivelmente, sempre nortearão a administração pública, pois, uma vez que a máquina pública é sustentada pelo contribuinte, naturalmente exigirão otimização dos recursos disponíveis, a qualidade do gasto, bem como a transparência do gasto público.

O autor reforça a ideia de qualidade, que, segundo o instrumento para avaliação da gestão pública (2007), é a totalidade de características que permitem uma organização suprir as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

Ainda, de forma mais contemporânea, o autor destaca a relevância do princípio da efetividade social. Ou seja, as organizações públicas são obrigadas a prestar contas aos cidadãos dos resultados sociais e econômicos das políticas públicas.

Dessa maneira, Batista (2012, p. 49) definiu a GCO na administração pública como:

“... um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.”

Ou seja, diante dessa definição, entende-se que a GCO, como disciplina ou ramo do conhecimento também direcionado para a administração pública, tem potencial para incrementar a capacidade de conhecimento dos servidores gestores públicos, das equipes de trabalho e da organização como um todo – de forma coletiva, sistêmica e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento a fim de atingir resultados satisfatórios tanto para o ambiente de trabalho como para a população (BATISTA, 2012).

Quando considerada a adoção de práticas de gestão do conhecimento, cabe ressaltar o que Leonard Barton (1998) enfatiza acerca da imprescindível necessidade das pessoas para a criação do conhecimento. Logo, na adoção desses meios, tem-se o estímulo às pessoas criativas dentro de contextos favoráveis para a geração de conhecimento. Assim, tem-se a necessidade de também catalogar, transferir, assimilar e utilizar para que o processo complete-se.

#### **2.4.1 Conhecimento tácito, explícito e a Espiral do Conhecimento**

Há uma diferença no tratamento dado ao conhecimento quando comparadas filosofias ocidentais e orientais, considerando a criação e a disseminação do mesmo. Partindo do pressuposto de que as diferenças culturais são extremamente significativas nas formas de descoberta e na utilização dos conhecimentos individuais e organizacionais, percebeu-se que há uma valorização do conhecimento explícito pelo ocidente, entendido por formal, sistêmico e comunicável, enquanto o oriente valoriza mais o tácito, influenciado diretamente pelos processos de análises de informações, pelas inferências subjetivas ou, até mesmo, pela intuição, fatores estes que são premissas prioritárias de processos de inovação e criatividade (NONAKA; TAKEUCHI; 1997).

Os autores também afirmam que as organizações além de absorverem e processarem as informações do meio externo para o interno, buscando resolução de problemas ou adaptações diante das transformações, também criam novos conhecimentos ou informações, partindo do meio interno para o externo, ou seja, recriam o seu meio redefinindo até mesmo os problemas e as soluções. Dessa

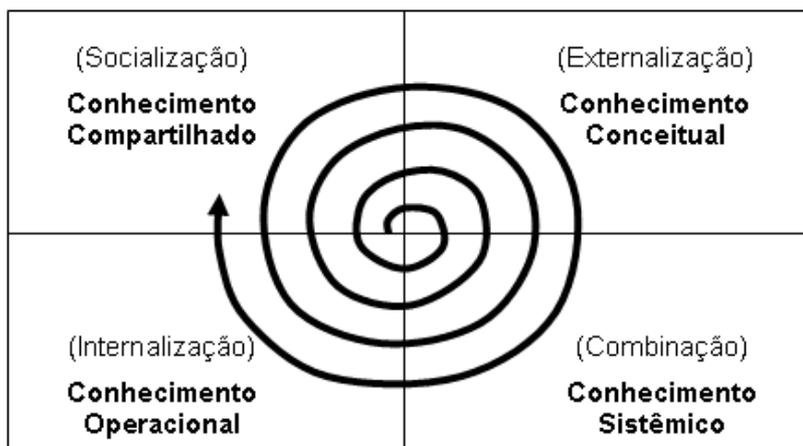
maneira, eles também partem da ideia de que a GCO é um processo contínuo, em que o conhecimento tem origem em quatro possíveis combinações de suas formas tácita e explícita.

Desse modo, tem-se a socialização, em que se cria conhecimento tácito por intercâmbio de experiências, partindo para a externalização, momento no qual articula-se o conhecimento tácito em conceitos explícitos, seja por hipóteses, modelos, analogias, entre outras possibilidades. Assim, surgem formas de agregar esse conhecimento explícito com outras articulações já feitas, outras combinações, como se fosse um manual aberto para especificar um novo produto ou serviço. Ou seja, nesse momento também surge a inovação. Terminando esse ciclo, tem-se a movimentação do conhecimento explícito para o tácito, momento também chamado de internalização, popularmente conhecido pela expressão popular “aprender fazendo”.

Esses processos de conversão não são singulares, ou seja, em busca de um conhecimento cada vez mais refinado, eles continuam, de forma que vão subindo níveis organizacionais. Dessa maneira, como afirma Nagem (2006, p. 62):

“a espiral surge quando a interação do conhecimento tácito e o explícito eleva-se dinamicamente em um nível ontológico inferior até níveis mais altos. A espiral acontece em quatro modos de conversão do conhecimento, criados pela interação do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, que vão se deslocando e ampliando-se progressivamente para abranger partes cada vez maiores das organizações, isto é, deslocando-se na dimensão ontológica.”

Figura 1: Espiral do Conhecimento



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1997)

Nagem (2006) sugere que, ao considerar essa teoria, deve-se entender que a criação do conhecimento organizacional deve ser compreendida como uma forma de ampliar organizacionalmente o conhecimento originado dos indivíduos, consolidando-o como parte inerente à rede de conhecimento da organização.

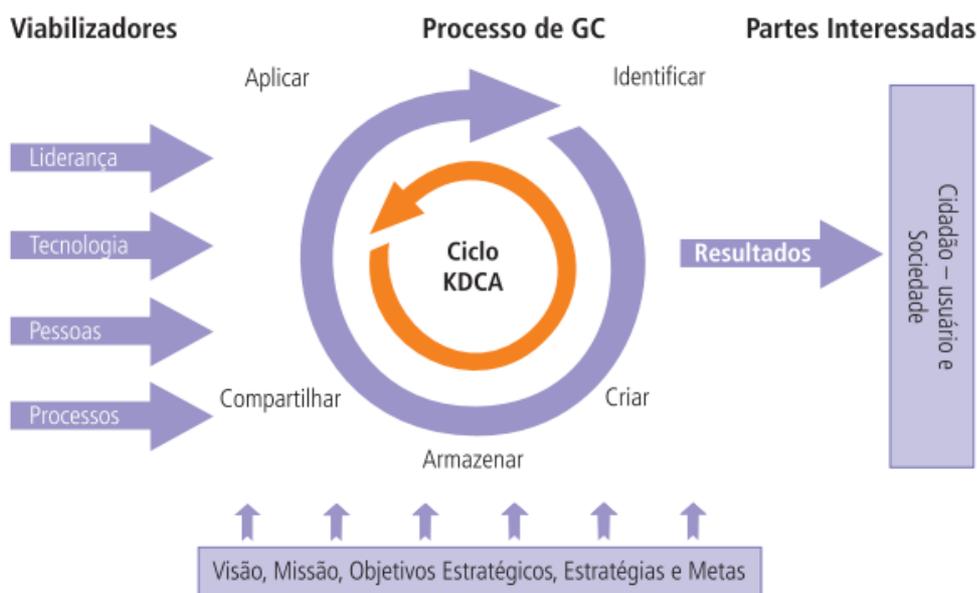
#### **2.4.2 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública proposto pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)**

Como já mencionado, os modelos de GCO direcionados para o setor privado não satisfazem as necessidades do setor público e, por se tratar de uma área ampla aplicável em diversas áreas e em 3 esferas de governo, faz-se necessária a construção de um modelo ao mesmo tempo genérico em termos de aplicação e específico para o caso da Administração Pública.

Dessa maneira, Batista (2012) apresentou um modelo que se adequa às peculiaridades da Administração Pública, mostradas anteriormente, conforme a figura 2:

Figura 2: Modelo de GCO para a Administração Pública<sup>4</sup>

<sup>4</sup> O ciclo KDCA não será tratado neste trabalho por ser tratar de tema muito específico. A ideia contida nos processos de GCO são suficientes para os objetivos desta pesquisa.



Fonte: BATISTA, 2012, p. 53.

Faz-se necessário discorrer sobre os itens presentes nesse modelo, pois sua combinação promove, além de efeitos descritivos, efeitos prescritivos, o que permitiu a criação de um manual de implementação da GCO.

#### 2.4.2.1 Visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas

Sendo a satisfação do interesse público um objetivo superior da Administração Pública, compartilhado pelos inúmeros órgãos existentes, mesmo em atividades não relacionadas diretamente com o cidadão, a GCO deve estar alinhada a esse objetivo e aos que derivam dele. Portanto, deve haver uma sinergia entre esses elementos, pois é nesse momento que a base para aplicação da GCO é formada. Conforme dito por Xavier e Amaral (1999), a visão está relacionada ao futuro, ao que a organização pretende ser e a missão está relacionada à sua essência. Ou seja, por meio da combinação desses dois elementos, formam-se os objetivos, as estratégias, as metas. Obedecendo ou objetivando, obviamente, a satisfação do interesse público.

#### 2.4.2.2 Viabilizadores da GCO

A grande concordância acerca das diversas definições da GCO consiste na tríade: pessoas, processos e tecnologia. De forma mais completa, Heisig (2009 apud BATISTA, 2012), por meio de uma análise de 160 modelos de GCO, sustentou uma divisão em quatro categorias. São elas: 1) fatores humanos: cultura, liderança e pessoas; 2) organização: processo e estrutura; 3) tecnologia: infraestrutura e aplicações; e 4) processo de gestão: estratégia, objetivos e mensuração.

Buscando delimitar tais fatores, adotou-se como fatores críticos de sucesso a liderança, a tecnologia, as pessoas e os processos. Contudo, não significa que a completude mencionada acima não esteja representada nessa delimitação. Como mencionado, são fatores críticos de sucesso e não fatores exclusivos.

### **Liderança**

Responsável pela implementação da GCO. Une e otimiza a visão e as estratégias de GCO e precisa estar alinhada à estratégia da organização. Ainda, deve-se criar a estrutura de governança bem como os arranjos organizacionais necessários e alocar recursos que permitam a criação das iniciativas e sua utilização. Tais pontos citados devem ser também reforçados pela criação de uma política de proteção do conhecimento e, especialmente, de um sistema de reconhecimento e recompensa que valorize as melhorias organizacionais, o desenvolvimento individual e a criação do conhecimento e da inovação. É papel da liderança dar exemplo aos subordinados. Ou seja, de nada adianta buscar toda essa aplicação se não colocá-la em prática também na subjetividade das ações cotidianas.

### **Tecnologia**

É com a ajuda da tecnologia que os processos de GCO são criados e acelerados. Traduzem-se em um conjunto de práticas e ferramentas, podendo abranger tanto o conhecimento tácito quanto o explícito, que dizem respeito à criação, ao armazenamento, ao compartilhamento e à aplicação do conhecimento. Ressalta-se que o alinhamento entre a infraestrutura de TI e as estratégias de GCO da organização é extremamente importante para atingir os objetivos desejados.

Outro aspecto a que se refere esse quesito está na combinação do acesso de todos os integrantes da organização a computadores e à internet e na definição de um ambiente virtual como ponto principal de comunicação. Nesse caso, portais corporativos ou a própria intranet.

Vale ressaltar de forma integral o que Batista (2012) diz a respeito sobre essas ferramentas de colaboração:

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

### **Pessoas e Processos**

As pessoas são a parte principal da GCO e são elas que irão realizar os processos relacionados aos objetivos e estratégias da empresa. Para tanto, a sua constante educação e capacitação torna-se, mais ainda, fator imperativo de sucesso diante de uma realidade em constante transformação, especialmente pela rapidez das mudanças tecnológicas. Para a GCO, é muito importante que os servidores, especialmente os gestores públicos, sejam hábeis em identificar, criar, armazenar e aplicar o conhecimento. Inclusive, o melhor desempenho institucional depende disso e, dessa maneira, promovendo essa sinergia, torna-se mais fácil de movimentar esforços para a efetivação da institucionalização de políticas de GCO.

#### **2.4.2.3 Processo de GC**

O autor salienta que essa visão sistêmica acerca da GCO necessita de 5 atividades principais: 1) identificação; 2) criação; 3) armazenamento; 4) compartilhamento; e 5) aplicação. O ideal é que tais atividades estejam inseridas tanto na gestão de processos quanto dos projetos.

Ou seja, as estratégias de GCO dependem da identificação de lacunas no conhecimento, que são eliminadas pela sua criação, seja no nível individual, de equipe ou organizacional. Para tanto, é necessário armazenar<sup>5</sup> o conhecimento, de forma a preservá-lo. Além disso, é necessário que haja facilidade na recuperação ou no acesso desse conhecimento, facilitando o contato das pessoas que necessitarem.

Para que ocorram as outras duas atividades, é necessário que as organizações promovam esforços na mudança da cultura organizacional, criando uma cultura de compartilhamento. Por sua vez, é esse compartilhamento de conhecimento que permite a aprendizagem contínua bem como os processos de inovação. Assim, tem-se mais possibilidades de se atingir os objetivos organizacionais.

Com a última atividade tem-se a aplicação do conhecimento, grande problema na Administração Pública que tanto utiliza recursos para criar conhecimento, mas que de fato não o aplica na mesma proporção. Ou seja, de nada adianta essas 4 atividades anteriores se não houver a aplicação, que consiste na utilização e reutilização do conhecimento, afinal, há valor agregado apenas quando isso acontece, especialmente nos processos de apoio e finalísticos, ocasionando a melhoria em serviços e produtos das organizações públicas.

Por fim, ressalta-se que essas atividades devem estar cuidadosamente integradas e alinhadas aos processos de apoio e finalísticos da organização bem como obedecer a critérios de especificidade dos processos em questão.

#### **2.4.2.4 Resultados da GC**

O autor do modelo divide os resultados em 2 etapas interligadas. Inicialmente, os resultados imediatos, que são a aprendizagem e a inovação e, por consequência, o aumento da capacidade de realização dos 5 processos da GCO, seja em níveis individuais, coletivos, organizacionais ou da própria sociedade.

---

<sup>5</sup> Esse armazenamento encontra barreiras quando é o conhecimento tácito em questão. Nesse caso, recorre-se ao compartilhamento entre as pessoas.

Um fator considerável desses resultados imediatos consiste na ideia de inovação como um meio que pode resultar em novos serviços, produtos, processos, tecnologias, políticas públicas, programas de governo, práticas inovadoras de gestão pública e, até mesmo, novos modelos de gestão (BATISTA, 2012, p. 68).

Destaca-se que a GCO possui um ciclo operacional próprio, que contribui para esses 2 primeiros resultados imediatos, justamente ao promover a integração e o dinamismo nas etapas ao longo de sua linha do tempo, conforme mostra a figura 4.

De forma mais simplista, uma das ideias subjetivas de todo esse processo de GCO, independente de modelos, consiste justamente na ênfase da aplicação do conhecimento antes, durante e depois, pois de tais ações podem decorrer percepções distintas e complementares.

Por fim, desses resultados imediatos, como afirma o autor do modelo, decorrem os resultados finais que são: 1) aumento da eficiência; 2) melhoria da qualidade e da efetividade social; 4) reforço dos princípios explícitos da Administração Pública; e 5) contribuições para o desenvolvimento brasileiro.

#### **2.4.2.5 Partes Interessadas**

O modelo divide a parte interessada em cidadão-usuário e sociedade. O primeiro, seja pessoa física ou jurídica, é o destinatário dos serviços e das ações da administração pública. Ainda, o autor menciona que o foco nessa relação cidadão-usuário é essencial para o sucesso das estratégias e planos de GCO, pois, desse modo, tem-se uma aproximação das necessidades dos usuários, realizando, assim, as missões das organizações públicas. A segunda amplia o foco de interesse para as áreas mais relevantes para o desenvolvimento da sociedade. Ou seja, ao se definir os objetivos da GCO, deve-se pensar também de uma forma macro, objetivando anseios frequentes da população, como o crescimento, a inclusão social, a responsabilidade pública, dentre outros fatores.

#### **2.4.3 Práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento**

Abaixo estão expostas práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento e sua associação aos processos de criação do conhecimento, propostos por Nonaka e Takeuchi (1997). Faz-se necessária essa síntese a fim de situar como cada prática atua dentro do modelo que sugere o processo de transformação de conhecimento tácito em explícito, uma das formas de interpretação da GCO.

Quadro 1: Síntese das contribuições das Práticas na Criação do Conhecimento associadas ao processo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi

	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Educação Corporativa	X	x		x
Portais corporativos do conhecimento	X	X	X	
Memória Organizacional		X	X	x
Mapa do conhecimento	X	X	X	
<i>e-business</i>	X	X	X	
<i>Benchmarking</i>	X		x	
Comunidades de prática	X	X		
Gestão de Pessoas	x	X		

Fonte: Adaptado de Pereira (2002)

Ainda, cabe ressaltar que essas práticas estão inclusas em uma classificação mais abrangente do que as dimensões da GCO (processos, tecnologia e pessoas), segundo Probst, Raub e Romhardt (2002). Resumem-se em: aquisição, compartilhamento, desenvolvimento, identificação, retenção e colaboração.

#### 2.4.3.1 Educação Corporativa

No contexto atual, devido às rápidas transformações, nota-se que o conhecimento torna-se obsoleto rapidamente. Nesse sentido, é fundamental que as organizações, sejam públicas ou privadas, invistam na qualificação de seus funcionários, tanto para buscar vantagens competitivas quanto para buscar satisfazer as necessidades dos cidadãos.

Peter Senge (1998) afirma que a preocupação com a aprendizagem auxilia na formação da percepção sistêmica da realidade dos funcionários, permitindo o desenvolvimento de suas próprias atividades e que pensem de forma colaborativa na reestruturação de seus próprios processos. Tal fato está diretamente relacionado à espiral do conhecimento, mencionada anteriormente, conforme sustentado também por Garvin (apud SILVA, 2002, p. 50), ao dizer que as organizações portadoras dessa preocupação são justamente as detentoras de pessoas capacitadas para criar (externalizar), adquirir (internalizar) e disseminar (socializar) conhecimentos ou modificar a realidade organizacional a partir da reflexão desses mesmos conhecimentos.

#### **2.4.3.2 Portais Corporativos do Conhecimento**

Conforme Dias (2001), os portais corporativos permitem uma facilitação do fluxo de informações e conhecimentos, permitindo, além do acesso, o suporte a decisões e ferramentas de trabalhos cooperativos, ou seja, promovem uma conexão entre as pessoas com base em suas experiências e interesses.

Terra e Gordon (2002) assinalam uma intensa integração, em tempo real, de diferentes tecnologias de informação, permitindo a busca e o compartilhamento para a criação de novos conhecimentos. Assim, tem-se a transição de um foco estreito e funcional para um foco amplo e colaborativo. Além disso, os portais corporativos, por meio de suas aplicações e ferramentas, facilitam a integração e o equilíbrio do fluxo estruturado de informação e conhecimento, em outras palavras, conhecimento explícito e tácito, respectivamente, no interior das organizações.

#### **2.4.3.3 Memória Organizacional**

Segundo Euzenat (1996 apud COSTA et al, 2008), a memória organizacional tem como objetivo a preservação do conhecimento, permitindo a sua utilização, a reutilização, a inovação e a transformação do mesmo. Para isso, é necessário que haja um repositório, tanto de conhecimentos quanto de *know-how* dos funcionários atuantes na organização. Ainda, conforme subentende-se de Silva (2002), por meio da memória organizacional, tem-se a otimização dos processos de externalização, internalização e combinação do conhecimento, podendo proporcionar melhores resultados, caso haja o adequado tratamento.

#### **2.4.3.4 Mapa do Conhecimento**

Conforme apontam Davenport e Prusak (1998), geralmente já existem dentro das organizações as informações para a criação de mapas do conhecimento. Contudo, esse conhecimento existente geralmente encontra-se fragmentado, podendo ser em diversos arquivos individuais, no campo das ideias dos funcionários, em vários setores, entre várias outras formas. Desse modo, é necessária uma sistematização a fim de sanar essa dificuldade de acesso. Além desse aspecto, essa facilidade permite que além da localização, outras características tornem-se disponíveis de forma mais clara, como o valor do documento.

Segundo Grey (1999 apud COSTA et al, 2008) sustenta, tal fator é muito relevante no sentido de permitir identificar as especialidades das pessoas, as barreiras que prejudicam o fluxo do conhecimento, além de ter-se mostrado onde pode haver otimização do conhecimento organizacional.

Vale ressaltar que os mapas de conhecimento, se bem geridos em um contexto cultural comprometido com a GCO, são formas adequadas de transformar o conhecimento individual em coletivo, já que nesse processo de organizar o conteúdo existente nas organizações tem-se a combinação das informações, oriundas justamente das etapas de socialização e externalização para a criação do mapa.

#### **2.4.3.5 E-Business**

Zilber (2002) sustentou que o conceito dessa prática é amplo, pois transcende as relações mercadológicas, passando também às relações de ofertas de serviços e

outras facilidades aos consumidores. Assim, paralelamente, observa-se tal tendência na Administração Pública, com o surgimento cada vez maior de ferramentas tecnológicas virtuais orientadas para os cidadãos.

#### **2.4.3.6 Benchmarking**

O *benchmarking* é uma estratégia focada para o aumento da sinergia com a possibilidade de extração de novos serviços, processos ou produtos. Trata-se de uma busca contínua de melhores práticas. Segundo Watson (1994), tem-se uma forma de aprendizagem em que há a melhoria dos processos de trabalho devido à observação e adaptação das melhores práticas desenvolvidas por outras organizações.

Apesar de ser muito difundida na atualidade, não é uma prática exatamente nova, uma vez que surgiu, conforme Ruppel e Hatakeyama (2003 apud COSTA et al, 2008) afirmam, a partir da década de 50 do século XX.

Nonaka e Takeuchi (1997) frisam que a observação é um importante momento no processo de criação do conhecimento. Tem-se, nessa prática, uma exemplificação da transformação do conhecimento tácito em explícito ao perceber-se a combinação das melhores práticas oriundas muitas vezes de meios distintos dando origem a uma prática melhor ainda.

#### **2.4.3.7 Comunidades de Prática**

Terra (2003) entende essa prática como essencial para a era do conhecimento, uma vez que sem a ideia de comunidades, o conhecimento não faz sentido. Apesar disso, é um conceito recente. Vale destacar que tais comunidades extrapolam os limites das organizações formais, das ideias convencionais de grupos e equipes de trabalho, já que podem ser flexíveis, conforme diz Wenger (1998), permitindo a participação de vários grupos diferentes e em intensidades diferentes, além de pessoas com várias escalas de importância na hierarquia organizacional.

Terra (2003) e Wenger (2002) mencionam como esse processo pode culminar em criatividade, uma vez que as pessoas trocam experiências, discutem problemas,

buscam soluções. Ou seja, formam conexões importantes que otimizam a criação. Terra (2003) também refere-se ao processo como um ato social, que contribui muito para os processos de socialização e externalização.

Todavia, como Wenger (1998) ressalta, não basta somente a prática para ter-se uma comunidade denominada. É de extrema valia que haja uma identidade entre os participantes, por meio do domínio do conhecimento explorado em questão.

#### **2.4.3.8 Gestão de Pessoas alinhadas à criação do conhecimento**

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam as características ideais para os profissionais contemporâneos. São os seguintes: 1) alto padrão intelectual; 2) compromisso para promover mudanças segundo sua própria visão; 3) experiência, fora e dentro do contexto organizacional; 4) eloquentes; e 5) claros, francos e abertos a discussões e debates.

Assim, conforme Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam, esses profissionais podem acumular, criar e atualizar tanto o conhecimento tácito quanto o explícito.

Desse modo, deve-se ter o cuidado do alinhamento aos processos de recursos humanos à gestão do conhecimento. Sem essa relação, dificilmente tem-se mudanças relacionadas ao desenvolvimento da GCO no contexto organizacional.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Delineamento da pesquisa aplicada**

#### **3.1.1 Quanto aos objetivos**

Para esta monografia, optou-se por uma pesquisa de cunho qualitativo e na forma exploratória e descritiva. Conforme Marconi e Lakatos (2009) afirmam, pesquisas desse tipo possuem 3 finalidades: 1) desenvolver hipóteses; 2) aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, a fins de aprofundamento futuro; e 3) clarificar conceitos. Desse modo, há a intenção de descrever os resultados de ações tomadas no Estado de São Paulo, uma vez que o ambiente favorável à inovação somado à decretação da política de gestão do conhecimento e inovação influenciaram bastante na criação de iniciativas.

Para tanto, pretende-se descrever a percepção dos servidores responsáveis ou envolvidos nas ações escolhidas, analisar as práticas relacionadas à GCO e os resultados derivados.

#### **3.1.2 Quanto aos meios**

Escolheu-se o estudo de caso como fonte de pesquisa. Dessa maneira, a fim de responder a pergunta do problema, foi feita uma análise qualitativa. Ressalta-se que Triviños (1987) afirmou haver uma relação dinâmica entre o sujeito e o mundo real, justificando a interpretação de fenômenos e a atribuição de significados nesse processo de análise qualitativa.

Além disso, Yin (2001) afirmou que estudos de caso representam uma estratégia adequada para problemas do tipo “como”, “quais” e “por que”, já que não há muito controle sobre os eventos em questão. Tal fato é reforçado pelo aspecto

contemporâneo da temática, em que se observa ainda para onde tais ações irão desenvolver-se.

Ademais, entende-se que estudos de caso podem ser únicos ou múltiplos. Para esta pesquisa, serão adotados múltiplos casos. Assim, apesar de se tratar do mesmo Estado, são várias as ações tomadas acerca do tema e há a necessidade de distingui-las, já que atendem a diferentes facetas da GCO. Frisa-se a afirmação de Yin (2001) acerca do estudo de multicasos quando diz que geralmente são considerados mais robustos, além de não precisarem necessariamente de uma comparação entre um e outro. Tratamentos diferentes para casos distintos.

Outro ponto a ser evidenciado é que o tipo de estudo de caso proposto é histórico-organizacional, portanto o referencial teórico embasa o seu contexto e traz modelos para a aplicação da análise e para a formação das categorias. Assim, pretende-se enfatizar a combinação da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública do Fábio Ferreira (2012) na análise das ações, conforme permitirem.

### **3.1.3 Classificação das fontes de dados**

Nesta pesquisa, estão sendo utilizados dados primários, coletados por meio de entrevistas pessoais e análise de palestras gravadas em eventos sobre a gestão do conhecimento, uma vez que representam ideias contidas no seu pensamento original, relatando experiências e descobertas derivadas delas e, de um modo geral, produzindo e compartilhando novas informações. E dados secundários, coletados por meio das apresentações de palestrantes, além do uso das informações contidas no sítio eletrônico da rede paulista de inovação em governo.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

### 4.1 Decreto nº 53.963, de 21 de Janeiro de 2009

A origem da delimitação desta pesquisa consiste no fato de o estado de São Paulo ser pioneiro na institucionalização de uma política de gestão do conhecimento e inovação. Ou seja, em nenhum outro lugar do país, mesmo os que tiveram ações de GCO exitosas, houve tal iniciativa. Desse modo, faz-se necessário explicitar o objeto e o âmbito de aplicação do decreto nº 53.963, de 21 de Janeiro de 2009, que institui a política:

“Do Objeto e Âmbito de Aplicação

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

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

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

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

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

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

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

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

Ressalta-se que não está sendo sugerido que as ações a serem mostradas são decorrentes diretamente do decreto, até mesmo porque algumas já estavam em andamento quando da publicação. Contudo, a força política e institucional decorrente da normatividade expressa foi muito significativa no aspecto de manutenção, continuidade e criação de novas ações.

#### **4.2 Rede Paulista de Inovação em Governo (iGovSP)**

A iGovSP é a expressão do programa de gestão do conhecimento e inovação do governo do estado de São Paulo, criada em fevereiro de 2008, quase um ano antes da institucionalização da política. A rede possui dois objetivos principais: 1) promover a cooperação entre servidores; e 2) estimular a qualificação desses quadros.

Em uma conversa aberta, via Skype, realizada no dia 23/09/2016 às 15 horas, com o economista e servidor estadual José Antônio Carlos<sup>6</sup>, atuante na gestão da rede e que integrou o grupo técnico de apoio à inovação da secretaria estadual de gestão pública de São Paulo, tornou-se clara a preocupação em ampliar a inteligência do governo como um todo. Isso porque o estado paulista possui cerca de 570.342 servidores, segundo dados oficiais do IBGE<sup>7</sup>, fato este que gera inúmeras experiências inovadoras diante do rol de possibilidades. Desse modo, houve a iniciativa de permitir a união desses conhecimentos em uma plataforma online, contribuindo para o desenvolvimento da inteligência organizacional estadual. Inclusive, uma das premissas da rede foi justamente promover o estímulo à publicação de conteúdo – desde relatos a soluções criativas – relacionados ao objeto do programa pelos próprios funcionários.

Cabe enfatizar que a rede traz as características do paradigma mencionado por Castells (1999), uma vez que ela busca transpor os sistemas da estrutura do Estado, permitindo a participação de todos servidores, aproveitando-se da flexibilidade desse formato. Ou seja, na premissa de integrar os funcionários que se dispõem a entrar nesse ambiente digital, facilita-se a penetração e a absorção das

---

<sup>6</sup> Especialista da Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S.A., técnico da Unidade de Inovação da Subsecretaria de Parcerias e Inovação da Secretaria de Governo e integrante da Rede Paulista de Inovação em Governo.

<sup>7</sup> Dados referentes a 2012, contudo o servidor afirma haver mais de 600.000 servidores estaduais atualmente.

mais variadas informações diante de uma rede explicativa. Também notam-se as ideias de Da Silva (2005), já que a distância entre os servidores não faz a menor diferença, portanto, a rede tem a capacidade de formar uma “aldeia estadual” que permite mais possibilidades de respostas inovadoras para os problemas do setor público. Ainda, como afirmado pela autora, nota-se a extrema importância do ser humano em todos os processos da rede.

Já o 2º objetivo da rede encontra sua razão no fato de o crescimento e a produção de conteúdo de redes de conhecimento dependerem da qualificação continuada de seus integrantes. Segundo o especialista, cerca de 50% dos servidores estaduais possuem graduação e metade desses (50%) possuem pós-graduação. Contudo, especialmente devido ao dinamismo informacional da contemporaneidade, manter-se atualizado é algo bem mais amplo do que titulações acadêmicas, que por sua vez apresentam diferentes graus de maturidade a depender da localidade. Logo, um dos pontos centrais da rede é disponibilizar conteúdos que permitam ao servidor, independente de horários e locais, ter a possibilidade de um contato permanente com os assuntos mais recentes relacionados à GCO, à inovação e suas tecnologias.

Nesse aspecto, e com as contribuições de Castells (1999) e Da Silva (2005), observa-se a necessidade de ajudar o usuário da informação a acompanhar melhor a velocidade da era da informação. Destarte, milhares de ferramentas e meios interativos surgem todos os dias para as organizações e em ambientes como o setor público tem-se várias restrições. Desse modo, o servidor pode ter problemas de adaptação, seja pelo excesso de informação ou pela própria formação, considerando que as falhas democráticas da sociedade também refletem-se em quem assume determinados cargos. Logo, a rede também tem essa função, a quem se dispôr em utilizá-la, de amenizar para o funcionário as rápidas transformações que ocorrem nesta 3ª era.

Ainda, tem-se para o servidor atuante na rede que a GCO é justamente a transformação do conhecimento tácito em explícito e, ao se tratar do setor público, com uma combinação dos problemas apontados por Azevedo (2002) e Coelho (2004), essa conversão, observada no modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), é uma das maiores fraquezas, pois essas dificuldades bloqueiam o fluxo do

conhecimento, podendo ter impacto em qualquer uma de suas etapas. O gestor traz os pontos mencionados pelos 2 autores, como a descontinuidade administrativa, mesmo em um Estado com o mesmo partido no governo há 20 anos, a grande resistência dos servidores, principalmente devido à cultura organizacional e os impasses da estrutura formal. Foi ressaltado pelo servidor estadual que a era da informação tem tirado a força dos modelos tradicionais de Administração Pública, demandando, cada vez mais, métodos e técnicas inovadoras que permitam e desenvolvam a produção e o compartilhamento do conhecimento, aumentando o envolvimento e a colaboração dos servidores, o uso de novas tecnologias e a inteligência colaborativa da cidadania. Ou seja, nesse aspecto, percebe-se um ambiente favorável a modernizações do setor público, fator este apontado por Coelho (2004) sobre as fraquezas da Administração.

Portanto, para ter-se alguma chance de êxito, é necessário considerar algumas etapas para uma sustentável implementação. São elas: governança, planejamento, contexto, métodos e técnicas, a recompensa e as métricas.

Ao destacar as etapas, o servidor afirma que antes de pensar em todos esses aspectos, deve-se primeiro refletir no conceito de serviço público. Ele menciona que geralmente as organizações buscam meios para melhorar a sua linha de frente, mas que não procuram muito alterar a sua estrutura interna, de modo que não absorvem de fato os conceitos.

Ou seja, deve-se definir bem a visão, aprender com as lições do passado e, especialmente, considerar objetivos de mudanças mais disruptivas. Sobre esse conceito, Fountain (2001) menciona que as estruturas e os processos institucionais, incluindo a identidade e a cultura institucional, podem romper a barreira de mudanças tecnológicas disruptivas, absorvendo as inovações para sua estrutura interna por meio de processos coletivos, sejam de mobilização ou políticos. Ou seja, há uma capacidade de absorção nas organizações para além da simples assimilação, como a autora menciona. Nesse sentido, e voltando ao gestor, ele destaca a importância da liderança na hora de dar voz aos integrantes do meio organizacional, especialmente para desenvolver tal ambiente. É exatamente o que Xavier e Amaral (1999) apontam quando mencionam a importância da visão alinhando-a à missão da organização. Essa combinação permite estabelecer os

objetivos, as estratégias e as metas e é nesse momento que se adequa as ações à realidade dessa nova era, fomentando a colaboração e a absorção de novas propostas.

Figura 3: Fatores que contribuem para a sustentabilidade da implementação da GCO, segundo o gestor da iGovSP



Fonte: Autor

Esses fatores estão alinhados com o modelo proposto por Batista (2012). De forma resumida, os viabilizadores são os métodos e as técnicas, a governança e o contexto. Já os processos de GCO são apoiados pelas métricas, pelo planejamento e os resultados são apoiados pelas recompensas. Este último ponto também é reforçado por Coelho (2004) como um problema da Administração Pública. Para ele, os sistemas de recompensa no setor público são falhos, do mesmo modo que os sistemas de punições e avaliações. Assim, fortalecem as falhas dos resultados dos programas no setor público, como também apontado por Osborne e Gaebler (1998) ou por Pereira (1999).

Desse modo, diversas foram as iniciativas criadas para estimular os objetivos citados. Para esta monografia está sendo observado o estágio atual do componente central<sup>8</sup> da rede, que pode ser acessado pelo endereço virtual: <http://igovsp.net/sp/>.

<sup>8</sup> A rede é composta por mais 3 sites: <http://igovbrasil.com> (organiza relatos de experiências inovadoras que estão alterando a face do setor público no Brasil e no exterior); o canal “Estação Conhecimento”, a rede de conhecimento do Metrô-SP, que é exclusiva para seus funcionários, acessada pelo endereço: <https://www.youtube.com/user/EstacaoConhecimento>; e pelo projeto “Linha de Frente”, que registra o trabalho dos servidores paulistas dedicados à prestação de serviços para a população do Estado, acessado pelo endereço: <http://linhadefrentesp.blogspot.com.br/>.

Tem-se adiante a página inicial da iGovSP. As abas “a rede” e “sobre” tratam de forma resumida da essência de todo o capítulo. Já as abas “contato” e “notícias” não são objetos dessa monografia. Portanto, não serão detalhadas.

Figura 4: Página inicial da iGovSP



Fonte: Recortado do site da rede<sup>9</sup>

#### 4.2.1 Blog

A primeira aba, “Blog”, era o banco de informações<sup>10</sup> da iGovSP. Contudo, todo seu conteúdo foi migrado para o Observatório do Conhecimento, criado em 2006, disponível no endereço eletrônico <http://www.observatoriodoconhecimento.sp.gov.br/> ou podendo ser acessado clicando na aba “Observatório”.

O Observatório do Conhecimento foi criado também pelo servidor da iGovSP e tem como objetivo fornecer elementos e experiências inovadoras que possam estimular a modernização do setor público, de forma a prepará-lo para adequar-se à complexidade dos problemas existentes na agenda dos governos contemporâneos.

<sup>9</sup> Disponível em: <http://igovsp.net/sp/>. Acesso em out. 2016

<sup>10</sup> Ressalta-se que o banco de informações da iGovSP é a maior base de informações em língua portuguesa sobre gestão do conhecimento e inovação para o setor público.

Figura 5: Página inicial do Observatório do Conhecimento



Fonte: Recortado do site do observatório<sup>11</sup>.

Ou seja, tem como objetivo apresentar soluções inovadoras para os problemas apontados por Azevedo (2002) e Coelho (2004), além de mostrar os acontecimentos derivados do paradigma discutido por Castells (1999). O blog faz parte da dimensão tecnológica da GCO. Conforme Batista (2012) afirma, pode abranger tanto o conhecimento tácito quanto o explícito, já que é capaz, por meio das pessoas, de criar, compartilhar, armazenar e aplicar conhecimento.

#### 4.2.2 iGovExplica

Já a aba “iGovExplica” traz técnicas<sup>12</sup> e ferramentas<sup>13</sup> que, juntas, formam um espaço de capacitação para a aplicação no setor público. Essa parte pode ser associada à ideia dos contextos favoráveis criados para que as pessoas utilizem

<sup>11</sup> Disponível em: <http://www.observatoriodoconhecimento.sp.gov.br/>. Acesso em out. 2016.

<sup>12</sup> Segundo o entendimento do iGovSP, técnicas são procedimentos ou conjunto de procedimentos que, ao longo dos anos, têm sido utilizados com o objetivo de se alcançar resultados dos mais diversos.

<sup>13</sup> Segundo o entendimento do iGovSP, ferramentas são utensílios, dispositivos ou mecanismos físicos ou intelectuais, utilizados para a realização das mais diversas tarefas. Dentro do contexto organizacional, elas funcionam como utensílios para a implementação de técnicas das mais variadas.

ferramentas e criem conhecimento, ressaltada por Leonard-Barton (1998). Além de criar, essas ferramentas permitem a catalogação, a transferência, a assimilação e a utilização do conhecimento. Assim, resalta-se que há grande estímulo ao uso de ferramentas colaborativas gratuitas de Internet. São 3 as razões que levaram à busca por tais tecnologias: 1) facilidade de uso; 2) custo e 3) adequação para o trabalho cooperativo.

Figura 6: Página contendo as Técnicas e Ferramentas Tecnológicas para fomentar um ambiente de conhecimento e de inovação

**iGov Explica**

Like 0 Tweet G+ 0

Há excelentes ferramentas web 2.0 gratuitas à disposição (blog, wiki, fórum, podcast, canal de vídeo, comunidades, dentre muitas outras), basta usar.

Este é um espaço de capacitação para o uso delas no setor público.

---

**Inovação na Prática**

---

<p><b>Técnicas</b></p> <p>Técnicas são procedimentos ou conjunto de procedimentos que, ao longo dos anos, têm sido utilizados com o objetivo de se alcançar resultados dos mais diversos. Elenecemos aqui algumas das principais técnicas de gestão do conhecimento na atualidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">Adoção de Coaching</a></li> <li><a href="#">Aproveitamento de Inteligência Coletiva</a></li> <li><a href="#">Divulgação de Práticas Relevantes</a></li> <li><a href="#">Gestão da Inovação</a></li> <li><a href="#">Identificação e Montagem de Rede de Pessoas</a></li> <li><a href="#">Montagem de Comunidades de Prática</a></li> <li><a href="#">Montagem de Páginas Amarelas</a></li> <li><a href="#">Promoção de Feiras de Inovação</a></li> <li><a href="#">Realização de Entrevistas de Saida</a></li> <li><a href="#">Registro de Lições Aprendidas</a></li> <li><a href="#">Utilização de Brainstorming</a></li> <li><a href="#">Utilização de Storytelling</a></li> </ul>	<p><b>Ferramentas</b></p> <p>Ferramentas são utensílios, dispositivos ou mecanismos físicos ou intelectuais, utilizados para a realização das mais diversas tarefas. Dentro do contexto organizacional, elas funcionam como utensílios para a implementação de técnicas das mais variadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">Blog</a></li> <li><a href="#">Chat</a></li> <li><a href="#">Classificadores</a></li> <li><a href="#">Distribuição de Conteúdo</a></li> <li><a href="#">Fórum</a></li> <li><a href="#">Mapas Mentais</a></li> <li><a href="#">Mashup</a></li> <li><a href="#">Microblog</a></li> <li><a href="#">Podcast</a></li> <li><a href="#">Redes Sociais</a></li> <li><a href="#">Videocast</a></li> <li><a href="#">Videoconferência</a></li> <li><a href="#">Wiki</a></li> </ul>
--	--

Fonte: Retirado do site da rede<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Disponível em: <http://igovsp.net/sp/igov-explica/>. Acesso em out. 2016.

### 4.2.3 Estudos e Projetos

Já a aba “Estudos e Projetos” concentra estudos acadêmicos e estudos desenvolvidos em funções governamentais, geralmente pelos próprios técnicos do iGovSP, além de também mostrar diversos projetos desenvolvidos para facilitar a vida do cidadão, predominantemente com a ajuda da Internet.

Figura 7: Página contendo os Estudos e Projetos apoiados pela rede

Estudos	Projetos
 <p><b>Modelos de negócios adotados para o uso de dados governamentais abertos: estudo exploratório de prestadores de serviços na cadeia de valor dos dados governamentais abertos</b></p> <p><u>Modelos de negócios adotados para o uso de dados governamentais abertos: estudo exploratório de prestadores de serviços na cadeia de valor dos dados governamentais abertos</u></p> <p>Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de mestre em Ciências.</p>	 <p><b>Aplicativos</b></p> <p>Confira, nesta página, os aplicativos de serviços públicos estaduais disponíveis.</p>
 <p><b>Governo Eletrônico</b> Reformas pelo lado da demanda</p>	 <p><b>SmartSP</b></p> <p>O Smart SP é um projeto proposto pela iGovSP centrado no atendimento ao cidadão e reflete a ideia do Governo de utilizar a tecnologia para aproximar-se da sociedade.</p>

Fonte: Recortado do site da rede<sup>15</sup>

Os estudos funcionam como socialização e a externalização do conhecimento, vistos no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997). Além disso, formam um ambiente propício também à sua combinação e à sua internalização. Vale lembrar que sendo disponíveis a todos, fomentam possibilidades de diferentes pessoas mostrarem e combinarem seus feitos.

A parte de projetos apresenta aspectos da tecnologia relacionados a facilidades que impactam diretamente os serviços prestados aos cidadãos. Fazem parte da ideia sustentada por Zilber (2002), ao mencionar que o conceito de e-

<sup>15</sup> Disponível em: <http://igovsp.net/sp/estudos-e-benchmarks/>. Acesso em out. 2016.

*business* também pode ser usado para a melhoria das relações de ofertas de serviços e facilidades aos consumidores.

Esta aba reforça o que Watson (1994) afirma acerca da aprendizagem devido à observação, já que traz justamente ideias que poderão ser aplicadas. Mais ainda, reforça a ideia de conversão de conhecimento tácito em explícito já que estimula a criação a partir de ideias existentes.

#### **4.2.4 InovaDay**

O InovaDay, disponível no endereço eletrônico <http://igovsp.net/innovaday/>, é uma das principais ações da rede iGovSP. Trata-se de um encontro mensal que ocorre geralmente nas últimas sextas de cada mês desde 2010. Assim, ocorrem diversas palestras e debates acerca dos mais variados temas dentro da gestão do conhecimento e da inovação. Por meio desses encontros, são demonstrados casos de sucesso, tendências, soluções a problemas complexos, entre vários outros aspectos. O ponto em destaque é que todos os eventos ficam registrados e estão disponíveis, por meio de plataforma online, para consulta. Ou seja, é possível acompanhar toda a evolução e conhecer os principais temas que estão sendo tratados desde então, sendo, portanto, uma forma de socializar e externalizar o conhecimento, mais uma vez fomentando os processos de conversão.

Destaca-se que a iGovSP trata da gestão do conhecimento e da inovação de uma forma bem ampla. Sendo assim, considerou-se para a análise as palestras da categoria “Conhecimento”. E dentro dessa categoria, escolheu-se o caso da implementação da GCO na Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo (SEFAZ-SP).

Figura 8: Página inicial sobre as ações do InovaDay



Fonte: Recortado do site da rede<sup>16</sup>

Apesar de todos os esforços em promover o evento todos os meses e disponibilizá-lo via Internet, notou-se um número muito baixo de visualizações. Uma média de 40 visualizações por vídeo. Considerando que a ideia da gravação é justamente a ampla divulgação, de modo que todos, especialmente os integrantes de todo o governo estadual, tenham acesso, é um resultado muito aquém do esperado. Ao perguntar ao gestor o porquê, ficou claro que os processos de compartilhamento ainda necessitam ser melhorados. Não se tem um foco nesse processo, porém, uma parceria com escolas de governo tem sido formada para que haja maior propagação.

#### 4.3 A implementação da GCO na Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo

A Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo (SEFAZ-SP) é a responsável pela receita e pela despesa do Estado; logo, controla tanto a arrecadação dos tributos estaduais quanto o gasto. Nesse sentido, uma das preocupações do órgão é justamente modernizar-se para melhorar o tratamento

<sup>16</sup> Disponível em: <http://igovsp.net/inovaday/>. Acesso em out. 2016.

dado às finanças do Estado e, também, atender ao cidadão e ao contribuinte. Assim, dos casos analisados, é o órgão que apresentou maior desenvolvimento relacionado à aplicação da GCO.

Foram analisados dois diferentes momentos de aplicação da GCO na SEFAZ-SP, um referente ao período de 2008 a 2010 e outro de 2011 a 2016. Para o primeiro momento, as informações são do diretor responsável pelo projeto “Promovendo a Gestão do Conhecimento e Inovação na SEFAZ-SP”, o servidor estadual<sup>17</sup> Paulo Januário da Silva Maia. E para o segundo, chamado de “Gestão do Conhecimento na SEFAZ-SP”, foram utilizadas informações fornecidas pelo servidor estadual<sup>18</sup> Fábio Bagnolesi, além das contribuições da consultora que auxiliou o processo de implementação, a pós doutora em transferência de tecnologia, Rose Mary Juliano Longo.

#### **4.3.1 “Promovendo a Gestão do Conhecimento e Inovação na SEFAZ-SP”**

O gestor do primeiro projeto ressaltou que a GCO já fazia parte do planejamento estratégico da SEFAZ-SP. Contudo, quando o decreto que instituiu a política entrou em vigor, otimizou-se todo o aporte institucional e político necessários para aquele momento de implementação.

O primeiro projeto tinha como premissa a disponibilização da informação com qualidade de modo que houvesse o alinhamento de 3 fatores:

Informação adequada → Pessoa correta → Hora certa

Destarte, surgiram 3 desafios para esse alinhamento:

- 1) Como disponibilizar, integrar e garantir a constante atualização de conteúdo?
- 2) Como integrar e permitir a agilidade da comunicação, aumentando o seu alcance?

---

<sup>17</sup> Agente fiscal de rendas

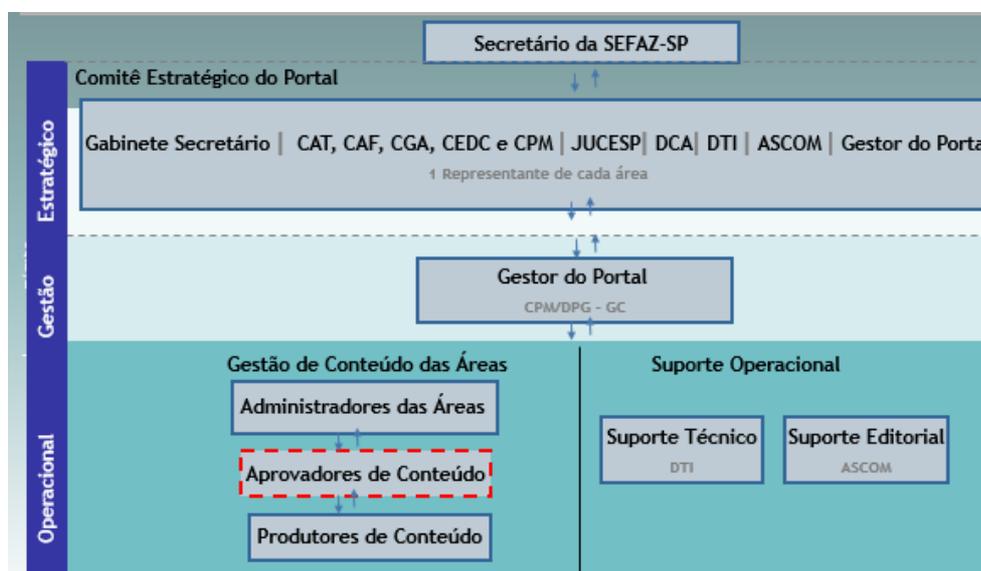
<sup>18</sup> Agente fiscal de rendas

### 3) Como localizar todo esse conteúdo?

Assim, a solução encontrada foi criar um portal corporativo do conhecimento, “Portal Nova SEFAZNET”. As características desse local foram: 1) Único local de acesso; 2) Repositório Único de Informações; 3) Conteúdo virtual e documentos disponíveis; 4) mecanismo de busca melhorado; 5) descentralização da gestão de conteúdos; e 6) a governança do portal.

Dessas características citadas, teve-se como foco principal a descentralização da gestão de conteúdos, permitindo que as áreas geradoras do conhecimento gerenciassem diretamente as informações. Ainda, destaca-se que esse foco citado só foi possível devido à instituição da governança do portal, ou seja, foram definidos os atores e as responsabilidades de cada um. Assim, mais de 100 administradores de diversas áreas tornaram-se responsáveis pela manutenção, inclusão, exclusão e demais cuidados relacionados à informação prestada.

Figura 9: Governança do Portal da SEFAZ-SP



Fonte: MAIA (2010)

Além disso, para que chegassem a essa idealização, fizeram previamente um levantamento, por meio de 100 entrevistas com diferentes funcionários, de mais de 700 necessidades. Em seguida, após a idealização, já na implementação, capacitaram localmente cerca de 300 funcionários. Ressalta-se que já era idealizado

utilizar o novo portal também para essa capacitação, tornando-o também uma ferramenta de ensino à distância.

O foco neste trabalho não é discorrer de forma detalhada sobre as ferramentas tecnológicas escolhidas, porém, para conhecimento, seguem as que foram implementadas: 1) biblioteca de documentos, vídeos, áudios e imagens; 2) agendas e calendários integrados com possibilidade de compartilhamento; 3) blogues com espaços para comentários; 4) listas de discussões e fórum; 5) páginas *wiki*; 6) murais de recados e avisos por área; 7) enquetes e pesquisas; 8) alerta de atividades; e 9) lista de contatos facilitando o contato entre os funcionários.

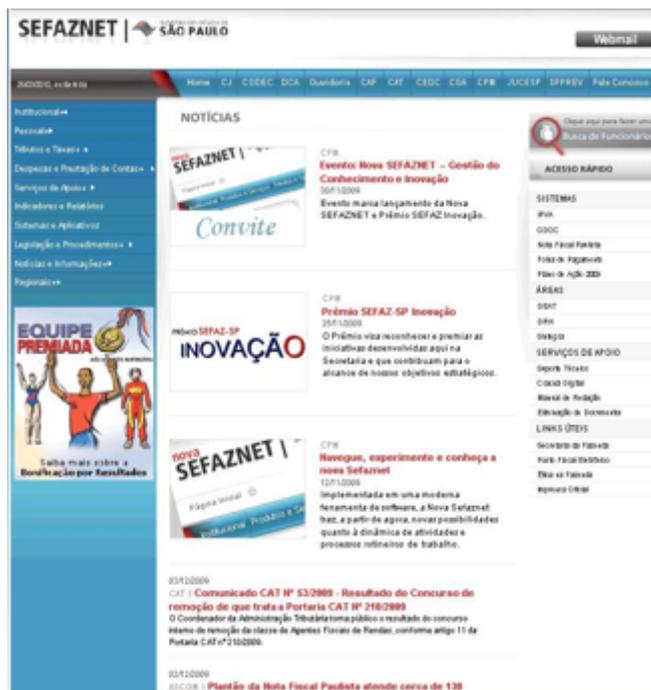
Dessa maneira, houve a evolução do portal, incluindo a migração de mais de 2000 páginas de conteúdo. Assim, essa reestruturação teve 2 momentos a contar da 1ª versão até o novo portal.

Figura 10: 1ª versão portal Sefaz-SP



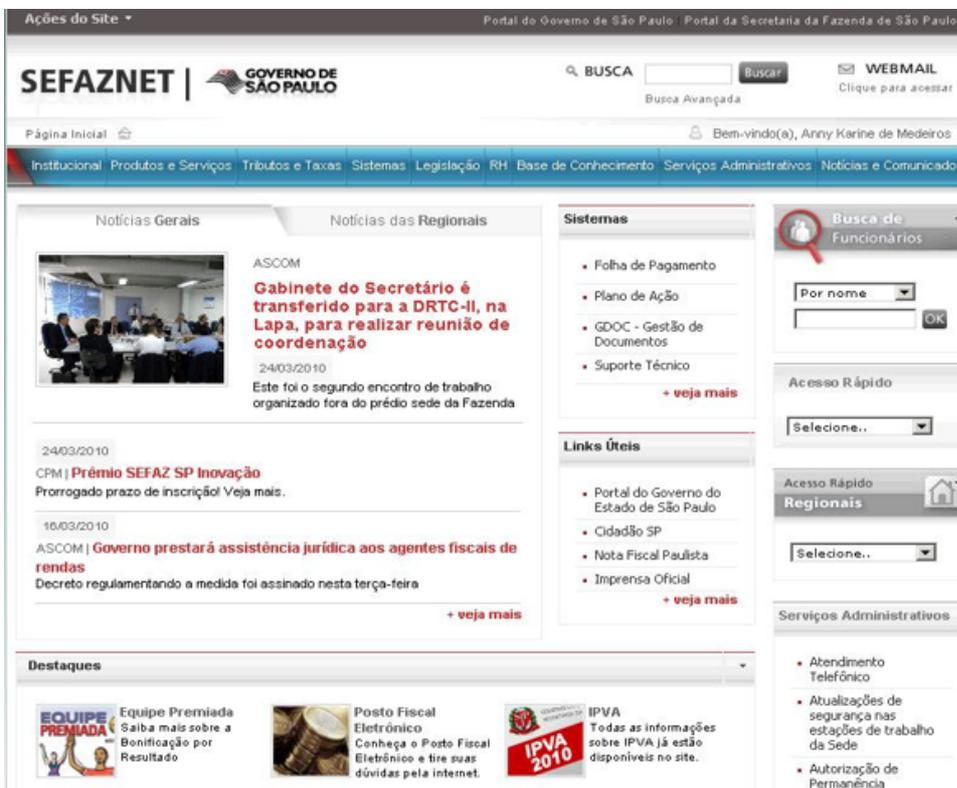
Fonte: MAIA (2010)

Figura 11: Reestruturação da 1ª Versão do portal SEFAZ-SP



Fonte: MAIA (2010)

Figura 12: Novo portal SEFAZ-SP



Fonte: MAIA (2010)

Frisa-se que todo esse processo foi feito primeiramente no âmbito interno da organização para depois ser colocado também à prova no nível externo. Desse modo, o impacto inicial maior foi em relação à adaptação dos funcionários. Ainda, priorizaram ao máximo a elaboração do portal, ou seja, o foco foi na ferramenta.

Apesar do foco na ferramenta, tem-se um alinhamento com a ideia proposta por Batista (2012) sobre o fato de os portais serem verdadeiros ambientes de trabalho e um eficaz repositório do conhecimento para a organização e seus funcionários, logo, o ambiente torna-se também uma plataforma para comunidades de prática, redes do conhecimento e melhores práticas.

Desse modo, o diretor traz como lições desse processo que o aprimoramento da ferramenta foi essencial, apesar do alto investimento. Ainda, destacou mais de uma vez ao longo da palestra que apesar dessa importância, de nada adianta se não houver o engajamento das pessoas. Ou seja, elas são a parte mais importante desse processo todo. Tal conclusão também foi dita por Batista (2012) quando menciona que são as pessoas que irão realizar os processos relacionados aos objetivos e estratégias.

Uma das razões que levou o gestor do projeto a reiterar a importância das pessoas foi que a sustentabilidade e a qualidade da ação dependem muito mais da equipe interna. Ou seja, a qualidade da gerência também é muito importante para a transferência do conhecimento, inclusive para mediar os períodos de apoio externo. Ele destaca que deve-se tomar muito cuidado para não deixar de fora do escopo dos projetos a necessidade de suporte após a implementação, mesmo que por um período curto.

Diante do exposto, alguns resultados foram observados ao longo do processo. Entre eles, notou-se que apesar da descentralização mencionada acima, houve uma baixa adesão ao uso das ferramentas, reforçando os problemas já discutidos relacionados à resistência dos servidores. O servidor destacou que ficou entre 5% e 20% dos usuários disponíveis. Assim, observou-se que esse processo deve ser feito de forma contínua em relação às pessoas e, se possível, de forma gradual, lembrando que é também a sugestão de Da Silva (2005), ao afirmar, em outras palavras, que deve-se ter cuidado para as ferramentas não se tornarem impasses

para os servidores. Assim, é um processo que merece cuidado, pois cada um tem sua percepção e seus níveis de dificuldade.

Ainda em relação à continuidade, destacou-se a importância da governança, ou seja, sem o apoio formal da alta e média administração, dificilmente atinge-se as mudanças organizacionais esperadas nesse processo. Nesse quesito, deve-se ter cautela, uma vez que a estrutura de governança para a implementação da GCO pode ir de encontro à estrutura burocrática do setor público. Assim, as relações hierárquicas podem entrar em atrito, caso não haja a devida comunicação.

Por fim, novamente destacou-se a importância das pessoas, uma vez que nesse processo é possível observar um conflito entre a cultura pessoal e a cultura organizacional. Nesse sentido, sugeriu-se o cuidado de ir apresentando resultados parciais gradativos, de modo que as pessoas vejam os impactos positivos em sua forma de trabalho, percebendo as possibilidades de melhoria de eficiência. Desse modo, também é possível equilibrar um alinhamento entre as expectativas das pessoas submetidas a esse processo.

Todo esse processo mencionado é o reflexo da combinação desses três conjuntos:

Figura 13: Portal Nova SEFAZ-SP



Fonte: MAIA (2010)

#### 4.3.2 “A Gestão do Conhecimento na SEFAZ-SP”

Nesse segundo momento, iniciado em 2011, o servidor responsável pela apresentação do processo informou alguns aspectos do cenário inicial. Entre eles: 1) o projeto anterior focado no portal corporativo do conhecimento; 2) uma grande expectativa de aposentadorias para os anos seguintes, aumentando as necessidades de concursos públicos ou processos internos de remoção; e 3) a ausência de uma metodologia de GCO no órgão, ou seja, havia ações isoladas desenvolvidas em cada departamento ou unidades de coordenação.

Ainda acerca desse momento, a consultora envolvida no processo identificou algumas barreiras dentro da Secretaria, mesmo após o ambiente proporcionado pela GCO fazendo parte do planejamento estratégico da SEFAZ-SP, da implementação da política estadual de GCO e inovação ou do projeto anterior. Tais barreiras concentraram-se em: 1) resistência dos servidores na participação dos eventos propostos; 2) os servidores mais experientes apresentavam mais resistência ainda; e 3) os gestores da secretaria tinham preconceito de projetos de consultoria, ou seja, eram receosos com a figura do consultor, especialmente por acharem que necessariamente envolveria altos custos.

Desse modo foi criado um projeto piloto, ainda em 2011, que conteve oficinas de trabalho buscando respostas para as seguintes questões:

- 1) Como usar a Gestão do Conhecimento para ajudar a organização a atingir seus objetivos estratégicos?
- 2) Como desenvolver um olhar estratégico que viabilize um diagnóstico de avaliação adequado à definição das estratégias necessárias para a SEFAZ?
- 3) Como identificar as práticas de GCO já existentes em sua área?
- 4) Como escolher as melhores práticas de GCO para atingir os objetivos do grupo gestor?

Assim, iniciou-se o projeto principal, com duração de 24 meses e focado em 2 coordenadorias da SEFAZ-SP, a coordenadoria de administração tributária (CAT) e a coordenadoria de compras eletrônicas e de entidades descentralizadas (CCE).

Tanto o servidor quanto a consultora ressaltaram em suas apresentações que esse projeto foi dividido em 3 etapas:

- 1) Sensibilizar; diagnosticar; identificar; e planejar iniciativas;
- 2) Implantar; acompanhar e
- 3) Elaborar metodologia; estrutura de governança e indicadores globais.

Assim, buscou-se também a máxima integração com o planejamento estratégico do órgão, bem como o respeito às diferenças das áreas. Além disso, outro ponto priorizado, presente também no projeto anterior, foi a descentralização do trabalho, ou seja, cada área foi responsável pela implantação do projeto.

Cabe ressaltar que houve grande preocupação com a concretização dos objetivos, a fim de ter-se uma implementação exitosa. Desse modo, todo esse processo foi formalmente detalhado no termo de referência que, por sua vez, também trouxe a formalização da sustentabilidade do projeto. Ou seja, a 3ª etapa mencionada anteriormente consiste justamente nos meios para que o projeto permaneça vivo, sendo gerido pelos próprios servidores, sem ajuda externa.

Ao todo, nesse período, foram realizados 6 projetos nas duas coordenadorias, sendo 1 na CCE e os outros 5 em diretorias da CAT.

#### **4.3.2.1 CCE - Projeto 1 (Projeto “Saber Fazer”) -**

O projeto saber fazer foi o mais simples em termos operacionais, contudo o que mais representa a ideia contida neste trabalho sobre a conversão do conhecimento tácito em explícito proposta por Nonaka e Takeuchi (1997).

Como ponto de partida, considerou-se que a maior parte do conhecimento necessário para o aprimoramento já está contida nas organizações públicas, reforçando as ideias de Davenport e Prusak (1998). Desse modo, os servidores responsáveis pelo projeto junto à consultora criaram um ambiente virtual no qual cada diretor dessa coordenadoria deveria acessar e informar detalhes acerca do funcionamento de sua área, desde ideias estruturais à forma de trabalho. Para fortificar esse registro para transferência de conhecimento, filmaram os processos que aconteciam e mapearam numa base de conhecimento. Desse modo, seguiram realizando entrevistas na coordenaria, aplicaram questionários, geraram estatísticas, observaram que 66 entidades utilizavam os serviços da área, havendo uma grande

disparidade de informações. Grosso modo, realizaram um grande *benchmarking* interno, promoveram a interação entre as pessoas, por meio de um forte projeto de comunicação. Segundo a consultora, foi como se tivessem ensinado novamente as pessoas a trabalhar.

Dessa maneira, esse projeto especificamente contemplou as 4 etapas sugeridas por Nonaka e Takeuchi (1997) acerca do fluxo do conhecimento e da formação da espiral do conhecimento. Ou seja, promoveram a socialização entre os funcionários e seus diversos conhecimentos, fizeram com que externalizassem de forma sistemática e documentada, observaram as disparidades a fim de reduzi-las, quiçá eliminá-las. Desse modo, conseguiram uma combinação que otimizou o conhecimento já existente internamente e que facilitou a internalização por meio da documentação. Assim, mantendo o fluxo sistêmico, foi possível a formação de uma espiral do conhecimento dentro da própria coordenaria, favorecendo os serviços prestados às 66 entidades dependentes de suas informações.

Deve-se ressaltar que essa é a máxima desse processo de conversão e que não é fácil implementar de uma forma macro na secretaria. Ou seja, esse processo ocorreu nesta coordenadoria. O objetivo de médio prazo é que possa ocorrer nas outras coordenações, formando diversas espirais do conhecimento, de modo que em um longo prazo possa ser possível a integração dessas espirais, respeitando as especificidades de cada área, porém todos inserindo-as em uma cultura única de valorização do conhecimento. Cabe ressaltar que essa é a ideia do deslocamento na dimensão ontológica trazida por Nagem (2006, p. 62).

#### **4.3.2.2 Projeto 2 - Diretoria Executiva da Administração Tributária (DEAT): Serviços de Fiscalização**

A DEAT tinha a necessidade de disseminar o conhecimento acumulado no setor de forma a promover uma maior integração e comunicação entre os responsáveis pela fiscalização. Dessa maneira, recorreram à criação de um portal virtual concentrando as informações e ferramentas necessárias para o planejamento e execução dos trabalhos. Desse modo, retoma-se ao que Dias (2001) menciona sobre essa prática quando afirma que os portais facilitam o fluxo de informações e conhecimentos, dando suporte às decisões e promovendo o trabalho cooperativo.

Foi justamente esse aspecto que os responsáveis consideraram quando, ao desenvolver o projeto, definiram que o portal seria atualizado de maneira transparente e coletiva, por meio da sinergia do estímulo a essa participação colaborativa.

Outro aspecto pensado foi a concentração da informação para o uso adequado. Tal ação é o uso da memória organizacional na prática. Ou seja, fizeram o que Euzenat (1996 apud COSTA et al, 2008) traz como objetivos dessa prática quando diz que desse modo há a preservação do conhecimento, de modo que haja a utilização e a reutilização. Inclusive, tal combinação, processo enfatizado por Nonaka e Takeuchi (1997), pode gerar transformações no trabalho dos envolvidos. Assim, com o apoio desse portal, reforçaram o repositório de informações com conhecimentos do setor e com o *know-how* dos funcionários, do mesmo modo que Euzenat (1996 apud COSTA et al, 2008) afirma ser necessário.

#### **4.3.2.3 Projeto 3 - DEAT: Serviços de Atendimento**

Essa diretoria utilizou as práticas mencionadas no caso anterior, porém, foi além ao implementar as comunidades de prática. Como enfatizado por Terra (2003), tal prática é extremamente importante para as organizações na era do conhecimento, especialmente porque a ideia de conhecimento está intimamente ligada à ideia de comunidade, uma vez que são as possíveis trocas que geram mudanças. Outro aspecto que apresenta uma possibilidade aos problemas enfrentados pela estrutura formal das organizações públicas, ideia reforçada por Osborne e Gaebler (1998) e Azevedo (2002), é que essas comunidades tem facilidade em extrapolar esses limites formais, convencionais, tanto estruturais como de formas de interação no trabalho. Ou seja, fomentam uma flexibilidade que facilita a participação de diferentes grupos, em diferentes níveis hierárquicos, o que pode ser muito positivo, ao permitir uma ligação entre a alta direção e a base da estrutura burocrática.

Assim, juntamente com as práticas mencionadas no caso da DEAT, essa diretoria pôde centralizar suas informações, eliminar as duplicidades e facilitar as buscas dos processos. Como sinalizado por Carvalho e Barros (2003), as organizações apresentam problemas de retrabalho devido à descontinuidade

administrativa, logo, o bom uso da memória organizacional é uma prática extremamente útil para esse processo. Contudo, só adianta se houver engajamento do quadro de funcionários, especialmente os que são do quadro próprio da organização, de modo que essa prática possa entrar na cultura organizacional.

#### **4.3.2.4 Projeto 4 - Diretoria de Arrecadação (DA): Serviços de Arrecadação**

As ações tomadas por esta diretoria remetem às ideias de Davenport e Prusak (1998) e Grey (1999 apud COSTA et al, 2008), pois eles mapearam, otimizaram e documentaram todas as atividades e rotinas de trabalhos do setor e atualizaram os roteiros dos assuntos relacionados à arrecadação. Ou seja, consideraram o conhecimento existente internamente, perceberam sua fragmentação, organizando-a, e sistematizaram todas as informações para não terem problemas com acesso.

Além disso, nesse processo, enfatizaram o mapeamento dos conhecimentos dos funcionários do setor, diminuindo as barreiras que atrapalham o fluxo de informações, como afirma Grey (1999 apud COSTA et al, 2008).

Esta diretoria, ao utilizar o mapa do conhecimento, obtido com a ajuda da memória organizacional, criou um ambiente muito propício à transformação do conhecimento individual em coletivo, alinhando-se ao último objetivo proposto por eles, a promoção da disseminação do conhecimento por meio do compartilhamento.

#### **4.3.2.5 Projeto 5 – Tribunal de Impostos e Taxas (TIT) – Julgamentos de processos administrativos tributários**

A TIT teve como foco a utilização de uma mapa do conhecimento, citado no caso anterior. Desse modo, permitiram a consulta e o aprimoramento dos trabalhos desenvolvidos dentro do setor.

O resultado imediato foi que esse conhecimento existente dentro da organização passou a ser fluido, colaborativo e atualizado. Ou seja, apesar do mapeamento, mantiveram a noção do dinamismo das ações do seu setor, abrindo espaço para a constante atualização.

#### 4.3.2.6 Projeto 6 – Consultora Tributária (CT): Esclarecimentos às empresas e profissionais da área tributária

O projeto dessa diretoria, conforme a consultora informou, apresentou alguns problemas relacionados à cultura organizacional. Eles tinham a ideia de ampliar a agilidade e a confiabilidade do serviço prestado pela consultoria tributária, de modo a melhorar a qualidade da prestação das informações. Desse modo, o meio encontrado foi o mapa do conhecimento. Assim, e com a ajuda de memória organizacional, evitariam respostas contraditórias e teriam mais facilidade ao encontrar os entendimentos já existentes.

Porém, houve grande resistência dos consultores. Conforme ressaltado por Azevedo (2002), muitas vezes a informação é utilizada como fonte de poder, manutenção de cargos e como meio de obter promoções e, nesse caso, a tentativa de mudança da cultura organizacional, por meio do projeto, causou estranhamento nos consultores, acostumados a um papel de destaque, uma vez que estão no topo da hierarquia funcional ao resolver conflitos legais. Desse modo, ocorreu o que Coelho (2004) também apontou como a manutenção de culturas e climas organizacionais incoerentes com um ambiente de colaboração e compartilhamento, já que antes de implementar qualquer mudança em um setor notoriamente reforçado pela ideia de uma hierarquização do conhecimento, deveria ter sido trabalhada melhor com os consultores a noção dos benefícios provenientes da prática. A consultora corrobora a afirmação de Azevedo (2002) ao informar a dificuldade de conquistar a colaboração voluntária dos funcionários deste setor.

#### 4.3.3 Categorias encontradas

Quadro 2: Dimensões da GCO encontradas nas práticas da SEFAZ-SP

Dimensão da GCO	CCE	CAT/DEAT	CAT/DA	CAT/TIT	CAT/CT
Pessoas	X				
Processos	X	X	X	X	X

Tecnologia		X			
------------	--	---	--	--	--

Fonte: Autor

Quadro 3: Práticas encontradas na SEFAZ-SP – Síntese das principais práticas focadas por cada setor

Práticas	CCE	CAT/DEAT	CAT/DA	CAT/TIT	CAT/CT
Educação Corporativa	X				
Portais Corporativos do Conhecimento		X			
Memória Organizacional		X	X		
Mapa do Conhecimento			X	X	X
E-Business					
Benchmarking	X				
Comunidades de Prática		X	X		

Fonte: Autor

Quadro 4: Práticas da SEFAZ-SP, conforme a classificação de Probst, Raub e Romhardt (2002)

Classificação	CCE	CAT/DEAT	CAT/DA	CAT/TIT	CAT/CT
Aquisição	X				
Compartilhamento	X	X	X	X	X
Desenvolvimento	X				
Identificação	X	X	X		
Retenção	X	X		X	X
Utilização	X	X	X	X	X

Fonte: Autor

As categorias formadas mostram o deslocamento da preocupação com o nível tecnológico para o nível de processos e reforçam a ideia dos problemas relacionados à utilização do conhecimento, fator este que é um dos grandes geradores de retrabalhos e desperdício de dinheiro público. Nesse ponto, tem-se uma oposição à ideia apresentada por Teixeira Filho (2000) acerca da priorização do uso de tecnologia, por meio de sistemas de informação, já que são outros os processos observados. Porém, não se deve desconsiderar a ideia de Batista (2012) sobre esses sistemas de informação serem grandes plataformas para outras práticas. Ou seja, poderia se sugerir que a ideia proposta por Teixeira Filho (2000) na verdade já está internalizada e não deixada de lado, permitindo esse deslocamento de prioridades.

Como observado acima, percebe-se que as preocupações dos projetos concentram-se no compartilhamento, na identificação e na utilização do conhecimento. Ou seja, como já visto anteriormente neste trabalho, tem-se um grande problema de compartilhamento do conhecimento nas organizações, tanto influenciado pela descontinuidade do setor público como pela cultura organizacional. Este fator impacta diretamente na identificação, pois comumente promove a dispersão do conhecimento gerado pela organização. Conseqüentemente, compromete-se a utilização, já que sem a ciência da existência de ideias já apresentadas, volta-se para os processos de obtenção.

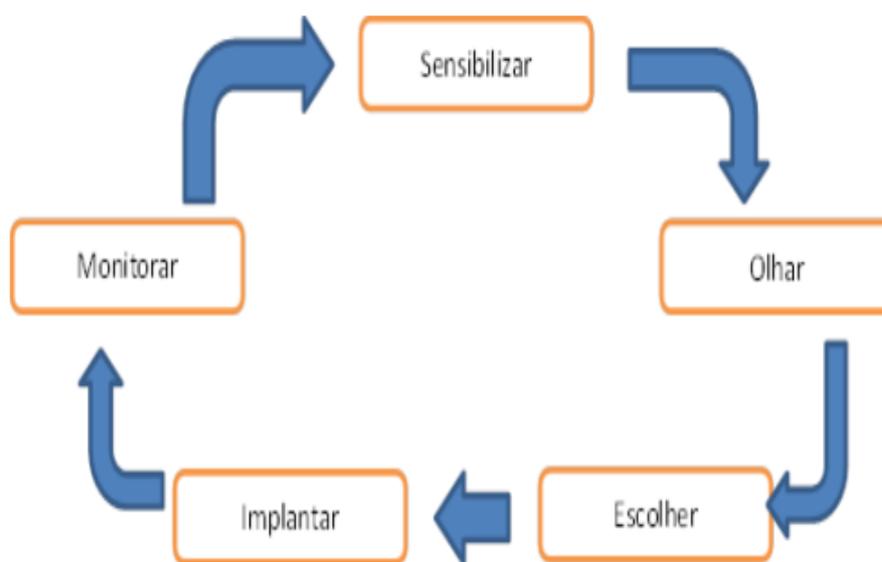
#### **4.3.4 Projeto “A Gestão do Conhecimento na SEFAZ-SP” ao modelo proposto por Batista (2012)**

O projeto “Gestão do Conhecimento na SEFAZ-SP” apresenta as etapas sugeridas por Batista (2012) em seu modelo de GCO aplicado à Administração Pública. Desse modo, cabe destacar de forma breve como se faz essa relação.

Como viabilizadores, tem-se as práticas de GCO, que são todos os processos mencionados anteriormente mais a combinação da liderança, promovida pela participação e educação dos diretores da coordenadoria.

Seguidamente, tem-se o processo aplicado pela consultora que é de certo modo uma releitura do processo proposto por Batista (2012). No caso, a metodologia abaixo respeita as características identificadas na SEFAZ-SP, porém, se substituir pelo do modelo geral, tem-se a mesma ideia.

Figura 14: Metodologia do processo de GCO na SEFAZ-SP



Fonte: LONGO (2016)

Frise-se que a preocupação institucional com a GCO da SEFAZ-SP, a institucionalização da política de gestão do conhecimento e inovação no Estado de São Paulo, somados aos projetos com escopos bem detalhados, trazendo os indicadores necessários para acompanharem o andamento dos projetos, satisfazem a ideia colocada no modelo de visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas.

Na ponta final tem-se a parte interessada sendo representada pela melhoria dos processos de trabalho do servidor, sendo usuário, e, conseqüentemente, pela melhoria do serviço prestado à sociedade, usuária e receptora dos serviços prestados pela SEFAZ-SP, seja pessoa física ou jurídica. Ou seja, essa é a resposta

indireta para parte da pergunta do problema de pesquisa, já que está relacionada às contribuições nas relações entre Governo e Sociedade. Contudo, devido ao fato da pesquisa não abranger o polo da sociedade de forma empírica, torna-se inadequado afirmar que seja uma resposta direta. De todo modo, satisfiz-se a resposta, tendo em vista que o problema de pesquisa é sobre como a GCO tem desenvolvido as organizações públicas de modo a contribuir nas relações entre Governo e Sociedade.

Por fim, notou-se que um dos grandes problemas acerca da implementação da GCO está relacionada a sua sustentabilidade, fator este que foi muito bem explorado no 2º momento da implementação da GCO na SEFAZ-SP. Tal fator é derivado diretamente de uma cultura que não considera o conhecimento existente dentro das organizações, seja pela descontinuidade causada pelas mudanças governamentais ou até mesmo por aspectos mais subjetivos como a resistência e respeito pelas ideias do próximo, permitindo a formação de um olhar enviesado acerca de custos, principalmente.

## 5 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa, observou-se o elevado estágio de importância dada à GCO em um dos entes federativos brasileiros. Ou seja, notou-se que, para além de iniciativas internas pontuais, há de fato uma preocupação no nível institucional que se reflete no nível operacional, permitindo, inclusive, metodologias específicas de aplicação da GCO. Para isso, estabeleceu-se como objetivo geral a análise de práticas existentes no Estado de São Paulo e seu reflexo tanto no aprimoramento organizacional quanto na melhoria de serviços prestados aos cidadãos.

Desse modo, como objetivos específicos, optou-se por analisar a Rede de Inovação Paulista em Governo (iGovSP) e a Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo (SEFAZ-SP). Ainda, a análise da rede incluiu o aspecto estrutural justamente por ser um reflexo direto da institucionalização de uma política de gestão do conhecimento no Estado. Paralelamente, a escolha da SEFAZ-SP foi motivada devido ao histórico de iniciativas, havendo como comparar o tratamento dado em 2 momentos.

Para a análise, buscou-se trazer no referencial teórico como a era da informação tem demandado novos formatos organizacionais, características da Administração Pública e suas limitações e um modelo geral de implementação da GCO para o setor público brasileiro. Além disso, reforçou-se, por meio do modelo de conversão do conhecimento, que a GCO está intimamente ligada à transformação do conhecimento tácito em explícito, fato este corroborado pelo gestor da iGovSP.

Como metodologia, optou-se pela pesquisa de cunho qualitativo, na forma exploratória e descritiva e, como método, escolheu-se o estudo de caso. Quanto às fontes de dados, primárias e secundárias, cabe destacar uma das fontes primárias, a análise de palestras gravadas. Trata-se de uma forma não muito utilizada em trabalhos acadêmicos, contudo, é um material genuíno neste caso, pois conta com a autenticidade proporcionada pelo ator público, em exercício do seu cargo. Portanto, ele está representando o governo e, dessa maneira, deve agir conforme os princípios da Administração Pública. Ainda, o material em questão é público, podendo ser acessado por qualquer cidadão. Assim, considera-se como uma

inovação a escolha deste tipo de fonte para esta monografia, especialmente pelo fato do tema ser justamente na área do conhecimento, que traz uma forte ligação com o tratamento das informações.

Acerca da iGovSP, a entrevista com o gestor reforçou a importância de um olhar sistêmico para uma adequada implementação da GCO. Ou seja, deve-se pensar além de medidas pontuais, uma vez que um dos principais pontos é justamente fomentar um ambiente que permita as mudanças culturais necessárias para que esses processos sejam internalizados. Desse modo, quando o gestor considera que a GCO é justamente a conversão do conhecimento tácito em explícito e ao mesmo tempo tem-se como objetivos da rede o fomento à cooperação e à qualificação dos servidores, observa-se o incentivo a uma continuidade a fim de que esses pontos sejam alcançados e maximizados. Não à toa, acerca da rede, a prática de mais impacto que se nota é o *benchmarking*, justamente por permitir um intercâmbio de conhecimento capaz de mudar a relação dos servidores com o próprio trabalho. Naturalmente, sem a cooperação dos funcionários, não se tem resultados satisfatórios. Assim, reforçou-se também a importância dada à sensibilização das pessoas.

Ainda acerca da rede, observou-se a capacidade de transcender as estruturas formais do setor público, fomentando um ambiente de cooperação e crescimento conjunto. Destaca-se que a ideia não é concorrer com o formato do setor público, e sim, somar, de modo que essa junção faça surgir um novo ambiente, de verdadeira cooperação.

Já a percepção da GCO na SEFAZ-SP contribuiu muito para as ideias que motivaram esta pesquisa, especialmente pela afirmação do servidor responsável pelo primeiro momento acerca da GCO ser uma preocupação no nível institucional da própria secretaria. Além disso, pôde-se observar o deslocamento das ideias de GCO relacionadas para a importância da metodologia, reforçando a importância dada ao formato sistêmico para a sustentabilidade dos processos.

No primeiro momento teve-se justamente o aspecto de aplicação pontual de práticas, ligado essencialmente à tecnologia, porém, sem a devida preocupação com a sustentabilidade das iniciativas. Sendo assim, teve-se um impacto de praticidade imediato, contudo, aspectos relacionados à cultura organizacional não se alteraram,

já que o fator central, que é a cooperação, não foi estimulada de forma sistêmica. De todo modo, não se deve desconsiderar a importância dada ao aspecto tecnológico. No caso em questão, confirmou-se a ideia apresentada por Fábio Ferreira Batista acerca dos portais corporativos. Ou seja, são verdadeiras plataformas para mudanças nas esferas não tecnológicas da GCO, a de processos e de pessoas.

No segundo momento, observou-se uma preocupação com a continuidade das práticas de GCO bem como o deslocamento da preocupação do nível tecnológico para o nível processual. Porém, deve-se ressaltar que essa mudança não reflete necessariamente em uma menor preocupação com a tecnologia, apesar de opor-se a um dos autores utilizados. Pelo contrário, reforça a ideia de que a tecnologia já tem ficado tão enraizada nas preocupações organizacionais que se pôde observar melhor as falhas que ocorrem nos níveis processuais, trazendo um ponto importante mencionado pelos servidores estaduais acerca da tecnologia ser apenas uma parte de todo o processo.

Ao se considerar os reflexos na melhoria da qualidade dos serviços públicos, tem-se uma constatação indireta, conforme sugerido na hipótese. Ou seja, tanto a iGovSP quanto a SEFAZ-SP apresentam iniciativas que permitem a melhoria dos processos internos organizacionais. Contudo, esses processos também influenciam no serviço prestado à sociedade. Frisa-se que o conhecimento existente nas organizações públicas também são resultados das interações com os representados. Logo, quando torna-se possível agilizar a prestação de serviços, sejam eles de atendimento, fiscalização, consultoria, também se está aprimorando a qualidade do serviço público. Então, quando se pensa nessa prestação, não se pode considerar apenas o serviço fim que chega à sociedade e sim todo o processo que ocorre até que o mesmo seja concluído. Portanto, existe toda uma cadeia de conhecimento que precisa ser bem gerenciada para que ocorra a combinação do serviço correto, no momento adequado e para a pessoa certa.

De maneira geral, os resultados obtidos com a pesquisa foram satisfatórios no sentido de se observar como a institucionalização da política de gestão do conhecimento potencializou as preocupações já existentes no nível institucional. Nota-se que a alocação e investimentos no setor público são provenientes diretamente da atenção da alta direção das organizações. Destarte, os processos

vistos colaboram diretamente nos problemas estruturais apresentados, especialmente os derivados da burocracia estatal. Vale mencionar que os problemas que podem ser melhorados com a GCO dentro das organizações públicas comumente estão relacionados com o desperdício de dinheiro público e com a baixa qualidade de serviços públicos prestados à população. Desse modo, tem-se dois fatores que contribuem para intensificar o lado negativo da percepção social, já que a forma como o governo utiliza os recursos provindos da sociedade tem sido objeto de grande questionamento pela mesma. Portanto, preocupar-se com essa melhoria interna também é um modo de tentar melhorar a visão negativa da população relacionada ao funcionamento da máquina pública. Inclusive, tais ações podem ser pensadas de forma independente, bastando, pelo menos inicialmente, ter o apoio de forma institucional. Destaca-se que um apoio político é desejável para garantir maior sustentabilidade, além do que possivelmente é uma demanda mais simples, quando considerados os atritos ideológicos entre as demandas existentes.

Por fim, ressalta-se a relevância do tema em um país regido pelo Estado Democrático de Direito. São dentro dessas premissas que a informação e o conhecimento ganham uma importância no sentido de fomentar um meio regido pela transparência, estimulando a participação social tanto na tomada de decisão quanto no acompanhamento do que está sendo feito na esfera pública. Ao se pensar na melhoria da gestão da coisa pública por meio da gestão da GCO, otimizando os resultados dos investimentos dos recursos oriundos dos cidadãos, facilita-se a aproximação dos polos governo e sociedade e, para que isso ocorra, é importante que todos esses processos sejam feitos dentro de um ambiente estável, eivado pela legitimidade, uma vez que sem esta não se pode afirmar com convicção estar dentro de uma democracia.

Como agenda de pesquisa, sugere-se observar processos metodológicos em outras instituições que apliquem a GCO, de modo a identificar qual o estágio da sustentabilidade das ações. Ainda, uma pesquisa com o foco na sociedade, seja pessoa jurídica ou física, por meio da ajuda do banco de dados da Secretaria da Fazenda de São Paulo poderia trazer bons resultados acerca dessa percepção da melhoria da qualidade, permitindo uma constatação direta acerca de como esses processos agregam valor aos serviços prestados pelo Estado.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUNE, R. et al. **Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. 167 p. Disponível em: <http://igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf>. Acesso em 05 de Agosto de 2016.

AZEVEDO, Luiz C. S. **Gestão do conhecimento em organizações públicas**. 2002. Disponível em: [http://www.rio.rj.gov.br/cgm/textos\\_selecionados/gestao\\_conhecimento](http://www.rio.rj.gov.br/cgm/textos_selecionados/gestao_conhecimento). Acesso em 28 de Agosto de 2016.

BATISTA, F. *et al.* **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005 (Texto para discussão, n. 1095). Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4682](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4682). Acesso em 06 de Setembro de 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Proposta de um Modelo de Gestão do Conhecimento com foco na qualidade**. 2008. 387p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/1828>. Acesso em 10 de Setembro de 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%ablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em 29 de Agosto de 2016.

CARVALHO, Hélio G; BARROS, Cristina C. **A criação do conhecimento na administração pública**. In: CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003. CD-ROM.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz na Terra, 1999.

COELHO, Espartaco Madureira. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público** - Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública – Ano 55, números 1 e 2, Jan-Jun/2004. Brasília: ENAP, 2004.

COSTA, C. et al. **A Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba, PR: IMAP, 2008. 130p. Disponível em: [http://www.imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/Acervo/Publicacoes/Imap/Livros/2008\\_0001\\_Gestao\\_Conheciment\\_o\\_Adm\\_Pub.pdf](http://www.imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/Acervo/Publicacoes/Imap/Livros/2008_0001_Gestao_Conheciment_o_Adm_Pub.pdf). Acesso em 10 de Setembro de 2016.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus 1998.

DA SILVA, Izira Karla Araújo. **A Sociedade da informação e o acesso à educação: uma interface necessária a caminho da cidadania**. Paraíba, 2005. Disponível em: [http://www.brapci.ufpr.br/brapci/\\_repositorio/2010/11/pdf\\_898cf582df\\_0013477.pdf](http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/11/pdf_898cf582df_0013477.pdf). Acesso em 30 de Agosto de 2016.

DIAS, Cláudia Augusto. **Portal Corporativo: conceitos e características**. Ci. Inf., v. 30, n. 1, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a07v30n1>. Acesso em 22 de Setembro de 2016.

ENAP, 2001. PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. P436a **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/601535/9texto.pdf/6f1673a4-be8f-4a8b-9002-df02f779993e>. Acesso em 28 de Agosto de 2016.

FOUNTAIN, Jane E. Disjointed Innovation: The Political Economy of Digital Government Development. In: FREITAS, Christiana (Org.). **Inovação, Governança Digital e Políticas Públicas: Conquistas e Desafios para a Democracia**. 1ª ed. Belo Horizonte: Arraes Editores, 2016. 189p.

INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2007. Disponível em: [http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/subprefeituras/pqgp/materiais\\_consulta/0001/Instrumento\\_Avaliacao\\_GESPUBLICA.pdf](http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/subprefeituras/pqgp/materiais_consulta/0001/Instrumento_Avaliacao_GESPUBLICA.pdf) Acessado em: 05 de Setembro de 2016.

KROGH, Geog V.; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. RJ: FGV, 1998.

NAGEM, Júlio Vinícius Guerra. **Gestão de conhecimento no setor público brasileiro: estudo de caso das ações preliminares para implantação do sistema integrado de informações da prefeitura municipal de Curitiba**. Dissertação de mestrado. Curitiba, 2006. Disponível em: <http://img.fae.edu/galeria/getImage/108/1232054600334186.pdf>. Acesso em 29 de Agosto de 2016.

NONAKA; Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1998.

PEREIRA, H. J. **Bases Conceituais de um Modelo de Gestão para Organizações Baseadas no Conhecimento**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22, Salvador, novembro de 2002. **Anais...** Salvador NPGCT/ USP, 2002.

PEREIRA, Luiz C. B. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: ENAP, 1998.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Futura/Zumble, 1998.

SILVA, Sergio L. **Proposição de um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**. 2002. Tese (Doutorado) – USP, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18135/tde-26092003-163308/pt-br.php>. Acesso em: 03 de Outubro de 2016.

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

TERRA, José C. C. **Comunidades de prática: conceitos, resultados e métodos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

TERRA, José C. C; GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WATSON, G.H. **Benchmarking estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994

WENGER, Etienne. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. Disponível em: <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/09-10-27-CoPs-and-systems-v2.01.pdf>. Acesso em 14 de Setembro de 2016.

WENGER, Etienne; McDERMOTT, R.; SNYDER, W.M. **Cultivating communities of practice**. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 2002.

XAVIER, A. C. da R.; AMARAL SOBRINHO, J. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola, aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz**. 2. ed. Brasília: Programa FUNDESCOLA, 1999. 197 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZILBER, Silvia N. **Fatores críticos para o desenho e implantação de e-business por empresas tradicionais**. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18062003-100825/pt-br.php>. Acesso em: 03 de Outubro de 2016.

## ANEXO A

Devido ao cunho exploratório da pesquisa, não houve um roteiro fixo de perguntas e respostas propriamente dito, portanto, as respostas foram extensas, indo em vários sentidos. De todo modo, seguem as perguntas centrais contidas nos contatos, independente de terem sido usadas:

- 1) O que é a gestão do conhecimento na sua visão? Quais são as fraquezas na sua realidade de trabalho?
- 2) Quais são as etapas para uma implementação de GCO?
- 3) O que influenciou o Governo do Estado Paulista a ter essa preocupação institucional?
- 4) Como você observa o serviço público?
- 5) Quais são os fatores de sucesso para uma cultura do conhecimento?
- 6) Porque o Inovaday possui um baixo índice de visualizações?
- 7) Quais formas são pensadas para expandir a visibilidade do InovaDay?
- 8) Quais são os principais fatores, na sua visão, para o desenvolvimento da cultura do conhecimento?
- 9) A estrutura física do seu ambiente de trabalho adequou-se a um ambiente colaborativo?