

VIVIANE GISELE VARHAU

Gestão do Conhecimento em organizações públicas

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

Orientadora: Prof.^a Helena de Fátima Nunes Silva

CURITIBA

2005

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	IV
RESUMO	V
1 INTRODUÇÃO	1
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo Geral.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 JUSTIFICATIVA PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	5
2 CONHECIMENTO	6
2.2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	7
2.2.1 Criação do Conhecimento Organizacional.....	7
2.2.2 Modos de Conversão do Conhecimento.....	8
2.2.3 Processo de Capacitação para a Criação do Conhecimento Organizacional.....	9
2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	10
3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	13
3.1 CONCEITUAÇÃO.....	13
3.2 ABORDAGENS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA EVOLUÇÃO.....	14
3.3 INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	15
a) Benchmarking.....	17
b) Comunidade de Prática.....	18
c) e-Business.....	18
d) Educação corporativa.....	19
e) Gestão de Conversas.....	19
f) Gestão de Pessoas alinhada à Criação do Conhecimento.....	20
g) Memória organizacional.....	20
h) Mapeamento do Conhecimento.....	21
i) Portal do Conhecimento Corporativo.....	21
j) Sistemas de Informação.....	22
3.3.3 TIPOLOGIA DAS INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	23
3.5 FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	24
4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DA CONCEITUAÇÃO AS CARACTERÍSTICAS	27
4.1 ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO: CONCEITUAÇÃO.....	27
4.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: EVOLUÇÃO E CARACTERÍSTICAS.....	28
4.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	29
5 METODOLOGIA DA PESQUISA	31
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	31
5.2.1 COLETA DOS DADOS.....	32
5.2.2 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS.....	32
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
6.1 INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	34
a) Benchmarking.....	34
b) Comunidades de Prática.....	35

c) e-Business.....	35
d) Educação corporativa.....	37
e) Gestão de Pessoas.....	38
f) Gestão de Conversas.....	39
g) Memória Organizacional.....	39
h) Mapeamento do Conhecimento.....	40
i) Portal do Conhecimento Corporativo.....	41
6.1.1 Síntese dos Resultados.....	42
6.2 EVOLUÇÃO DOS ENFOQUES (GERENCIAMENTO E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO) EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	43
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
7.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	45
REFERÊNCIA.....	46
APÊNDICE 1 - INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	50
APÊNDICE 2 - O GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	64

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA	1 - CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	8
QUADRO	1 - ATRITOS AO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	12
QUADRO	2 - INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS FUNÇÕES.....	16
QUADRO	3 - INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	51
QUADRO	4 - O BENCHMARKING NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	34
QUADRO	5 - AS COMUNIDADES DE PRÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	35
QUADRO	6 - O E-BUSINESS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	36
QUADRO	7 - A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	37
QUADRO	8 - A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	38
QUADRO	9 - A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	40
QUADRO	10 - O MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	41
QUADRO	11 - PORTAL DO CONHECIMENTO CORPORATIVO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	42
QUADRO	12 - COMPARATIVO ENTRE GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO/ CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO.....	65

RESUMO

Investiga o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em organizações públicas. Para tanto, procurou verificar a aplicabilidade das iniciativas de Gestão do Conhecimento nestas organizações. Fundamenta-se em uma pesquisa bibliográfica, por meio da qual foi possível identificar os estudos publicados na área, tendo em vista a necessidade de mapear as iniciativas de Gestão do Conhecimento implementadas em organizações públicas, que se encontram dispersas na literatura. Dentre os principais resultados observa-se que as organizações públicas estão voltadas tanto para o gerenciamento (1ª Geração) quanto para a criação de novos conhecimentos (2ª Geração). Com relação às iniciativas, as organizações preocupam-se mais em implementar aquelas que visam a gestão de recursos humanos, o mapeamento de competências e a aprendizagem de seus funcionários. As iniciativas com menor grau de implementação são aquelas que visam preservar o conhecimento organizacional para a sua reutilização; registrar as melhores práticas organizacionais; incentivar as conversas, e por meio de Portais corporativos, disseminar informações e conhecimentos. Ao identificar e analisar o desenvolvimento das iniciativas de gestão do conhecimento implementadas em organizações públicas, compilando-as em um único documento, este estudo contribui para as pesquisas da área, incentivando novas abordagens teóricas e práticas de Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Administração Pública e Iniciativas de Gestão do Conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

O estudo apresenta uma análise do desenvolvimento da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Para tanto procurou-se investigar a aplicabilidade de iniciativas de Gestão do Conhecimento nestas organizações.

Com base neste levantamento e na literatura pertinente ao tema, foi possível averiguar se as organizações públicas estavam mais voltadas ao gerenciamento ou à criação do conhecimento, como também quais as iniciativas implementadas por estas organizações.

A pesquisa está pautada na necessidade de mapear tais iniciativas, já que não foram constatados na literatura estudos com este enfoque. Para tanto, o trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica e pela análise das práticas de gestão do conhecimento encontradas na literatura da área.

O propósito do estudo é sistematizar as iniciativas em um quadro sinótico, o qual fornece uma visão geral do cenário de Gestão do Conhecimento - GC - nas organizações públicas e do seu desenvolvimento. Acredita-se que este estudo possa vir a contribuir com as pesquisas da área, como também incentivar a prática da Gestão do Conhecimento nas organizações.

A estrutura do presente estudo traz, na primeira parte, a introdução do estudo na qual apresentam-se a definição do problema da pesquisa, os objetivos e a justificativa.

A fundamentação teórica é apresentada em três partes distintas, uma para cada área relacionada com o objetivo da pesquisa: Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Administração Pública.

A metodologia da pesquisa é aprestada na parte 5, incluindo a caracterização da pesquisa, a coleta e a sistematização dos dados.

A apresentação e análise dos resultados é indicada na parte 6, com o quadro sinótico das iniciativas de GC implementadas nas organizações públicas, a análise das abordagens (gerenciamento e criação de conhecimento) nestas organizações e a comparação entre as iniciativas encontradas na literatura e as identificadas nas organizações públicas pesquisadas.

As considerações finais e as recomendações futuras são apresentadas na parte 7 deste estudo.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

A ligação entre competitividade e conhecimento tem sido objeto de crescente interesse no meio acadêmico e organizacional. A afirmativa de que o conhecimento é o principal ativo das organizações e de que sua gestão é fonte de vantagem competitiva, tem levado as organizações a procurar compreender o seu significado e a encontrar formas de gestão que possibilitem, a sua criação e o seu compartilhamento, a fim de melhorar seus processos, produtos e serviços.

Neste contexto, evidencia a literatura que além de estudos teóricos sobre o tema, várias iniciativas de Gestão do Conhecimento já estão sendo desenvolvidas e aplicadas, principalmente pelas organizações privadas. Estas, impulsionadas pelo desejo de estar à frente de seus concorrentes, despertaram inicialmente para o tema, e, atualmente, lideram na implantação das mesmas.

Nas organizações públicas o ritmo caminha um pouco mais lento. Segundo BARROS “a grande maioria dessas organizações ainda preserva características da organização burocrática, com isso, não conseguem responder com agilidade e qualidade às demandas da comunidade. Este tipo de administração foi desenvolvido em uma outra época, onde a sociedade funcionava em um outro ritmo e onde as transformações ocorriam com menor rapidez.”

A implantação de iniciativas de GC no setor público também encontra obstáculos em relação à sua cultura e à sua estrutura. As linhas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, acabam dificultando o compartilhamento voluntário do conhecimento entre funcionários e departamentos. O conhecimento no setor público é utilizado como forma de poder para garantir determinadas posições, ou para alcançar promoções. Os funcionários não recebem recompensas e incentivos ao compartilharem os seus conhecimentos, recebem seus salários pelo conhecimento que utilizam como indivíduos. (AZEVEDO, 2002, p. 2)

Apesar das dificuldades levantadas, algumas organizações públicas têm buscado acompanhar as transformações da sociedade, implementando novas abordagens para gerenciar o conhecimento organizacional, por meio de práticas e/ou iniciativas de GC. Embora em número reduzido, essas iniciativas estão sendo desenvolvidas e aplicadas nas diferentes esferas do setor público. No entanto, não estão disponibilizadas ou se encontram dispersas na literatura, dificultando o acesso

às mesmas. Se passíveis de uso por outras organizações, tais iniciativas contribuiriam para a sistematização do processo de gestão do conhecimento.

Diante do exposto, um problema a ser resolvido é o mapeamento das iniciativas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública, visando a identificar o cenário de Gestão do Conhecimento nestas organizações, o estágio de desenvolvimento das práticas na área em questão, e principalmente facilitar o agrupamento destas iniciativas para possibilitar o acesso a essas informações, incentivando a pesquisa e, por conseguinte, a prática da Gestão do Conhecimento nas instituições públicas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar e descrever, a partir da literatura, iniciativas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas, agrupando-as de maneira a facilitar o acesso, a pesquisa e o incentivo à prática de Gestão do Conhecimento.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) analisar, a partir da literatura, as iniciativas e as abordagens (gerenciamento e criação) de Gestão do Conhecimento nas organizações públicas;
- b) identificar, na literatura, as tipologias, utilizadas na implementação de Gestão do Conhecimento nas organizações públicas;
- c) identificar as iniciativas e/ou práticas de Gestão do Conhecimento implementadas na administração pública;
- d) sistematizar os resultados em um quadro sinótico destacando unidades de análise comuns às iniciativas de Gestão do Conhecimento.

1.4 JUSTIFICATIVA PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Na exploração preliminar sobre a Gestão do Conhecimento nas organizações pode-se observar que há uma carência de estudos que visem identificar o estágio de desenvolvimento das iniciativas de Gestão do Conhecimento na esfera pública.

Embora existam algumas iniciativas identificadas nestas instituições, verifica-se, pela revisão de literatura, que foram poucos os trabalhos publicados sobre o assunto. As pesquisas mais expressivas da área foram as realizadas pelo Instituto Econômico de Pesquisa Aplicada - IPEA¹, que contempla algumas organizações do Executivo Federal; e o livro intitulado *Gestão do Conhecimento e E-learning na prática* de José Cláudio Cyrineu Terra², que apresenta 39 casos de iniciativas de Gestão do Conhecimento no Brasil, tanto em organizações da esfera pública quanto nas de esfera privada.

Salienta-se, também, que não foram constatados estudos com a preocupação efetiva de mapear as iniciativas que estão sendo publicadas e disponibilizadas na literatura. Assim sendo, percebe-se uma lacuna que pode ser explorada pelo presente trabalho.

A contribuição do estudo ora proposto é mapear as iniciativas de Gestão do Conhecimento que estão sendo implementadas em organizações públicas e sistematizá-las em um quadro sinótico, que poderá ser usado pela comunidade acadêmica e por organizações públicas e privadas.

¹ BATISTA, F. F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo Federal**. Brasília, 2004, Disponível em: <www.ipea.gov.br>

² TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 361.

2 CONHECIMENTO

Nos tempos atuais cada vez mais se tem ouvido falar no termo “conhecimento” e na importância da sua gestão às organizações que buscam competitividade e sobrevivência. No entanto, à medida que crescem as discussões em torno do tema, formulam-se novas discussões conceituais.

Segundo SVEIBY (1998, p. 35), a palavra conhecimento surgiu do termo *epistemologia* o qual significa “teoria do conhecimento” e provém da palavra grega *episteme* – verdade absoluta certa. No entanto, o autor ressalta que não existe consenso na definição da palavra conhecimento, tendo vários significados, como por exemplo: cognição, sapiência, experiência, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, dentre outros.

DRUCKER (2001) comenta que na atualidade a ênfase dada ao termo é diferente, apesar deste estar presente na história da humanidade, tendo sido estudado por Platão, Aristóteles e outros filósofos, o conhecimento nos tempos atuais deixa de ser genérico e passa a ser altamente especializado.

Neste sentido, DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 6), consideram o conhecimento como sendo “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.”

Os autores comentam ainda que o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 63) também oferecem uma conceituação mais contemporânea. Os autores consideram o conhecimento “como um processo dinâmico de justificar a crença individual em relação à verdade. (...) o conhecimento (...) diz respeito a crenças e compromissos (...) é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica.”

2.2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento organizacional é formado pela união entre o contexto organizacional (o que caracteriza a organização: seus negócios; clientes, acionistas, processos, sistemas de informação, estrutura dentre outros), e os conjuntos de conhecimento que cada indivíduo possui. (CARVALHO; TAVARES, 2001, p. 63).

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 7), o conhecimento organizacional pode ser classificado em dois tipos: **conhecimento explícito** que se refere ao conhecimento formal, codificado, transmitido pela linguagem, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., facilmente transmitido, sistematizado e comunicado; e **conhecimento tácito**, este difícil de ser articulado na linguagem formal. É o conhecimento baseado em experiências individuais, obtido a partir da experiência e aprendizagem. Envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções, e habilidades.

Para que a organização possa criar conhecimento, no entanto, é necessário a interação dos indivíduos, que ocorre por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observação, só assim o conhecimento pode ser ampliado e cristalizado em nível de grupo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 15)

2.2.1 Criação do Conhecimento Organizacional

A estrutura conceitual básica, para o processo de criação do conhecimento organizacional envolve duas dimensões: a epistemológica, e a ontológica.

Na dimensão ontológica os conhecimentos individuais são ampliados e desenvolvidos a partir da interação entre as pessoas. A criação do conhecimento acontece de forma contínua e em todos os níveis da organização, como um processo de ampliação do conhecimento, passando pela fase individual, grupal até chegar a organizacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na dimensão epistemológica, o conhecimento organizacional é formado a partir do conhecimento tácito, obedecendo a um processo em espiral que começa no nível individual, se propaga na equipe, cruza fronteiras entre seções, departamentos, divisões, configurando-se na dimensão ontológica. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ambas as dimensões interagem dinamicamente ao longo do tempo, concretizando um percurso simultâneo e complementar.

2.2.2 Modos de Conversão do Conhecimento

A interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito é a principal dinâmica da criação do conhecimento da organização, que pode ser definida como “a capacidade que uma instituição tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas.” (TARAPANOFF, 2001, p. 135).

As interações entre essas duas estruturas e entre o indivíduo e a organização, realizam quatro processos principais de criação do conhecimento, denominados por NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 67-82) de conversão do conhecimento como mostra a Figura abaixo:

FIGURA 1: CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

	Conhecimento tácito	<i>em</i>	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito do Conhecimento explícito	SOCIALIZAÇÃO Conhecimento Compartilhado		EXTERNALIZAÇÃO Conhecimento Conceitual
	INTERNALIZAÇÃO Conhecimento Operacional		COMBINAÇÃO Conhecimento Sistêmico

FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 81).

O processo de Socialização é aquele em que o conhecimento é tácito a tácito - processo de trocas de experiência portanto, de criação de conhecimento tácito.

A Exteriorização ocorre quando o conhecimento passa de tácito para explícito. É o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, que pela linguagem falada assume a forma de metáforas, modelos, conceitos e equações, que expressam o conhecimento tácito de um indivíduo.

A Combinação é a expressão do conhecimento de explícito em explícito. É o processo de sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, ou seja, é a combinação de diferentes partes de conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito por meio da análise, da categorização e da reconfiguração de informações.

O processo de Interiorização é aquele que converte o conhecimento de explícito em tácito. É a absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito por meio do aprendizado pela prática. Sendo assim, a conversão do conhecimento propicia a comunicação do conhecimento tácito e explícito entre os indivíduos, que pelas suas habilidades e experiências adquirem e criam novos conhecimentos na organização.

2.2.3 Processo de Capacitação para a Criação do Conhecimento Organizacional

O processo de capacitação do conhecimento organizacional, segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997), é um conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento. O processo envolve cinco fases: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de protótipos, e nivelção do conhecimento.

O Compartilhamento do Conhecimento Tácito é realizado entre as microcomunidades de conhecimento, formado por equipes de no máximo cinco ou sete pessoas que criam novos conhecimentos pelo compartilhamento de experiências e competências. Requer novas estruturas organizacionais e novos espaços físicos para acomodar os trabalhos das microcomunidades.

A Criação de Conceitos: é a fase na qual a microcomunidade de conhecimento tenta externalizar o conhecimento, tornando explícito o conhecimento tácito. O que possivelmente resultará no avanço do negócio pela criação de novos produtos, processos ou serviços.

A Criação de Conceitos: é a fase na qual a microcomunidade de conhecimento tenta externalizar o conhecimento, tornando explícito o conhecimento tácito. O que possivelmente resultará no avanço do negócio pela criação de novos produtos, processos ou serviços.

A Justificação de Conceitos: é referente a análise realizada para verificar se o conceito formulado pelas microcomunidades possa vir a gerar estratégias de avanço para a empresa.

A Construção de Protótipos: é a fase na qual o conceito será exibido na forma física, por meio de desenhos, especificações, ou modelos, podendo ser utilizado, por exemplo, na fabricação experimental.

A Nivelção do Conhecimento: refere-se à fase na qual conhecimento extraído do processo de criação do conhecimento é disseminado e compartilhado pela organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 95-102)

2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O processo de transferência do conhecimento envolve duas ações: transmissão, “envio ou apresentação do conhecimento a um receptor inicial”, e absorção do conhecimento pelo receptor. Se a absorção do conhecimento pelo receptor não for efetiva o processo de transferência não foi concluído. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 123).

No entanto, o conhecimento na sua completude não é efetivamente transferido. O conhecimento explícito é de fácil transferência pela característica, de ser visível, e codificável. Já o conhecimento tácito é difícil de transferir. Com base nessas afirmativas STRAUHS (2003, p. 127) comenta que a expressão “Compartilhamento do Conhecimento” vem sendo utilizada na literatura no lugar da expressão “Transferência do Conhecimento”.

De acordo com SVEIBY (1998, p. 54) o compartilhamento do conhecimento ocorre por meio da informação - que é uma forma ideal para transmitir o conhecimento explícito, sendo, rápida, segura e independente de sua origem. No entanto, depende da atribuição de significado, que ocorre de acordo com o modelo mental de cada indivíduo; e da tradição - que consiste na transmissão de conhecimento do mestre para o aprendiz. Os mestres mostram aos aprendizes como se fazem as coisas, estes tentam imitá-los e, depois, os mestres julgam seus esforços.

Para DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 110), o compartilhamento do conhecimento ocorre de maneira informal, ou seja, é aquele que acontece de forma

espontânea e não estruturada, (nas conversas no bebedouro, “na parada para um cafezinho”), e formal que ocorre por meios mais estruturados e intencionais.

As iniciativas para formalizar o compartilhamento do conhecimento devem ser estabelecidas com a preocupação de não prejudicar as trocas informais, para que estas continuem existindo, como também, deve ser adaptada às necessidades organizacionais e culturais, sob pena de se criarem empecilhos ao processo de compartilhamento como um todo (STRAUHS , 2003, p. 127).

Na visão de O'DELL e GRAYSON³ (apud FLORIANO, 2004, p. 5) “a maioria das pessoas tem um desejo natural de aprender, de dividir o que sabe e de fazer as coisas de um jeito melhor. Todavia, esse desejo é impedido por fatores estruturais, logísticos e culturais que indivíduos e organizações possuem”. DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 117-8) denomina esses fatores de “atritos”, inibidores que retardam e impedem o compartilhamento do conhecimento que circula na organização. O Quadro 1, abaixo, mostra os inibidores e as soluções propostas pelo autor.

³ O'EDDELL, C; GRAYSON JR., C. J; ESSAIDES, N. **If only we knew what we know : the transfer of internal knowledge and best practice**. New York : The Free Press, 1998.

QUADRO1 - ATRITOS AO PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

ATRITO	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua no decurso de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocábulos e quadros de referência	Estabelecer consenso utilizando-se da educação, da discussão, de publicações, do trabalho em equipe e do rodízio de funções
Falta de tempo e de lugar de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferência
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no conhecimento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura de idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidades de ajuda	Aceitar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo

FONTE: DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 117).

Segundo STRAUHS (2003, p. 127), a implantação e implementação de um processo de compartilhamento do conhecimento exige ações proativas, que permitem a criação, codificação e difusão do conhecimento organizacional, aparecendo, portanto, a necessidade formal de Gestão do Conhecimento.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo apresenta a conceituação de Gestão do Conhecimento na visão de alguns autores, a evolução das abordagens, a tipologia proposta por De Long, Davenport e Beers e as iniciativas identificadas na literatura.

3.1 CONCEITUAÇÃO

Atualmente o conhecimento vem sendo tratado nas organizações como um diferencial em busca, dentre outras coisas, de melhoria de produtos e serviços e de vantagem competitiva. Neste contexto, as organizações se deparam com a dificuldade de compartilhar e gerenciar esse bem, a fim de criar novos conhecimentos e de transformar o conhecimento individual em organizacional. Para tanto, as organizações estão investindo em métodos, modelos e processos de Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento é segundo SVEIBY (1998) a criação de valor a partir de bens intangíveis da organização. Neste sentido, BARROSO e GOMES (1999, p. 154) acreditam que a gestão do conhecimento inclui a identificação e mapeamento dos ativos intelectuais, para gerar novos conhecimentos e criar vantagem competitiva.

DAVENPORT e PRUSAK (1998) apresentam um conceito mais abrangente. Para os autores, a Gestão do Conhecimento é o conjunto de atividades relacionadas com a geração, codificação e transferência do conhecimento. Segundo esses mesmos autores as ferramentas de Gestão do Conhecimento pretendem auxiliar o processo de coleta e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando esse conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização.

Na mesma linha, STOLLENWERK (1999, p. 13) considera a Gestão do Conhecimento como sendo:

um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa e seus processos associados. Segundo uma abordagem de macro-processo organizacional, compreende o planejamento, a

execução e o controle de ações voltadas para desenvolver o conhecimento da empresa e seus processos correlatos, tendo em vista a excelência empresarial e a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

O GAERTNER GROUP (1998), por sua vez, define a Gestão do Conhecimento como sendo uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa, podendo este estar localizado em um banco de dados, em documentos, em procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades.

Verifica-se que os conceitos sobre Gestão do Conhecimento encontrados na literatura enfocam tanto o gerenciamento do conhecimento como o da informação. Isto acontece segundo STRAUHS (2003) devido à formação dos usuários, pesquisadores e profissionais que atuam na área, não sendo propriamente conceitos frontalmente antagônicos.

3.2 ABORDAGENS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA EVOLUÇÃO

Fazendo uma retrospectiva histórica pode-se situar o início das discussões acerca da Gestão do conhecimento no ano de 1987, período em que se privilegiou segundo SVEIBY (2000, p. 2) o “uso da Tecnologia da Informação para armazenar dados e informações, com vistas ao aumento da produtividade.”

Por volta de 1994 emergem as organizações virtuais e, em 95, acontece a explosão da Word Wide Web - www – Internet. A partir desse momento, surgem as “comunidades de prática com interesses múltiplos e inter-relacionados” (STRAUHS, 2003, p. 147-148).

Ao final da década de 1990, a Gestão do Conhecimento apresentava duas abordagens distintas. Uma voltada ao gerenciamento de informações e outra voltada à gestão de pessoas. Segundo SVEIBY (2000, p. 1) essas duas abordagens são:

a) Tecnologia da Informação: neste enfoque profissionais pesquisadores e usuários que atuam na área de Ciência da Computação e Informação direcionam a sua atenção na construção de Sistemas de Gerenciamento da Informação.

b) Gerenciamento de Pessoas: este segundo ramo está mais voltado ao desenvolvimento de processos que auxiliem as pessoas a trabalhar de forma otimizada com o conhecimento. O conhecimento é tratado como um processo, voltado para o gerenciamento e aprendizagem individuais, com a atuação de psicólogos e seus semelhantes, e em nível organizacional com a atuação de filósofos, sociólogos e teóricos organizacionais. Requer, portanto, treinamentos, mudanças de postura e filosofias, investimentos de forma geral "em" e "nas" pessoas.

Segundo STRAUHS (2003, p. 143) "o início do século XXI traz uma nova vertente, que aponta para o conagraçamento das duas abordagens iniciais, culminando no entendimento da Gestão do Conhecimento como um processo sistêmico, que não pode prescindir de tecnologias, estratégias e pessoas."

Neste sentido, McELROY (2001, p. 1) comenta sobre a emergência de uma nova geração denominada "Segunda Geração de Gestão do Conhecimento - SGGC", ou "segundo round" (DAVENPORT, 1999), a qual centra-se nas pessoas e nas tecnologias, com o objetivo de produzir novo conhecimento.

Ao contrário da "Primeira Geração de Gestão do Conhecimento - PGGC", que se preocupava com o gerenciamento do conhecimento já existente, focando apenas o compartilhamento entre indivíduos, visando a melhoria do desempenho individual, a SGGC lida com todo o ciclo de vida do conhecimento, preocupando-se com a criação do conhecimento, com a melhoria da aprendizagem, focando a produção de conhecimento organizacional. (McELROY, 2001, p. 1-2)

Neste contexto, a Gestão do Conhecimento deve não só gerenciar o conhecimento explícito. Deve preocupar-se principalmente, em ampliar a capacidade da organização de criar conhecimento novo para poder agregá-lo a produtos, serviços e processos.

3.3 INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Iniciativas ou práticas de Gestão do Conhecimento "são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior". (BATISTA, 2004, p. 06).

Essas práticas possuem características distintas e desempenham diferentes funções dentro do processo de Gestão do Conhecimento, tais como: identificação; captura; seleção e validação; organização e armazenagem; compartilhamento; acesso e distribuição; aplicação; e criação do conhecimento. (DAVENPORT⁴; BECKMAN⁵, apud PEREIRA, 2003, p. 10).

Não existe, no entanto, nenhum consenso dos autores quanto à classificação dessas práticas. No âmbito desse estudo trabalhar-se-á com a classificação sugerida por BARROS, (2004, p. 29), que identifica e apresenta as práticas e suas respectivas funções dentro do processo de Gestão do Conhecimento, conforme o Quadro 2, abaixo.

QUADRO 2 - INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS FUNÇÕES continua

INICIATIVA	CRIAR CAPTURAR	ORGANIZAR CODIFICAR	DISSEMINAR	AVALIAR	MENSURAR	AUTOR
Memória organizacional	X	X	X			SIMIÃO (2001)
Mapeamento do Conhecimento	X	X	X		X	DAVENPORT e PRUSAK (1998)
Educação corporativa	X		X			PEREIRA (2003)
Comunidade de Prática	X		X			LAVE e WENGER (1991)
Sistemas de Informação	X	X	X		X	SILVA (2002)
Portal do Conhecimento Corporativo		X	X			TERRA e GORDON (2002)
Gestão de Pessoas				X		BARROS (2004)
Gestão de Conversas				X		DAVENPORT e PRUSAK (1998)

⁴ DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

⁵ BECKMAN, T. **The Current State of Knowledge Management**. In: LIEBOWITZ, J. Knowledge Management Handbook. New York: CRC Press, 1999.

conclusão

INICIATIVA	CRIAR CAPTURAR	ORGANIZAR CODIFICAR	DISSEMINAR	AVALIAR	MENSURAR	AUTOR
Benchmarking;				X	X	NONAKA e TAKEUCHI (1997)
E-BUSINESS			X			PAULA JR (2002)

FONTE: ADAPTADO DE BARROS (2004, p. 29).

As iniciativas destacadas compõem a arquitetura de um modelo para a gestão de organizações baseadas no conhecimento. (BARROS, 2004). Tais iniciativas serão apresentadas a seguir.

a) Benchmarking

A identificação das melhores práticas desenvolvidas na organização permite que a mesma possa conhecer o que sabe internamente.

Segundo OÈDELL, GRAYSON JR. e ESSAIDES⁶ (apud STRAUHS, 2003, p. 134) o *benchmarking* é “um processo capaz de identificar e adaptar as melhores práticas organizacionais, é necessário para se identificar, por comparação, pontos positivos e negativos, transformando os elementos de comparação em medida de desempenho”.

Para BARROS (2004, p. 44), é uma prática desenvolvida pelas organizações que possibilita a socialização do conhecimento pois, “fornece uma canal de transferência do conhecimento entre quem observa e quem possui a prática.”

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997) por meio da observação das práticas as pessoas irão buscar a experiência e o know-how que não estão disponíveis de maneira explícita, auxiliando o processo de criação do conhecimento.

b) Comunidade de Prática

LAVE e WENGER⁷, (apud SILVA, 2004, p. 72) descrevem as comunidades de prática como “um grupo de pessoas que misturam relacionamentos e atividades, num determinado tempo e em relação tangencial e envolvimento com outras comunidades”.

De acordo com SILVA (2004, p. 74) as comunidades de prática geralmente “iniciam como redes imprecisas com necessidades e oportunidades latentes.” Segundo a autora, não se inicia uma comunidade de prática a partir do zero, “mas sobre interesses e relacionamentos que já existem; (...) através da descoberta do valor de realizar empreendimentos juntos.”

Para STEWART (1998, p. 87) as comunidades de prática “realizam dois trabalhos principais de formação do capital humano: transferência do capital humano e inovação.” Ainda segundo o autor algumas tentativas para gerenciar, oficialmente, comunidades de prática mostraram-se infrutíferas, no entanto, pode-se auxiliá-las: (i) pelo reconhecimento da sua importância para a organização; (ii) dando-lhes os recursos necessários, como infra-estrutura física, de equipamentos e de comunicação; e (iii) fertilizando o solo sem interferir no crescimento. (STEWART, 1998, p. 88-89)

c) e-Business

Segundo PAULA JR, et al (2002, p. 23) o e-Business “compreende todo o fluxo de mercadorias e serviços, informações e processos financeiros entre compradores e vendedores que se utilizam de tecnologia eletrônica.”

Esse novo meio de fazer negócio segundo ZILBER (2002, p. 6) produz instrumentos que permitem o desenvolvimento de portais na internet para compra e venda de produtos e serviços e interação entre unidades de negócio de uma mesma empresa por meio de intranets.

⁶ OÈDELL, C; GRAYSON JR., C. J; ESSAIDES, N. **If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice**. New York: The Free Press, 1998.

⁷ Lave, J; WENGER, E. **Situated learning, legitimate peripheral participation**. Cambridge: University Press, 1991.

Para TEIXEIRA FILHO (2000, p. 2) o e-business tem um conceito mais abrangente envolvendo todas as operações de marketing e comercialização em meios digitais, tais como Internet, extranets e meios de pagamento eletrônicos.

d) Educação corporativa

A educação corporativa, segundo BARROS (2004, p. 33), surge como resposta ao desafio estratégico das organizações em implementar iniciativas que visem a geração do conhecimento. Esta nova tendência faz com que as organizações estejam envolvidas com um novo e importante comprometimento a educação e o desenvolvimento de seus funcionários.

Segundo PEREIRA (2003, p. 15-16) as organizações estão buscando “o desenvolvimento da sua capacidade de aprendizado, criando situações que permitam a discussão de problemas comuns e soluções por meio da aprendizagem coletiva.”

Dentro desse contexto a Universidade Corporativa, segundo CARVALHO et al. (2001, p. 2), tem-se revelado como “ferramenta eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos às estratégias empresariais”, possibilitando “a consolidação de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem ativa e contínua, estimulando um processo de constante crescimento e fortalecimento dos indivíduos, e da utilização de todo seu potencial criativo.”

e) Gestão de Conversas

A preocupação com a criação e compartilhamento de conhecimento tem direcionado a atenção das organizações às conversas, que ocorrem geralmente, segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 110), “no bebedouro ou no restaurante da empresa”, nessas ocasiões “as pessoas se perguntam sobre os projetos em curso, trocam idéias, e pedem conselhos sobre como resolver problemas”.

Na opinião de KROGH, ICHIJO e NONAKA (2001, p. 156) “ as conversas são a base do conhecimento social dentro da organização. Por meio de discussões ampliadas, que abrangem desde fantasiosas divagações pessoais até apuradas exposições formais, o conhecimento se converte em temas disponíveis para outros”.

Segundo BARROS (2004, p. 40-41) “no contexto da nova economia gerenciar conversas é uma prática que conduz a organização a resultados desejáveis”, já que as conversas multiplicam e ampliam a criação de conhecimento dentro da organização.

f) Gestão de Pessoas alinhada à Criação do Conhecimento

O conhecimento encontra-se não apenas em documentos, base de dados, dentre outros, mas também nas experiências das pessoas que atuam nas organizações. Segundo BARROS (2004, p. 38) as pessoas são a principal vantagem competitiva das organizações, isso faz com que, estas busquem novas práticas de gestão de pessoas, para enfrentar os desafios impostos pela concorrência.

Neste contexto, TEIXEIRA FILHO (2001, p. 1-3) comenta que o departamento de Recursos Humanos tem um papel fundamental, devendo assumir um posicionamento ativo. Segundo o autor, o profissional de recursos humanos deve ter o “conhecimento sólido sobre os processos de aprendizagem”, e ser “portador da visão global de negócio”, sendo “capaz de articular na empresa os processos básicos de Gestão do Conhecimento”. O papel dos profissionais de RH passa a ser de um catalisador e de um facilitador do aprendizado.

Para BARROS (2004, p. 39), existe uma “relação direta entre a gestão de pessoas e a criação de novos conhecimentos”. Dentro deste contexto, NONAKA e TAKEUCHI (1997) destacam a importância de criar um ambiente do conhecimento que propicie a criação e o compartilhamento de novos conhecimentos, auxiliando o avanço individual e coletivo do conhecimento dentro das organizações.

g) Memória organizacional

A memória organizacional pode ser definida como um “repositório de conhecimento disponível na organização cuja finalidade é garantir que o conhecimento desejado possa ser recuperado no momento e lugar corretos por quem necessitá-lo”. (ARAUJO et al., 2003, p. 10). É constituída tanto de conhecimento explícito, dados (formais e estruturados), como de conhecimento tácito (informais e não representados).

Segundo SIMIÃO (2001, p. 1) é "também uma ferramenta da organização para o gerenciamento de seus ativos intelectuais. Sua existência deve propiciar maior compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, do conhecimento individual e das lições aprendidas na execução das tarefas da organização". Representa toda experiência e conhecimento da organização, devendo ser situada nos níveis operacional, tático e estratégico, sendo armazenada nas pessoas (base de dados naturais) ou em arquivos físicos (bases de dados artificiais).

h) Mapeamento do Conhecimento

Mapas do conhecimento ajudam a “descobrir a localização, posse, valor e uso de artefatos de conhecimento”, possibilitando “descobrir papéis e especialidade de pessoas, identificar impedimentos ao fluxo do conhecimento e focar oportunidades para alavancar o conhecimento existente”, não só da organização, mas também, de fornecedores e consumidores. (GREY⁸, apud STRAUHS, 2003, p. 130).

Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 88-89) a principal finalidade de um mapa do conhecimento é “mostrar para as pessoas de dentro da empresa onde ir quando precisam de conhecimento”. Apontam para pessoas como também para documentos e bancos de dados. Podem ter efetivamente o formato gráfico de um mapa, ou podem ser listagens, quadros, ou qualquer outro formato de mídia. Mapeiam, sobretudo, as competências individuais existentes, relacionadas com a organização em questão. Atuam como guias, podendo, ainda, apresentar uma avaliação do “estoque de conhecimento corporativo, revelando os pontos fortes a serem explorados e as lacunas a serem preenchidas”.

i) Portal do Conhecimento Corporativo

Os portais corporativos possibilitam a interação e a colaboração entre pessoas, facilitando a busca e o compartilhamento para a criação de novos conhecimentos. Segundo TERRA e GORDON (2002, p. 38), “eles estão mudando

⁸ GREY, Denham. Knowledge Mapping: A practical overview. **Smith Weaver Smith Cultural Changemakers**, Oct. 1999. Disponível em: <<http://smithweaversmith.com/knowledge2.htm>> Acesso em: 14 May 2001, 16:58.

fundamentalmente a forma como a informação e a responsabilidade de colaboração são compartilhadas em uma organização: de um foco estreito e funcional, para uma abordagem ampla de colaboração”. Ainda segundo os autores os portais integram e equilibram o fluxo estruturado de informação e conhecimento, (explícito e tácito) no interior das organizações.

j) Sistemas de Informação

Apesar de BARROS (2004, p. 41) ter classificado os sistemas de informação como uma iniciativa de Gestão do Conhecimento, acredita-se que uma denominação mais adequada seria, uma ferramenta ou suporte ao armazenamento, recuperação e disseminação, de informações e conhecimento, potencializando o compartilhamento e a criação do conhecimento nas organizações.

Para BARROS (2004, p. 44) a introdução de TI nas organizações possibilita “maior velocidade de respostas às mudanças, maior flexibilidade de operações, bem como novas oportunidades para as organizações que têm seu foco voltado aos recursos intangíveis”.

A utilização dos recursos de Tecnologia da Informação segundo SILVA (2002, p. 54), podem otimizar ainda mais a Externalização, Internalização, Socialização e a Combinação do conhecimento dentro das organizações, o autor afirma que:

a TI é fundamental para a (Combinação) agrupamento dos conhecimentos explícitos, mas não contribui significativamente com o formato tácito do conhecimento. Basicamente o máximo que pode se fazer para a troca de conhecimento tácito – tácito é facilitar que pessoas sejam encontradas (conectadas) e a partir daí ocorrer a Socialização. No entanto a TI pode auxiliar as duas outras conversões do conhecimento, quando o formato tácito está em equilíbrio com o explícito. Assim sendo pode facilitar a Externalização (auxilia no registro do conhecimento), e a Internalização (agiliza o acesso ao conhecimento explícito).

3.3.3 TIPOLOGIA DAS INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em pesquisas junto a organizações americanas, com perfil diferenciado de atividades, DE LONG, DAVENPORT e BEERS (1997, p. 3-4) identificaram sete tipos de iniciativas com objetivos específicos:

1. Captura e reuso do conhecimento estruturado: parte do princípio de que o conhecimento está freqüentemente incorporado em partes componentes de produtos organizacionais, tais como: projetos, relatórios, documentos e procedimentos de implementação de processos, linhas de código de software, entre outros. Tais conhecimentos podem ser reutilizados, para reduzir o tempo e os recursos necessários para o desenvolvimento de um produto ou projeto semelhantes.

2. Captura e compartilhamento de lições aprendidas da prática: busca a captura do conhecimento prático e experimental, ou seja o conhecimento tácito das pessoas, que pode ser interpretado e utilizado, de forma adaptada, em novos contextos.

3. Identificação de fontes e redes de especialistas: procura identificar, tornar visível e acessível o conhecimento dos especialistas aos membros da empresa, visando facilitar a comunicação entre os que detêm e os que necessitam do conhecimento.

4. Estruturação e mapeamento do conhecimento necessário para aumento de desempenho: busca explicitar os conhecimentos específicos, necessários para realizar um processo em particular como por exemplo, o registro de um medicamento.

5. Mensuração e gestão do valor econômico do conhecimento gerado: muitas organizações possuem ativos intelectuais estruturados como patentes, *copyrights*, licenças de software, bases de dados de clientes, entre outros. Esses bens tanto podem dar lucro, como gerar custos, dependendo de um gerenciamento criterioso.

6. Síntese e compartilhamento do conhecimento de fontes externas: busca de informação relevante aos negócios da empresa a partir do conhecimento gerado externamente - processo de monitoramento - por meio de artigos, relatórios, notícias, entre outros.

7. Captura do conhecimento incorporado em produtos e processos organizacionais: nestas iniciativas conhece-se o valor de mercado do conhecimento produzido internamente, e pretende-se alavancar este desempenho com a oferta de novos produtos, serviços ou processos intensivos em conhecimento.

As iniciativas elencadas anteriormente foram classificadas pelos autores de acordo com seu objetivo. No entanto, elas podem variar de acordo com cada contexto ou organização. Constata-se na prática a existência de sistemas amalgamados, com características e necessidades específicas para o ambiente em questão.

3.5 FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

As ferramentas utilizadas em iniciativas de Gestão do Conhecimento são originárias da Tecnologia da Informação, e segundo CARVALHO e FERREIRA (2001, p. 111) "pretendem auxiliar o processo de coleta e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando esse conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização".

Os autores, após pesquisa realizada com diferentes fornecedores de *softwares* de Gestão do Conhecimento, identificaram e classificaram oito categorias para os mesmos:

1. Ferramentas baseadas na Intranet: se beneficia das tecnologias que são desenvolvidas na Internet; privilegiam a informação interna à organização e atuam no sistema "*pull*", onde a informação está disponível na intranet e o usuário deve solicitá-la; é uma ferramenta adequada para sistematizar o conhecimento explícito que se encontra disperso entre os departamentos da empresa;

2. Gerenciamento eletrônico de documentos - GED: também chamada de Gerenciamento de Conteúdo, é uma ferramenta utilizada como repositório de conhecimento explícito estruturado. Contribui para a organização da enorme quantidade de documentos gerados nas organizações, facilitando sua recuperação e manipulação;

3. Groupware: se beneficiam das estruturas já montadas de redes de computadores e de aplicações de trocas de mensagens, tais como: correio eletrônico, grupos de discussão, correio de voz, videoconferência, entre outros. Ferramentas deste gênero propõem-se a auxiliar na interação, cooperação e comunicação entre grupos de trabalho geograficamente dispersos que cooperam na resolução de problemas. Tais ferramentas trabalham no sistema "push" ou seja, fornecimento de informação não solicitada pelo usuários;

4. Workflow: é uma ferramenta que permite determinar o fluxo de um processo, mostrando as etapas corretas para concretização do mesmo e acompanhando constantemente todas as atividades que compõem o processo. Sua aplicação é em processos que requerem informações ordenadas e estruturadas, fornecendo papéis, regras e rotas. A principal diferença entre o *groupware* e o *workflow* é que o *groupware* sugere um estilo informal de comunicação ao passo que o *workflow* propõe uma codificação formal;

5. Sistemas para construção de bases inteligentes do conhecimento: permitem que o usuário que vivenciou uma experiência possa explicitá-la em um banco de casos acessível para outras pessoas.

6. Business intelligence: é um conjunto de ferramentas utilizado para manipular massa de dados operacional em buscas de informações essenciais para o negócio. Subdividem-se nos grupos de *front-end* (SAD - sistemas de apoio decisão, EIS (*Executive Information Systems*, etc) e *back-end* (*data warehouse*, *data mart*, *data mining* etc). Sistemas Gerenciadores de Banco de Dados (SGBDs) constituem a base de uma solução de BI.

7. Mapas do conhecimento: ou mapas de competências é uma ferramenta que permite colocar as pessoas em contato direto com especialistas, permitindo a troca de conhecimento tácito. Funcionam como páginas amarelas que organizam uma lista de "quem sabe o quê". Permitem, então, o acesso rápido a quem detém o conhecimento, facilitando o processo de compartilhamento;

8. Ferramentas de apoio a inovação: o objetivo dessas ferramentas é colocar as pessoas em contato com o conhecimento explícito armazenado em patentes, melhores práticas e modelos conceituais, estimulando a geração de idéias e *insights*. São softwares que contribuem para a geração de conhecimento na fase de concepção de produtos.

4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DA CONCEITUAÇÃO ÀS CARACTERÍSTICAS

Serão apresentados neste capítulo os conceitos de organização e administração a serem empregados ao longo do trabalho, como também uma breve explanação acerca da evolução da administração pública e suas características.

4.1 ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO: CONCEITUAÇÃO

O termo organização pode ser definido como sendo: “unidade social deliberadamente construída para perseguir objetivos específicos; uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo, sendo composta de três partes básicas: indivíduos, grupos e tarefas e com sua atuação ajustada a um meio ambiente específico.” (PARK, 1997, p. 237).

DRUCKER (1997, p. 27) apresenta uma definição mais humanista. Para o autor, uma organização “é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum.”

REIS (2005, p. 1) por outro lado, caracteriza a administração como sendo “uma atividade meio; não é um fim em si mesma. Administrar diz respeito ao desempenho da organização como um todo, em um determinado contexto.” Este desempenho é adquirido segundo a autora por meio do planejamento, organização, direção ou coordenação e do controle.

Sendo assim, subentende-se que as organizações necessitam utilizar as técnicas da administração para alcançarem os objetivos que almejados.

Apesar das diferenças terminológicas dos conceitos citados, tem-se utilizado na literatura o termo “organização pública” ou “administração pública” para denominar a empresa ou organização, que presta serviço público ao cidadão.

Sendo assim, e em relação ao conceito de Administração Pública este pode ser definido como sendo: “(...) um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal”. (BOBBIO, 1983, p. 10).

4.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: EVOLUÇÃO E CARACTERÍSTICAS

A Administração Pública ao longo da história política do Brasil evoluiu por meio de três modelos de gerenciamento de Estado: a administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

Na administração patrimonialista “os cargos públicos eram com frequência propriedade de uma nobreza burocrática e prestavam serviços de acordo com interesses das monarquias” (PEREIRA⁹, apud BARROS, 2004, p. 49)

Segundo RAMOS (2005, p. 62), neste modelo de gerenciamento “o aparelho do estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real.” No entanto, o autor ressalta que “no momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.”

A segunda forma de gerenciamento de Estado a administração pública burocrática foi adotada segundo PEREIRA¹⁰, (apud BARROS, 2004) por ser uma forma de coordenar ações e prever o comportamento de seus membros, caracterizada pela profissionalização, pela idéia de carreira e pela hierarquia funcional.

Os problemas dessa forma de gerenciamento foram levantados por STRAUHS, (2003, p. 45), quando comenta da sua “incapacidade de adaptação às mudanças, na morosidade do seu funcionamento atrelado a muitos “papéis” administrativos funcionais e operacionais, bem como, na frustração pessoal gerada pela impessoalidade organizacional.”

A Administração Pública Gerencial conserva características da administração burocrática. Segundo RAMOS (2005, p. 63) “admissões segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de desempenho, e o treinamento sistemático” são alguns dos seus princípios fundamentais. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para

⁹ PEREIRA, L. C. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: Enap, 1998, p. 49.

¹⁰ Id.

concentrar-se nos resultados. Ainda segundo o autor, neste modelo de gestão, o administrador público tem definições precisas dos objetivos que deve atingir, como também, autonomia na gestão dos recursos humanos, controle ou cobrança a posteriori dos resultados, dentre outros.

De acordo com PEREIRA¹¹, (apud BARROS, 2004, p. 50) esse novo entendimento de gerenciar a Administração Pública trouxe “temas de fortalecimento da capacidade do governo, de eficiência e de melhoria dos serviços públicos prestado aos cidadãos”. Para alcançar tais resultados, salienta o autor, a reforma propôs uma mudança no quadro constitucional legal: “a criação de novos formatos institucionais, (agências executivas, e organizações sociais), a mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial, e novos instrumentos de gestão pública.”

A evolução dos modelos de gerenciamento na Administração Pública ocorre de uma forma lenta e gradual, em relação às outras organizações, devido as características inerentes da administração pública.

Segundo OSBORNE e GAEBLER¹², (apud BARROS, 2004, p. 53), um governo orientado por normas e regras a serem cumpridas tem por resultado um sistema pouco flexível as mudanças que ocorrem no dia-a-dia das organizações. Para os autores “o ambiente contemporâneo exige instituições extremamente flexíveis e adaptáveis; instituições que produzam bens e serviços de alta qualidade, assegurando alta produtividade aos investimentos.”

4.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A aplicação das iniciativas de Gestão do Conhecimento nas organizações da esfera pública transcende os objetivos de desenvolvimento organizacional e/ou vantagem competitiva, característica das organizações privadas. Sua finalidade segundo BATISTA (2004, p. 10) é: a) preparar cidadãos, e organizações para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; b) reduzir as desigualdades por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e c) criar uma sociedade

¹¹ Loc. cit.

¹² OSBORNE, D; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1998.

competitiva por meio da educação dos cidadãos, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.

Para alcançar tais objetivos as organizações públicas buscam implementar práticas de Gestão do Conhecimento. Segundo WIIG¹³, (apud BARROS, 2004, p. 63), ao se estabelecerem essas práticas algumas etapas devem ser consideradas: “identificar as pessoas que compartilham dos valores da Gestão do Conhecimento e motivam os demais; desenvolver uma visão para a Gestão do Conhecimento na área pública; criar ou identificar um setor responsável; criar um mapa do conhecimento da Administração Pública; desenvolver políticas que estimulem o compromisso para o programa total; gerenciar todo o conhecimento.”

Segundo BATISTA, a seleção de práticas de gestão do conhecimento na esfera pública é influenciada pelo seu perfil organizacional. Ele cita alguns exemplos:

para a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil, o desafio de capacitar colaboradores em todo o país levou-os a investir fortemente no ensino a distância por meio da Universidade Corporativa. A necessidade de possibilitar a interação entre os pesquisadores, fez que a Embrapa privilegiasse as Comunidades de Práticas virtuais. A grande variedade de competências necessárias para o cumprimento da missão institucional conduziu o Banco Central, a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil a implementar a gestão por competências. E a importância de estimular o compartilhamento de conhecimento em área estratégica para a empresa e o país (exploração de petróleo) assim como a faixa etária alta dos empregados e a aproximação da aposentadoria para muitos técnicos de alto nível, motivou a Petrobrás a estimular práticas de *coaching*, *mentoring* e Comunidades de Práticas virtuais. (BATISTA, 2004, p. 15)

Sendo assim verifica-se que algumas organizações públicas já estão investindo na implantação de iniciativas de Gestão do Conhecimento. No entanto, uma questão que pode ser levantada é como está o estágio de desenvolvimento destas.

¹³ WIIG, K. M; **Knowledge management in public administration**. Texas: Knowledge Research Institute, 2000.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o conjunto de procedimentos metodológicos que orientam o desenvolvimento desta pesquisa.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa buscou identificar as iniciativas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas, baseando-se em documentos já publicados. Assim, pode-se classificá-la, quanto aos seus procedimentos metodológicos, como uma pesquisa bibliográfica.

De acordo com CERVO e BERVIAN (1996, p. 48), a pesquisa bibliográfica busca a solução dos problemas a partir do referencial teórico publicado com base em estudos desenvolvidos na área.

Quanto aos objetivos gerais esta pesquisa é classificada como sendo exploratória, já que a mesma visa identificar as iniciativas de Gestão do Conhecimento que estão sendo implementadas em organizações públicas para que possa ser observado o cenário de Gestão do Conhecimento nestas organizações, bem como o seu desenvolvimento.

Segundo GIL (1989, p. 45) as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal propiciar maior familiaridade com o problema que está sendo pesquisado, com vistas a torná-lo explícito.

5.2.1 COLETA DOS DADOS

Em seu estágio inicial, a coleta de dados teve por procedimento uma pesquisa bibliográfica nas três áreas relacionadas com o objetivo da pesquisa: Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Administração Pública, que possibilitou uma análise dos conceitos e definições acerca do tema, como também forneceu todo o embasamento para a elaboração do referencial teórico.

Em um segundo momento, e com base neste referencial, a coleta de dados foi realizada com o intuito de identificar na literatura nacional os eventos da área e recuperar pesquisas e casos sobre iniciativas de Gestão do Conhecimento em

organizações públicas. Este levantamento de dados foi realizado em documentos publicados. Resultou, principalmente, na identificação dos trabalhos publicados nos Anais do KMBrazil (Congressos Brasileiro de Gestão do Conhecimento e *Workshop* Brasileiro de Inteligência Competitiva, realizados pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento); na pesquisa do Instituto Econômico de Pesquisa Aplicada – IPEA; no livro intitulado “Gestão do Conhecimento e E-learning na prática” e no livro (no prelo) intitulado Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

Foram utilizados como fonte de consulta base de dados, catálogos de bibliotecas, sites da área, sendo que a Internet tornou-se a principal fonte da pesquisa, pela sua facilidade de consulta e abrangência. Por meio desta, foi possível identificar os documentos impressos como também obter documentos eletrônicos.

5.2.2 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

O levantamento na literatura sobre as iniciativas de gestão do conhecimento obteve 558 documentos publicados, dentre eles, casos, palestras e pesquisas. A seguir, foi realizada a análise de cada documento para a identificação das iniciativas de Gestão do Conhecimento e elaboração da descrição e das abordagens de gerenciamento ou de criação do conhecimento nos contextos das organizações públicas pesquisadas. As organizações identificadas foram:

1. Embrapa
2. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
3. Banco do Brasil
4. Banco Central do Brasil
5. Caixa Econômica Federal
6. Companhia Hidro Elétrica de São Francisco – CHESF
7. Companhia de Processamento de Dados do Salvador - PRODASAL
8. Conselho Nacional dos Secretários de Administração Pública - CONSAD
9. Eletrobrás - Departamento de Informática
10. Financiadora de Estudos e Projetos - Finep
11. Fundação Brasileira de Tecnologia da Soldagem – FBTS
12. SEBRAE

13. Secretaria de Estado da Educação de São Paulo
14. Senac/SP
15. Senai/Bahia - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
16. SERPRO
17. Petrobrás
18. Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) - Secretaria Municipal de Recursos Humanos (SMRH)
19. SENAC-SP
20. Universidade Federal de São Carlos – UFSCar - Núcleo de Informação Tecnológica – NIT
21. Universidade de São Paulo
22. Universidade de São Paulo (EESC / USP); de São Carlos (UFSCar) e de Santa Catarina (UFSC)

Após esta seleção, os dados foram inseridos em um quadro sinótico (APÊNDICE 1) apresentando as unidades de análise comuns às iniciativas de Gestão do Conhecimento. Este foi elaborado buscando-se indicar a organização, o tipo de iniciativa, a descrição, a abordagem e os objetivos da mesma.

A verificação do estágio de desenvolvimento das iniciativas nas organizações públicas, teve como critério o apoio nas abordagens indicadas por McELROY (2001). Essas abordagens são agrupadas em Primeira Geração de Gestão do Conhecimento – PGGC (gerenciamento de conhecimento) e Segunda Geração de Gestão do Conhecimento – SGGC (criação de conhecimento). Outro critério utilizado foi a comparação entre as práticas sugeridas por BARROS (2004) e as implementadas nas organizações públicas pesquisadas, conforme pode ser visualizado no próximo capítulo.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa bibliográfica, bem como a análise dos mesmos. O quadro sinótico (APÊNDICE 1) descreve as iniciativas de GC implementadas na administração pública. Este quadro foi elaborado buscando-se indicar a organização, o tipo de iniciativa, a descrição, o enfoque e os objetivos da referida iniciativa.

6.1 INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Os quadros abaixo sintetizam as iniciativas de Gestão do Conhecimento identificadas pela presente pesquisa, comparando-as com as iniciativas levantadas na revisão de literatura, possibilitando a análise das mesmas.

a) Benchmarking;

Os resultados mostram que a estratégia de identificar e registrar as melhores práticas organizacionais ainda é pouco utilizada pelas organizações públicas. Entre 22 organizações identificadas pela pesquisa apenas 4 implementaram a iniciativa.

QUADRO 4 - O BENCHMARKING NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

INICIATIVA/LITERATURA	INICIATIVA	ORGANIZAÇÃO
Benchmarking		
	Banco de Sucessos	Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC)
	Farol gerencial	Banco do Brasil
	Sistematização das Melhores Práticas	SERPRO
	Lições aprendidas	Petrobrás

FONTE: A AUTORA.

As melhores práticas encontradas no mercado podem ser consideradas como fonte de conhecimento. Como resultado disso BARROS (2004, p. 45) salienta que “novos paradigmas relacionados a forma de transferência e aquisição de

conhecimentos precisam ser repensados e aplicados”, as organizações públicas não fogem a este contexto.

b) Comunidades de Prática

QUADRO 5 - AS COMUNIDADE DE PRÁTICA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

INICIATIVA/LITERATURA	INICIATIVA	ORGANIZAÇÃO
Comunidade de Prática		
	Comunidade de Prática	Embrapa
	Comunidades Virtuais	Embrapa
	Comunidade de Aprendizagem	Companhia 80 de Processamento de Dados do Salvador - PRODASAL
	Comunidade Virtual	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
	Comunidade Serpro de conhecimentos	SERPRO
	Comunidades de prática	Petrobrás
	Rede de Conhecimentos em Processo de Desenvolvimento de Produtos - PDPNet	Universidade de São Paulo (EESC / USP); de São Carlos (UFSCar) e de Santa Catarina (UFSC)

FONTE: A AUTORA.

Considerando os resultados, foi possível a verificação de que entre 22 organizações públicas levantadas pela presente pesquisa seis implementaram comunidades de prática.

Apesar dos dados apresentarem um número significativo de organizações públicas que implementaram a iniciativa, verifica-se que esta ainda está sendo pouco utilizada diante das vantagens que pode trazer ao processo de Gestão de Conhecimento.

c) e-Business

Os dados revelam que o e-business está possibilitando às organizações públicas uma nova forma de fazer negócios. De 22 organizações públicas

identificadas pela pesquisa treze estão utilizando esta iniciativa, como pode ser visualizado abaixo.

QUADRO 6 - O E-BUSINESS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

INICIATIVA/LITERATURA	INICIATIVA	ORGANIZAÇÃO
e-Business		
	Comunidades Virtuais	Embrapa
	Comunidade Virtual	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
	Portal corporativo	Banco Central do Brasil
	Portal Corporativo Intranet Caixa	Caixa Econômica Federal
	Portal do Conhecimento Rede Salvador Interativa	Companhia de Processamento de Dados do Salvador - PRODASAL
	Centro de Informação e Referência em Administração Pública - CIRAP	Conselho Nacional dos Secretários de Administração Pública - CONSAD
	Portal Capital de Risco Brasil	Financiadora de Estudos e Projetos - Finep
	Iniciando um Pequeno Grande Negócio - IPGN	SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
	Portal Legislação Educacional	Senac/SP
	Portal RH 24 horas	Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC)
	Cidade do Conhecimento	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
	Rede de Conhecimentos em Processo de Desenvolvimento de Produtos - PDPNet	Universidade de São Paulo (EESC / USP); de São Carlos (UFSCar) e de Santa Catarina (UFSC)
	Portal de Conhecimento na Comunidade PDPNET	Universidade de São Paulo (EESC / USP); de São Carlos (UFSCar) e de Santa Catarina (UFSC)

FONTE: A AUTORA.

Por meio da Internet, estas organizações estão: potencializando a conectividade entre as pessoas; disseminando informações e conhecimentos e realizando transações eletrônicas, o que evidencia como o e-business auxilia o processo de Gestão do Conhecimento, nestas organizações.

d) Educação corporativa

De 22 organizações levantadas pela pesquisa, nove estão investindo na implantação da educação corporativa, com o intuito de desenvolver e qualificar seus funcionários, como pode ser visualizado abaixo.

QUADRO 7 – A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

INICIATIVA/LITERATURA	INICIATIVA	ORGANIZAÇÃO
Educação corporativa		
	Educação corporativa	Embrapa
	Universidade corporativa	Banco Central do Brasil
	Universidade Caixa	Caixa Econômica Federal
	Comunidade de Aprendizagem	Companhia de Processamento de Dados do Salvador - PRODASAL
	Iniciando um Pequeno Grande Negócio	SEBRAE
	Pec - Formação Universitária	Secretaria de Estado da Educação de São Paulo
	E-Learning	Senac-Sp
	Núcleo de Educação a Distância	Senai/Bahia
	Ensino a distância	SERPRO

FONTE: A AUTORA.

Por meio da utilização desta prática a Embrapa, o Banco Central do Brasil, a Caixa Econômica Federal, e o SERPRO, por exemplo, desenvolvem as competências de seus funcionários vinculando-as às estratégias organizacionais.

A educação corporativa possibilita a qualificação não só de funcionários, mas também tem por objetivo capacitar os clientes ou o público alvo da organização, como é o caso do SEBRAE, que por meio da iniciativa “Iniciando um Pequeno Grande Negócio – IPGN”, oferece um curso que visa instrumentalizar os participantes, para planejar um novo empreendimento.

Desta maneira, fica evidenciado que as organizações públicas buscam criar novos conhecimentos por meio da educação corporativa com vistas ao aprendizado permanente.

e) Gestão de Pessoas

QUADRO 8 - A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

INICIATIVA/LITERATURA	INICIATIVA	ORGANIZAÇÃO
Gestão de Pessoas		
	Guia de Fontes	Embrapa
	Comunidade de Prática	Embrapa
	Educação corporativa	Embrapa
	Trilhas de Aprendizagem	Banco do Brasil
	Gestão por competências	Banco Central do Brasil
	Universidade corporativa	Banco Central do Brasil
	Universidade Caixa	Caixa Econômica Federal
	Gestão de pessoas por competências	Caixa Econômica Federal
	Mapeamento de conhecimentos da rede bancária	Caixa Econômica Federal
	Comunidade de Aprendizagem	Companhia de Processamento de Dados do Salvador - PRODASAL
	Plano Estratégico de Tecnologia	Eletrobrás - Departamento de Informática
	Comunidade Virtual	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
	Iniciando um Pequeno Grande Negócio - IPGN	SEBRAE
	Pec - Formação Universitária	Secretaria de Estado da Educação de São Paulo
	Comunidade Serpro de conhecimentos	SERPRO
	Ensino a distância	SERPRO
	Mapeamento dos conhecimentos organizacionais	SERPRO
	Mapeamento e gestão de competências	SERPRO
	Comunidades de prática	Petrobrás
	Coaching	Petrobrás
	Guia NIT	Núcleo de Informação Tecnológica da UFSCar
	Rede de Conhecimentos em Processo de Desenvolvimento de Produtos - PDPNet	Universidade de São Paulo (EESC / USP); de São Carlos (UFSCar) e de Santa Catarina (UFSC)

FONTE: A AUTORA.

As iniciativas descritas acima buscam sobretudo, o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos. Este resultado revela a importância dada pelas

organizações públicas pesquisadas ao conhecimento de seus funcionários, já que entre 22 organizações levantadas treze estão fazendo a gestão de pessoas.

Considerando os resultados, outro fator que pode ser observado é que algumas organizações têm seu foco mais direcionado à gestão de pessoas, como é o caso do SERPRO e da Caixa Econômica Federal que apresentam iniciativas mais voltadas a este enfoque.

A gestão de pessoas é a iniciativa de Gestão do Conhecimento que obteve maior atenção por parte das organizações públicas pesquisadas, o que demonstra que estas estão buscando novas diretrizes de gestão de recursos humanos novas abordagens para gerenciar e estimular o conhecimento dos seus funcionários.

f) Gestão de Conversas

Verifica-se que a gestão de conversas ainda é uma iniciativa insipiente na administração pública. Os resultados revelam que apenas a Petrobras implementou a iniciativa, chamada pela organização de "*Story Telling*", tendo por objetivo incentivar os funcionários a expressar seus sentimentos, pensamentos e experiências, naturalmente.

As conversas desempenham uma importante função para a criação de novos conhecimentos. Sendo assim, as organizações públicas devem repensar e até mesmo modificar a sua cultura, procurando valorizar essa prática que conduz a organização a construir o ambiente propício ao desenvolvimento de novos conhecimentos.

g) Memória Organizacional

Considerando os resultados, pode-se afirmar que a prática de preservar o conhecimento organizacional para a sua reutilização está sendo pouco aplicada nas organizações públicas pesquisadas, já que de 22 organizações levantadas, apenas cinco implantaram esta iniciativa, como pode ser visualizado abaixo.

QUADRO 9 - A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

INICIATIVA/LITERATURA	INICIATIVA	ORGANIZAÇÃO
Memória organizacional		
	Memória Organizacional	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
	Banco de Teses e Dissertações	Banco do Brasil
	Memória Técnica	Banco do Brasil
	Gestão Eletrônica de Documentos	Companhia Hidro Elétrica de São Francisco - CHESF
	Lições aprendidas	Petrobrás
	Banco de Idéias	Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC)
	Biblioteca Virtual	Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC)

FONTE: A AUTORA.

Outro fator que pode ser observado, e que confirma o que foi comentado pelos autores na revisão de literatura, é que as organizações estão preservando tanto os conhecimentos explícitos, quanto os tácitos. O Banco do Brasil, por exemplo, está preservando o seu conhecimento explícito, com a iniciativa “Banco de Teses e Dissertações”, e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, por meio do mapeamento do processo Exporta Fácil, está preservando o conhecimento tácito que envolve o processo para garantir seu armazenamento e a sua reutilização.

h) Mapeamento do Conhecimento

Os resultados da pesquisa revelam que as organizações públicas têm a preocupação de mapear, sobretudo a competência de seus funcionários. Dentre as oito organizações pesquisadas que implementaram o mapeamento do conhecimento quatro utilizam a Gestão de Competências.

A Gestão de Competências está sendo implementada nestas organizações sob diferentes enfoques. A Embrapa, por exemplo, utiliza esta iniciativa como um repositório do conhecimento tácito para saber sobre quem faz e fala o quê na empresa. O SERPRO implementou a iniciativa para identificar as competências institucionais e fazer o respectivo alinhamento das competências individuais.

Considerando os resultados, pode-se afirmar que o mapeamento do conhecimento nas organizações pesquisadas é bastante representativo,

evidenciando a preocupação por parte destas organizações de identificar, registrar e localizar seus conhecimentos.

QUADRO 10 - O MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

INICIATIVA/LITERATURA	INICIATIVA	ORGANIZAÇÃO
Mapeamento do Conhecimento		
	Guia de Fontes	Embrapa
	Trilhas de Aprendizagem	Banco do Brasil
	Gestão por competências	Banco Central do Brasil
	Gestão de pessoas por competências	Caixa Econômica Federal
	Mapeamento de conhecimentos da rede bancária	Caixa Econômica Federal
	Plano Estratégico de Tecnologia	Eletrobrás - Departamento de Informática
	Mapeamento dos conhecimentos organizacionais	SERPRO
	Mapeamento e gestão de competências	SERPRO
	Coaching	Petrobrás
	Enciclopédia de Talentos	Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC)
	Quem Sabe Ensina	Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC)
	Banco de Idéias	Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC)
	Guia NIT	Núcleo de Informação Tecnológica da UFSCar

FONTE: A AUTORA.

i) Portal do Conhecimento Corporativo

Apesar do Portal de Conhecimento Corporativo se destacar como uma iniciativa que possibilita a troca de informações e conhecimento entre as pessoas, potencializando a criação de conhecimento, os resultados demonstram que esta iniciativa ainda é pouco utilizada pelas organizações públicas pesquisadas. Dentre as organizações pesquisadas apenas cinco implementaram a iniciativa, como pode ser visualizado abaixo.

QUADRO 11 - PORTAL DO CONHECIMENTO CORPORATIVO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

INICIATIVA/LITERATURA	INICIATIVA	ORGANIZAÇÃO
Portal do Conhecimento Corporativo		
	Portal corporativo	Banco Central do Brasil
	Portal Corporativo Intranet Caixa	Caixa Econômica Federal
	Portal do Conhecimento Rede Salvador Interativa	Companhia de Processamento de Dados do Salvador - PRODASAL
	Portal RH 24 horas	Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC)
	Portal de conhecimento na comunidade PDPNET	Universidade de São Paulo (EESC / USP); de São Carlos (UFSCar) e de Santa Catarina (UFSC)

FONTE: A AUTORA.

6.1.1 Síntese dos Resultados

Com base na análise dos resultados pode-se afirmar que as organizações públicas, em um contexto geral, estão implementando com maior ênfase iniciativas que visem buscar novas diretrizes de gestão de recursos humanos, novas abordagens para gerenciar e criar conhecimentos; mapeando as competências e investindo na aprendizagem de seus funcionários, e utilizando a internet para fazer negócios e disseminar informações e conhecimentos.

Considerando os resultados também pode ser observado que as organizações públicas estão implementando poucas práticas que visem preservar o conhecimento organizacional para a sua reutilização; registrar as melhores práticas organizacionais; incentivar as conversas, e disseminar informações e conhecimentos por meio do Portal do Conhecimento Corporativo.

6.2 EVOLUÇÃO DOS ENFOQUES (GERENCIAMENTO E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO) EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A análise dos enfoques de GC nas organizações públicas tem por objetivo verificar como o conhecimento está sendo tratado nessas organizações, se estas estão dando maior importância ao gerenciamento ou a criação deste insumo, possibilitando por conseguinte, uma análise do seu desenvolvimento.

Neste contexto, o quadro apresentado no (APÊNDICE 2) busca elucidar o enfoque dado às iniciativas de GC nas organizações públicas identificadas pela presente pesquisa, listando, para comparação, as organizações, as iniciativas de GC e o enfoque (gerenciamento do conhecimento e criação do conhecimento).

Pelos resultados pode ser observado que as iniciativas de GC nas organizações públicas estão voltadas tanto para o gerenciamento do conhecimento, quanto para a criação de novos conhecimentos. Estes resultados demonstram que as organizações públicas não se preocupam apenas com a difusão e uso do conhecimento existente, inerentes ao gerenciamento do conhecimento (Primeira Geração de Gestão do Conhecimento), preocupam-se, igualmente, com criação de novos conhecimentos, (Segunda Geração de Gestão do Conhecimento), ou seja, com o crescimento do conhecimento organizacional. Sendo assim, investem em iniciativas que visem realizar a interação do entre o conhecimento explícito e conhecimento tácito, já que segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997) essa é a principal dinâmica da criação do conhecimento da organização.

Outro fator que pode ser observado é que algumas organizações têm iniciativas mais voltadas a um enfoque do que a outro, como é o caso da Petrobrás, por exemplo, que apresenta todas as iniciativas voltadas à criação de conhecimento, evidenciando a importância que está sendo dada pela organização à produção de novos conhecimentos.

Fica evidente que as organizações públicas já possuem a preocupação de tratar o conhecimento tanto o individual, quanto o organizacional como um bem que pode, por meio de seu gerenciamento e da sua criação, possibilitar melhor qualidade dos serviços prestados à comunidade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como questão inicial investigar o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em organizações públicas. Para tanto, procurou verificar a aplicabilidade de iniciativas de Gestão do Conhecimento nestas organizações.

Diante deste objetivo, e com base no levantamento da literatura, foi possível verificar se as organizações públicas estavam mais voltadas ao gerenciamento ou à criação do conhecimento, como também realizar uma comparação entre as práticas de gestão do conhecimento identificadas na literatura e as implementadas nas organizações públicas pesquisadas.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão de literatura, que teve por objetivo a identificação de estudos publicados na área, tendo em vista a necessidade de compilar as iniciativas de Gestão do Conhecimento implementadas em organizações públicas, que se encontram dispersas na literatura em meio a casos, palestras e anais de eventos.

Os resultados deste estudo possibilitam perceber que as organizações públicas estão mais preocupadas em implementar iniciativas que visam a gestão de recursos humanos, o mapeamento de competências, a aprendizagem de seus funcionários, como também estão utilizando a internet para realizar negócios e disseminar informações e conhecimentos.

Em relação às iniciativas com menor grau de implementação pelas organizações, estão as que visam preservar o conhecimento organizacional para a sua reutilização; registrar as melhores práticas organizacionais, incentivar as conversas e disseminar informações e conhecimento por meio do Portal do Conhecimento Corporativo.

Pelos resultados do estudo, foi possível verificar também que as organizações públicas estão preocupadas tanto com o gerenciamento quanto com a criação de novos conhecimentos, evidenciando que o conhecimento já é visto por estas organizações como uma ferramenta capaz de melhorar seus processos, produtos e serviços.

Este fato é representativo dentro do contexto da administração pública, especialmente pelas suas características decorrentes da adoção do modelo

burocrático que influenciam diretamente a capacidade destas organizações de implementar iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Acredita-se que este estudo, ao identificar e analisar o desenvolvimento das iniciativas de gestão do conhecimento implementadas em organizações públicas, compilando-as em um único documento, contribua para as pesquisas da área, incentivando novos estudos, bem como, a prática de Gestão do Conhecimento.

7.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Um fator que pode ser observado pelos resultados da pesquisa, mas que não foi contemplado pela mesma, é que algumas organizações abordam a Gestão do Conhecimento como um processo contínuo, como é o caso da Embrapa, do Banco do Brasil, da Caixa Econômica Federal, do Serpro e da Petrobrás, sendo que as outras organizações apresentaram iniciativas isoladas, evidenciando que a Gestão do Conhecimento não está sendo abordada por estas organizações de uma forma cíclica.

Nesse sentido, a recomendação para trabalhos futuros é que se aprofundem alguns pontos que não foram levantados neste estudo como a verificação do estágio do processo de Gestão do Conhecimento em organizações públicas, se esses processos estão vinculando os seus conhecimentos de acordo com a estratégia da instituição, ou desenvolvendo ações para criar, gerenciar, compartilhar seus conhecimento, e ainda se o resultados destes conhecimentos estão sendo aplicados aos propósitos da organização.

Outra sugestão é identificar as iniciativas de Gestão do Conhecimento que estão sendo implementadas nas organizações públicas, por meio de uma pesquisa de campo, ou a partir de uma revisão bibliográfica mais ampla, já que o presente estudo limitou-se a identificar as iniciativas em estudos já publicados, em anais de congressos e em dois livros da área.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, L. C. S. **Gestão do conhecimento em organizações públicas**. Rio de Janeiro, 2002, Disponível em: <http://www2.rio.rj.gov.br/cgm/textos_selecionados/gestao_conhecimento> Acesso em: 10 out. 2005.
- ARAUJO, R. M. de. et al. Gestão de conhecimento através da gestão de processos de software. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 3, 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Salvador: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. 2003.
- BATISTA, F. F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo Federal**. Brasília, 2004, Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 09 set. 2005.
- BARROS, C. C. **A criação do conhecimento dentro da administração pública: um estudo de caso na Secretária Municipal de Recursos Humanos - Prefeitura Municipal de Curitiba**. Curitiba, 2004. 175 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.
- BARROS, C. C. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. São Paulo: Serie News, 2005 (no prelo).
- BARROSO, A. C. O.; GOMES E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170. 1999.
- BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. Tradução de: Carmem C. V. et al. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1983.
- CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação e comunicação: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p. 152.
- CARVALHO; M. B. et al. Educação corporativa: uma metodologia de gestão. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT/ DOCUMENT MANAGEMENT, 4., 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Curitiba: PUC-PR - Centro Internacional de Tecnologia de Software. 2001.
- CARVALHO, R. B. de; FERREIRA, M. A. T. Acelerando a espiral do conhecimento com a tecnologia da informação. In: SIMPOSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO O DO CONHECIMENTO / GESTÃO DE DOCUMENTOS, 4., 2001, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Ed. Universitária Champagnat, 2001.
- CARVALHO, R. B. de; FERREIRA, M. A. T. Análise de softwares de gestão do conhecimento. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 21, 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PGT / USP, 2000.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria da administração**. São Paulo: M. G. Hill do Brasil, 1976.

DAVENPORT, T. H. Knowledge Management, Round Two. **CIO Magazine**, Framingham, 1, nov. 1999. Disponível em: <http://www.cio.com/archive/110199_think_content.html>. Acesso em: 12 set. 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as empresas gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE LONG, D; DAVENPORT, T; BEERS, M. **What is a Knowledge Management Project?** Center for Business Innovation, Disponível em: <<http://www.cbi.cgey.com/cgi-bin/pubs.plx?sort=date>>. Acesso em: 12 set. 2005.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem. São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pos-Capitalista**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

FLORIANO, P. R. **Gestão do conhecimento em comunidades de prática: a experiência da comunidade da construção**, 2004. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000182v002GC%20em%20Comunidades%20de%20Pratica%20-%20a%20experiec.pdf>> Acesso em: 01 out 2005.

GAERTNER GROUP. Tecnologia da Informação, Administração do Conhecimento e Tecnologia: chave do sucesso. **Revista Exame (Encarte especial)** nº 669, ago. 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

McELROY, Mark W. **Entrevista concedida a Kmol sobre Segunda Geração da Gestão de Conhecimento**. 2001. Disponível em: <<http://www.kmol.online.pt/pessoas/index.html>> Acesso em: 10 out. 2005

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

PARK, K. H. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAULA JR; J. L. de; VICENTINI, F.; RIBEIRO, M. Tecnologia do Conhecimento aplicada em e-Business. In: Workshop Brasileiro de Gestão do Conhecimento e

Inteligência Competitiva, 2, 2002. **Anais...** Florianópolis: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. CD-ROM.

PEREIRA, H. J. Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento. In: Workshop Brasileiro de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, 3., 2003, Santa Catarina. **Anais...** Salvador: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. CD-ROM.

RAMOS, M. A. **Virtualização do trabalho**: um estudo de caso na administração pública federal. Santa Catarina, Florianópolis. 2005. 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/tese.asp>> Acesso em: 10 out. 2005.

REIS, L. G. da C. **Administração noções gerais**. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_adm_admtxt.cfm> Acesso em: 12 out. 2005.

SILVA, H. de F. N. **Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática**: uma proposta metodológica. Florianópolis, 2004. 216 f. Tese (Doutorado Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, S. L. **Proposição de um modelo para a caracterização das conversões de conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**. São Paulo. 2002. Tese (Doutorado em) USP. Disponível em: <<http://www.theses.usp.br/>> Acesso em: 15 out. 2005.

SIMIÃO, H. E. **Memória Organizacional**, 2001. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/celepar/celepar/batebyte/edicoes/2001/bb115/memoria.htm>> Acesso em: 01 out. 2005.

STEWART, T. **Capital Intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1, 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: PETROBRAS. FINEP. SENAI/CIET. CD-ROM.

STRAUHS, F. do R. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico**: proposição de metodologia. Florianópolis, 2003. 482 f. Tese (Doutorado. Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **What Is Knowledge Management?**, 2000, Disponível em: <<http://sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>> Acesso em: 30 set. 2005.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gestão de Relacionamento com Clientes**, 2000. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>> Acesso em: 02. out. 2005

TEIXEIRA FILHO, J. **Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento**, 2001. Disponível em: <<http://www.infonet.com.br/caad/artrhnagestaodoconhecimento20122001.htm>> Acesso em: 02 out. 2005

TERRA. J. C. C. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 361.

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

ZILBER. S. N. **Fatores críticos de desenho e implantação de e-business por empresas tradicionais**. São Paulo, 2002. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>> Acesso em: 15 out. 2005.

**APÊNDICE 1 - INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

QUADRO 3 - INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

continua

ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	OBJETIVO
EMBRAPA				
	Comunidades de Prática	Instrumento de suporte às equipes, líderes e gerentes de projeto e às redes de pesquisa no que tange à coleta, ao armazenamento, à disponibilização e fomento ao compartilhamento de informações e conhecimentos de suporte às atividades não-estruturadas e semi-estruturadas dos projetos de pesquisa.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática.
	Comunidades Virtuais	Espaço virtual de interação na WEB, onde comunidades virtuais, compostas de pesquisadores e técnicos, se formarão e operarão, compartilhando informações e conhecimentos relacionados aos problemas e temas em discussão, nos projetos de pesquisas e nas redes de pesquisas através dos vários mecanismos disponibilizados no site, tais como: fórum de discussão, chats, banco de documentos, banco de sites, banco de pesquisadores e instituições, facilidade de download de arquivos, mecanismos de buscas de informação, etc.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Compartilhar conhecimento explícito.
	Educação corporativa	Provento e manutenção das competências necessárias para a empresa enfrentar os desafios e as demandas atuais e futuras.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Desenvolver competências individuais
	Guia de Fontes	Banco de competências dos seus pesquisadores, onde pode-se saber quem fala o quê na Empresa. Esta base foi criada inicialmente como um instrumento de trabalho de todos os assessores de comunicação da Empresa, para apoiar na orientação de jornalistas. Também serviria como um repositório do conhecimento tácito sobre quem faz o quê na Empresa.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração	Criar repositório sobre as competências da organização.

Nota: As iniciativas cuja preocupação são voltadas ao gerenciamento de conhecimento/informações intitulam-se de 1ª Geração e as iniciativas voltadas para o gerenciamento de pessoas, processos e ambiente (criação de conhecimento) intitulam-se abordagens de 2ª Geração.

continuação

ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	OBJETIVO
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos				
	Memória Organizacional	Mapeamento completo do processo de operação Exporta Fácil, para reunir as informações existentes em um repositório único.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração	Manter um repositório de conhecimento
	Comunidade Virtual	Iniciativa realizada em paralelo com a memória organizacional, para estabelecer um fluxo de informação as pessoas interessadas de maneira informal, possibilitando a troca de e-mail entre os participantes, a busca de soluções de problemas de clientes, dentre outros.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Busca para solução de problemas
Banco do Brasil				
	Banco de Talentos e Oportunidades (TAO)	Prospecção e aproveitamento de talentos na organização, ferramenta para recrutamento e seleção interna, marketing pessoal, banco de realizações, montagem de equipes matriciais para projetos estratégicos, sistema apoiado no mapeamento e na mensuração da base de competências dos funcionários.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração	Identificar fontes e redes de expertise
	Banco de Teses e Dissertações	Compartilhamento de trabalhos de conclusão de cursos de MBAs, especializações, mestrado.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração	Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática
	Farol gerencial	Compartilhamento de práticas de sucesso da organização, valorização dos atores da prática, sistematização e, disponibilização das iniciativas de Gestão do Conhecimento	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração e Criação de conhecimento – 2ª Geração.	Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática
	Memória Técnica	Disponibilização de trabalhos técnicos produzidos por funcionários ou equipes matriciais para atender a projetos estratégicos da organização.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração Criação de conhecimento – 2ª Geração	Captar e registrar as lições aprendidas com a Prática para criação de conhecimento

continuação

ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	OBJETIVO
Banco do Brasil				
	Mural Eletrônico de Desenvolvimento Profissional	Compartilhamento de produção científica, valorização dos funcionários.	Gerenciamento de conhecimento – 1ª Geração	Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática
	Trilhas de Aprendizagem	Ter por objetivo o mapeamento de possibilidades (trilhas) de desenvolvimento profissional, para apoiar os funcionários do Banco em seus percursos de profissionalização.	Criação de conhecimento – 2ª Geração"	Capacitação de pessoas
Banco Central do Brasil				
	Gestão por competências	Promoção da tomada de decisões em gestão de pessoas, com base em critérios objetivos e transparentes, que maximizem o aproveitamento e o desenvolvimento do potencial humano na persecução da missão institucional e do desenvolvimento organizacional.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração e Criação de conhecimento – 2ª Geração.	Servir como indicador para a gestão de competências.
	Portal corporativo	Organização de interface unificada para acesso aos recursos disponíveis aos usuários de tecnologias da informação, segundo regras de segurança, disponibilidade, operabilidade e outros, o que tornará, seguramente, mais amigável a navegação no ambiente de tecnologia da informação no Bacen.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração e Criação de conhecimento – 2ª Geração.	Captar e compartilhar informações
	Universidade corporativa	Sistematização do processo de capacitação do Bacen, dando melhor direcionamento às oportunidades de desenvolvimento de seus servidores, vinculando-as às estratégias organizacionais e permitindo a otimização e a descentralização das decisões quanto à utilização dos recursos orçamentários para capacitação, além da disseminação de conhecimentos, tanto internamente quanto externamente ao Bacen.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Criar a possibilidade de capacitação e aprendizagem aos colaboradores do banco.

continuação

ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	OBJETIVO
Caixa Econômica Federal				
	Gestão de pessoas por competências	Ferramenta importante para a obtenção de resultados sustentáveis e, ainda, para possibilitar a oportunidade de priorizar o investimento na preparação/aperfeiçoamento do conjunto de gestores da Rede, de maneira orientada pelos resultados obtidos com o mapeamento.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração	Indicador para Gestão de Copetências.
	Mapeamento de conhecimentos da rede bancária	Estratégia utilizada para efetuar o mapeamento dos conhecimentos e das habilidades dos empregados; promover o efetivo compartilhamento dos conhecimentos identificados e proporcionar ao gestor da Unidade o exercício da liderança educadora, por meio de reuniões de aprendizagem. Esse é mais um momento em que ele incentiva, facilita, oportuniza e registra o desenvolvimento de sua equipe.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração e Criação de conhecimento – 2ª Geração.	Identificar os conhecimentos da rede bancária
	Portal Corporativo Intranet Caixa	Assegura o acesso a notícias da semana sobre a Caixa; clipping diário; portais regionais; publicações Caixa (Relatórios, Jornal Eletrônico da Caixa, Boletins Urgentes, Boletins Atualidades); normativos (com sistema de pesquisa); acesso à Universidade Caixa; portfólio de produtos da empresa por segmento; processos seletivos (inscrição eletrônica/âmbito nacional); acesso à Biblioteca Caixa (requisição eletrônica de livros e periódicos em âmbito nacional).	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração e Criação de conhecimento – 2ª Geração.	Captar e compartilhar informações.
	Universidade Caixa	Promoção do aprendizado e do desenvolvimento contínuo das competências pessoais e profissionais da cadeia de relacionamento da Caixa.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Contribuir com o aprendizado organizacional
Companhia Hidro Elétrica de São Francisco –CHESF				
	Gestão Eletrônica de Documentos	O Projeto que visa armazenar e compartilhar documentos em imagens eletrônicas em vez de papel podendo ser acessadas simultaneamente por várias estações remotas de trabalho.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração	Armazenar e compartilhar documentos eletrônicos.

continuação

ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	OBJETIVO
Companhia de Processamento de Dados do Salvador - PRODASAL				
	Comunidade de Aprendizagem	Formada pelos profissionais da área de TICs, da Prefeitura Municipal de Salvador, com a finalidade de produzir, compartilhar, aproveitar e utilizar conhecimentos específicos na área de e-cidadania participativa. A meta da comunidade é produzir pelo menos um projeto coletivo em e-cidadania participativa e disponibiliza-lo para os gestores públicos municipais.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Compartilhar conhecimento.
	Portal do Conhecimento Rede Salvador Interativa	Propõe, a disponibilização de mecanismos, aplicações e soluções em TICs para a efetivação e desenvolvimento do exercício da e-cidadania participativa em Salvador. Constitui o principal campo de interações colaborativas e repositório da produção de conhecimento pretendida pela organização. Objetiva também, auxiliar e potencializar as interações e atividades coletivas da Comunidade de Aprendizagem.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração e Criação de conhecimento – 2ª Geração.	Captar e compartilhar informações.
Conselho Nacional dos Secretários de Administração Pública - CONSAD				
	Centro de Informação e Referência em Administração Pública - CIRAP	Portal de gestão da informação e do conhecimento que serve de suporte para a pesquisa bibliográfica e divulgação dos temas e debates sobre a administração, possibilita a formação de uma base de dados integrada contendo as informações curriculares dos especialistas e pessoal envolvidos em pesquisas, nas diversas áreas da administração pública.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração	Captar e compartilhar informações.
Eletrobrás - Departamento de Informática				
	Plano Estratégico de Tecnologia - PET	Base de conhecimentos que permita mapear e cruzar, a qualquer momento, processos de negócios, competências dos colaboradores, infra-estrutura tecnológica e estrutura organizacional da organização.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração	Servir como indicador para a gestão de competências.

continuação

ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	OBJETIVO
Financiadora de Estudos e Projetos - Finep				
	Portal Capital de Risco Brasil	<p>Espaço virtual onde empreendedores se cadastram para participar do processo de seleção para os Venture Fóruns, rodas de negócios promovidas no âmbito do Projeto Inovar. O Portal disponibiliza aos usuários informações, conceitos e fundamentos sobre capital de risco. Disponibiliza também clipping, notícias, textos e publicações selecionadas sobre Capital de Risco no Brasil e no mundo, links para sites de interesse correlato, estatísticas e análises sobre o mercado.</p>	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração e Criação de conhecimento – 2ª Geração.	Captar e compartilhar informações.
Fundação Brasileira de Tecnologia da Soldagem – FBTS				
	KNOW-BASIS - Sistema de Inteligência Competitiva para a Educação Profissional	<p>Possui como objetivo principal o gerenciamento das informações coletadas e mapeadas no processo da educação profissional. O relacionamento entre si dos dados coletados, tais como: áreas de domínio dos especialistas, disciplinas que compõem os cursos, assim como, os dados dos atores do processo da educação profissional, dispostos em função das regiões de atuação da FBTS, possibilitam a recuperação de informações de forma a contribuir com as decisões estratégicas e táticas para o gerenciamento das atividades de educação profissional, possibilitando a estruturação dos cursos para o atendimento às demandas identificadas.</p>	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração	Contribuir com o as decisões estratégicas.
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas				
	Iniciando um Pequeno Grande Negócio - IPGN	<p>Curso que visa instrumentalizar os participantes, para planejar um novo empreendimento, organizando idéias e recursos e refletindo sobre suas potencialidades para ser um empreendedor bem-sucedido</p>	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Servir como indicador para “Pequenos Empreendedores

continuação

ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	OBJETIVO
Secretaria de Estado da Educação de São Paulo				
	Pec - Formação Universitária	Projeto educacional, que objetiva formação universitária de professores da rede estadual paulista, concedido pela USP, Unesp, e PUC/SP.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Capacitação profissional
Senac/SP - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial				
	E-Learning	Trata-se de uma metodologia especial utilizada pelo Senac São Paulo. Por meio dela, aluno e professor, embora separados presencialmente, trocam informações pelos recursos de comunicação e de tecnologia, que favorecem a construção do conhecimento e facilitam a interação, que, inclusive, pode acontecer em tempo real.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Aprendizagem organizacional
	Portal Legislação Educacional A7	Objetiva facilitar a pesquisa sobre a Legislação do Sistema Educacional Brasileiro, disponibilizar Leis, Projetos de Leis, Decretos, Constituições, Emendas Constitucionais, dentre outros, pertinentes a área de educação. Como também, dissertações, textos, artigos de periódicos, links, bibliotecas virtuais, bibliografias, informações sobre eventos e outros trabalhos referentes a educação.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração	Disseminação de informações.
Senai/Bahia - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial				
	Núcleo de Educação a Distância - Nead	Parceria firmada entre Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação (Secti - Bahia) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) que visa possibilitar a aplicação de cursos profissionalizantes nos Infocentros baianos. A parceria também resultará no desenvolvimento de uma plataforma de gerenciamento pedagógico dos alunos e fornecerá uma base de dados para consultas estatísticas.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Aprendizagem organizacional

continuação

ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	OBJETIVO
SERPRO				
	Comunidade Serpro de conhecimentos	Oportunidades para o compartilhamento de informações, idéias e experiências que contribuam para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento de processos e atividades. Envolve fóruns presenciais e virtuais em que os empregados reúnem-se para discutir e tornar homogêneos os conhecimentos sobre temas de interesse comum.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática
	Ensino a distância	Instrumento para compartilhamento de informações, idéias e experiências, visando o desenvolvimento de competências em áreas de conhecimentos com necessidades específicas identificadas pelas UG ou por meio das ações de Educação Corporativa.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Desenvolver competências individuais.
	Mapeamento dos conhecimentos organizacionais	Registro do conhecimento sobre como são executados os processos e as atividades operacionais, construídos os produtos, prestados os serviços da organização e como ocorre o relacionamento com seus clientes.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração	Captar e reutilizar o conhecimento estruturado.
	Mapeamento e gestão de competências	Atividade gerencial responsável pela identificação das competências institucionais e o respectivo alinhamento das competências individuais das pessoas do SERPRO, por meio de práticas de compartilhamento de conhecimentos e desenvolvimento de competências.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração	Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance.
	Sistematização das Melhores Práticas	Estruturação do processo de identificação, seleção e transformação das melhores práticas setoriais em soluções corporativas.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração e Criação de conhecimento – 2ª Geração.	Identificar e selecionar as melhores práticas.

continuação

ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	OBJETIVO
Petrobrás				
	Coaching	Prática que retém competências e preserva práticas; acelera a formação gerencial e o compartilhamento de conhecimento; fixa os valores e o comportamentos desejados para a cultura corporativa; dá suporte aos programas de transformação e crescimento da empresa; identifica e aprimora talentos; e desenvolve o potencial das pessoas.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Identificar e aprimorar o talento individual das pessoas.
	Comunidades de prática	Comunidades de Ajuda focadas na conexão entre os membros da comunidade, de maneira que possam solicitar ajuda para resolução de problemas específicos e que espontaneamente compartilhem idéias. Comunidades de Melhores Práticas foco no desenvolvimento, na validação e na disseminação de práticas. Comunidades de Administração de Conhecimento foco na organização e na administração do conhecimento coletivo da comunidade, incluindo o material que seus membros utilizam no dia-a-dia. Comunidades de Inovação seu objetivo primário é desenvolver idéias e práticas inovadoras.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Resolução de problemas organizacionais.
	Lições aprendidas	Análise de ocorrências relevantes, inovadoras ou cujos resultados foram inesperados, a fim de registrar a experiência, os acertos e os erros.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Registro das experiências das pessoas da organização.
	Mentoring	Prática amplamente utilizada com o intuito de repassar habilidades, conhecimento e competências no âmbito pessoal e profissional. Tem foco no desenvolvimento do indivíduo como um todo. Características principais: focada no progresso; geralmente sua realização e seus resultados acontecem em longo prazo; possibilita feedback intuitivo; focada no desenvolvimento de habilidades e direcionado por um mentor; auxilia na escolha de alternativas.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Compartilhar conhecimento.

continuação

ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	OBJETIVO
Petrobrás				
	Story Telling	Incentivo à ação humana em que sentimentos, pensamentos e experiências são transformados em palavras, naturalmente. Encorajamento a mudanças, a pensar de forma diferente, fora dos padrões, servindo de inspiração ou de exemplo para os ouvintes. A prática permite a formação de transmissão da identidade própria da empresa. Transmissão da essência de uma experiência, assim como da emoção associada ao fato.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Permitir a formação da identidade/cultura organizacional.
Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) - Secretaria Municipal de Recursos Humanos (SMRH)				
	Banco de Idéias	Trata-se de uma mobilização dos servidores para a criação de soluções. O de Banco de Idéias é disponibilizado para o servidor cadastrar suas idéias de forma individual ou em grupo. O critério para inserção da idéia no Banco é que esta beneficie servidores ou cidadãos; seja viável técnica e economicamente e contenha informações sobre o que e como deve ser melhorado/criado.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Identificar e disponibilizar as melhores soluções
	Banco de Sucessos	É um programa que estimula o registro das melhores práticas de trabalho dos seus servidores nos diferentes setores de atuação. Trata-se de um importante canal de disseminação de experiências, cujos resultados foram considerados positivos.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Disseminação das Experiências
	Biblioteca Virtual	Trata-se de um sistema baseado nas tecnologias da Internet para gerenciamento e disponibilização eletrônica de artigos, de palestras e da biblioteca física. É um espaço virtual, cuidadosamente planejado, dentro do qual se torna possível o compartilhamento de informações pelos usuários, o que contribui para o processo e troca de conhecimentos. É possível encontrar também um espaço onde as pessoas podem fazer comentários pessoais e trocar informações acerca de determinada obra e links para outros sites.	Gerenciamento de conhecimento– 1ª Geração	Disseminação de conhecimento

continuação

ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	OBJETIVO
Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) - Secretaria Municipal de Recursos Humanos (SMRH)				
	Enciclopédia de Talentos	Esse produto tem por objetivo divulgar as habilidades, competências e talentos dos servidores da Prefeitura Municipal de Curitiba. Trata-se um produto de gestão do conhecimento que tem por filosofia o cadastramento dos talentos do servidor não necessariamente vinculados ao papel profissional. Está disponível no portal da Prefeitura Municipal de Curitiba, no Portal RH-24 horas. Além disso, proporciona às pessoas um espaço onde possam ter acesso às informações sobre cursos promovidos em diferentes instituições, cadastrar-se em cursos de interesse e ainda participar de fóruns de discussão e chats com outros servidores. A estrutura conta com cinco opções: Talentos, Classificados, Cursos, Chats e Fóruns. Cada uma dessas opções está descrita a seguir.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Identificar e disponibilizar as melhores soluções
	Portal RH 24 horas	O objetivo principal é promover, via Internet, o acesso 24 horas a informações de interesse do servidor, criando um canal de comunicação direta entre este e a Secretaria Municipal de Recursos Humanos. Visa fomentar o fluxo de conhecimentos explícitos por toda a Prefeitura Municipal de Curitiba.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Disseminação das Experiências
	Quem Sabe Ensina	O Objetivo inicial é identificar os talentos internos dentro do universo de servidores e na seqüência transferir conhecimentos mediante o repasse voluntário de informações. Além disso, serve também para estimulá-los a compartilhar seus conhecimentos e oportunizar o exercício de atividade diferente da sua rotina diária, valorizando sua capacitação. O repasse poderá ser feito na forma de palestras, cursos, seminários, dinâmicas, entre outras, de acordo com a disponibilidade do servidor e o interesse ou necessidade de um solicitante.	Gerenciamento de conhecimento – 1ª Geração	Disseminação de conhecimento

continuação

ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	OBJETIVO
Universidade Federal de São Carlos – UFSCar - Núcleo de Informação Tecnológica – NIT				
	Guia NIT	Guia de fontes desenvolvido para atender às necessidades do NIT/Materiais, tais como: armazenar e proporcionar a rápida localização de fontes de informação selecionadas; facilitar a externalização e o compartilhamento de conhecimentos sobre fontes de informação; evitar duplicidade de esforços na aquisição de informações; organizar as fontes de informação utilizadas nos vários projetos realizados pelo núcleo. É uma ferramenta para a organização e a localização de fontes de informação, com o objetivo de agilizar a busca e a coleta de informação através da indicação das melhores fontes disponíveis para o assunto pesquisado.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração	Disseminação de informações.
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO				
	Cidade do Conhecimento	Rede digital interativa pública e gratuita cuja dinâmica resulta da incubação de projetos sociais, culturais e econômicos alavancados prioritariamente por demandas originárias em áreas de exclusão social e econômica.	Criação de conhecimento – 2ª Geração	Captar e compartilhar conhecimento.
Universidade de São Paulo (EESC / USP); de São Carlos (UFSCar) e de Santa Catarina (UFSC)				
	Rede de Conhecimentos em Processo de Desenvolvimento de Produtos - PDPNet	Envolve três importantes grupos de pesquisa que atuam nas áreas de Gestão e Metodologias para o Processo de Desenvolvimento de Produtos. Tem por objetivo compartilhar idéias, experiências e competências, visando à realização de pesquisas e criação de novos conhecimentos em conjunto, dando origem assim a comunidade de prática em desenvolvimento de produtos.	Gerenciamento de Conhecimento – 1ª Geração e Criação de conhecimento – 2ª Geração.	Criação e compartilhamento de conhecimento.

				conclusão
ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	DESCRIÇÃO	ABORDAGEM	OBJETIVO
Universidade de São Paulo (EESC / USP); de São Carlos (UFSCar) e de Santa Catarina (UFSC)				
	Portal de Conhecimento na Comunidade PDPNET	Foi implementado para ser um ambiente para compartilhamento e também repositório comum de conhecimentos explícitos, no qual os membros podem contribuir individualmente registrando seus conhecimentos. O portal tem dado suporte ao conhecimento utilizado para o desenvolvimento de iniciativas relevantes na comunidade de prática e tem permitido apoiar o desenvolvimento das atividades para criação de conhecimento conjunto.	Gerenciamento de conhecimento – 1ª Geração Criação de conhecimento – 2ª Geração	Compartilhamento de conhecimento

FONTE: A AUTORA.

**APÊNDICE 2 - O GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO E A CRIAÇÃO DE
CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

QUADRO 12 - COMPARATIVO ENTRE GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO/ CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

continua

ORGANIZAÇÃO	GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO	CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
	INICIATIVA	INICIATIVA
EMBRAPA		
	Guia de Fontes	Comunidade de Prática
	Modelo de Gestão Estratégica - MGE (Embrapa Agroindústria de Alimentos)	Comunidades Virtuais
		Educação corporativa
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos		
	Memória Organizacional	Comunidade Virtual
Banco do Brasil		
	Banco de Talentos e Oportunidades (TAO)	Farol gerencial
	Banco de Teses e Dissertações	Memória Técnica (projeto em desenvolvimento)
	Farol gerencial	Trilhas de Aprendizagem
	Memória Técnica (projeto em desenvolvimento)	
	Mural Eletrônico de Desenvolvimento Profissional	
Banco Central do Brasil		
	Depep	
	Gestão por competências	Gestão por competências
	Portal corporativo	Portal corporativo
		Universidade corporativa

continuação

	GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO	CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	INICIATIVA
Caixa Econômica Federal		
	Gestão de pessoas por competências	Mapeamento de conhecimentos da rede bancária
	Mapeamento de conhecimentos da rede bancária	Portal Corporativo Intranet Caixa
	Modelo de gestão baseado no Balanced Score Card (BSC)	Universidade Caixa
	Portal Corporativo Intranet Caixa	
Companhia de Processamento de Dados do Salvador - PRODASAL		
		Comunidade de Aprendizagem
	Portal do Conhecimento Rede Salvador Interativa	Portal do Conhecimento Rede Salvador Interativa
Eletrobrás - Departamento de Informática		
	Plano Estratégico de Tecnologia - PET	
Fundação Brasileira de Tecnologia da Soldagem – FBTS		
	KNOW-BASIS - Sistema de Inteligência Competitiva para a Educação Profissional	
Secretaria de Estado da Educação de São Paulo		
		Pec - Formação Universitária
Senai/Bahia - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial		
		Núcleo de Educação a Distância - Nead

continuação

	GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO	CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZAÇÃO	INICIATIVA	INICIATIVA
SERPRO		
	Mapeamento dos conhecimentos organizacionais	Comunidade Serpro de conhecimentos Ensino a distância
	Mapeamento e gestão de competências Sistematização das Melhores Práticas	Sistematização das Melhores Práticas
Petrobrás		
		Coaching
		Comunidades de prática
		Lições aprendidas
		Mentoring
		Story Telling
Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) – Secretaria Municipal de Recursos Humanos (SMRH)		
		Banco de Idéias
		Banco de Sucessos
	Biblioteca Virtual	
		Enciclopédia de Talentos
		Portal RH 24 horas
	Quem Sabe Ensina	
SENAC-SP		
	Portal Legislação Educacional	

conclusão

ORGANIZAÇÃO	GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO INICIATIVA	CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO INICIATIVA
Universidade Federal de São Carlos – UFSCar - Núcleo de Informação Tecnológica – NIT		
Guia NIT		
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO		
Cidade do Conhecimento		
Universidade de São Paulo (EESC / USP); de São Carlos (UFSCar) e de Santa Catarina (UFSC)		
	Rede de Conhecimentos em Processo de Desenvolvimento de Produtos - PDPNet	Rede de Conhecimentos em Processo de Desenvolvimento de Produtos - PDPNet
	Portal de Conhecimento na comunidade PDPNET	Portal de Conhecimento na comunidade PDPNET

FONTE: A AUTORA.