

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS (DCH) - *CAMPUS I*
MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO DO CONHECIMENTO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL (PGDR)**

DORISMAR CARIBÉ DE CASTRO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA:
uma análise estrutural da administração direta**

Salvador

2011

DORISMAR CARIBÉ DE CASTRO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA:
uma análise estrutural da administração direta**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional (PGDR), do Departamento de Ciências Humanas (DCH), *Campus I* da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Prof^a. Dra. Leliana de Souza Gauthier

Salvador

2011

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS (DCH) - *CAMPUS I*
MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO DO CONHECIMENTO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL (PGDR)**

DORISMAR CARIBÉ DE CASTRO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA:
uma análise estrutural da administração direta**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional (PGDR) – do Departamento de Ciências Humanas (DCH), *Campus I* da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional.

Aprovada em 16 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Leliana de Souza Gauthier
Orientadora
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Prof. Dra. Maria de Fátima Hanaque Campos
Examinadora Interna
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Prof. Dra. Lídia Boaventura Pimenta
Examinadora Externa
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Aos meus pais Lourival e Valda “em memória” por ter-me proporcionado o conhecimento por meio da melhor prática: *o exemplo*.

Apoiado no exemplo, interagi com o mundo e atingi o ponto onde me encontro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço sinceramente a todos os professores do curso, especialmente à professora orientadora desse trabalho de pesquisa.

Meu reconhecimento à colaboração prestada pela Professora Maria das Graças Paranhos Pinto Leite, que emprestou a esta pesquisa, o seu vasto conhecimento sobre a administração pública.

Agradeço também aos meus colegas de mestrado e especialmente aos meus alunos.

Sem a participação de cada deles seria impossível concluir esse estudo, pois faltariam os ingredientes necessários: conhecimento, direção, auxílio, parceria e motivação.

RESUMO

A organização moderna está diante de um grande desafio: se transformar em instituição baseada em informações, isto é, em organização do conhecimento, condição necessária também às entidades orientadas a atuar na prestação de serviços públicos. O presente trabalho está focado na Administração Direta do Governo do Estado da Bahia, tomando como base a sua estrutura organizacional, um dos fatores determinantes para a implantação de uma política de gestão do conhecimento. Além da compreensão da realidade estrutural das organizações que constituem o universo analisado, o estudo propõe algumas medidas consideradas fundamentais para uma mudança de cultura e atitudes tendo em vista a necessária transformação das burocracias públicas em governos empreendedores. Para isso, são apresentados conceitos básicos sobre o conhecimento em todas as suas dimensões e modos de conversão, além das características estruturais exigidas para as organizações que praticam a Gestão do Conhecimento. Com o intuito de se buscar elementos para a formulação de propostas, o estudo é complementado com informações que constroem um panorama da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, incluindo resultados de estudos e experiências de sucesso nas esferas federal e estadual. O resultado da análise e interpretação dos dados obtidos com a pesquisa documental e de campo evidencia fatores que levam à constatação de que os esforços empregados para a construção de um modelo de gestão baseado no conhecimento ainda são incipientes no universo contemplado. Conclui-se com recomendações e propostas de políticas voltadas para a Gestão do Conhecimento, constituídas de ações estratégicas que abrangem a dimensão infraestrutura, a dimensão pessoas e a dimensão tecnologia.

Palavras Chave: Gestão do Conhecimento. Inovação. Governo do Estado da Bahia. Estrutura Organizacional. Modelo de Gestão Pública.

ABSTRACT

Modern organizations face a major challenge: to transform themselves into information-based institutions, in other words, knowledge organizations, a situation which also holds true for entities that provide public services. This dissertation is focused on entities administered directly by the executive branch of the government of the State of Bahia, and is based on its organizational structure, one of the determining factors for the implementation of a knowledge management policy. In addition to understanding the structural reality of the organizations in the universe in question, some measures are proposed in this study which can be considered essential for a change in culture and attitudes, taking into account the need to transform public bureaucracies into entrepreneur governments. To this end, basic concepts of knowledge in all its dimensions and conversion methods are presented, as well as the structural characteristics required for organizations that practice Knowledge Management. With the aim of identifying elements for the formulation of proposals, the study is complemented by information that builds a panorama of Knowledge Management in Public Administration, including study results and successful experiences on federal and state levels. The result of the analysis and interpretation of data obtained from document-based and field research highlights factors that lead to the conclusion that efforts to build a management model based on knowledge are still incipient in the universe analyzed. Finally, recommendations and policy proposals focusing on Knowledge Management are presented, which consist of strategic actions covering the infrastructure dimension, the people dimension and the technology dimension.

Key words: Knowledge management. Innovation. Government of the State of Bahia. Organizational structure. Public administration model.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Secretarias participantes da pesquisa	67
Figura 2	- Secretarias não participantes da pesquisa	68
Figura 3	- Desenho estrutural das secretarias de estado	69
Figura 4	- Secretarias com orçamento dedicado à gestão do Conhecimento	70
Figura 5	- Secretarias dotadas de equipe multidisciplinar em suas estruturas	71
Figura 6	- Unidades dotadas de equipe multidisciplinar em suas estruturas	71
Figura 7	- Secretarias com unidade de gestão do conhecimento em suas estruturas	72
Figura 8	- Unidades com ações de gestão do conhecimento em curso	72
Figura 9	- Unidades com adoção de práticas formais de gestão do conhecimento	73
Figura 10	- Unidades organizacionais dotadas de comunidades, sítios e fóruns	73
Figura 11	- Formação acadêmica dos dirigentes	75
Figura 12	- Campo da ciência ao qual pertence à formação dos dirigentes	76
Figura 13	- Distribuição dos dirigentes quanto ao vínculo com o Governo	76
Figura 14	- Participação dos dirigentes em cursos de gestão do conhecimento	77
Figura 15	- Nível de importância atribuída à gestão do conhecimento	77
Figura 16	- Unidades dotadas de base tecnológica de suporte	78
Figura 17	- Unidades dotadas de banco de competências organizacionais	79
Figura 18	- Unidades dotadas de banco de competências individuais	79
Figura 19	- Unidades organizacionais dotadas de rede interna – intranet	79

Figura 20	- Unidades organizacionais dotadas de gerenciamento eletrônico de documentos – GED	80
Figura 21	- Unidades organizacionais dotadas de <i>workflow</i>	80
Figura 22	- Unidades organizacionais dotadas de repositório de conhecimentos	81

LISTA DE ABREVIATURAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AOSID	Associação Obras Sociais de Irmã Dulce
ASCETEB	Associação Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia
BAHIAFARMA	Fundação Baiana de Pesquisa Científica, Desenvolvimento Tecnológico, Fornecimento e Distribuição de Medicamentos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para El Desarrollo
CMG	Casa Militar do Governador
COMPRASNET	Sistema de Compras Eletrônicas
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CT-GCIE	Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica
DCH	Departamento de Ciências Humanas
DSS	<i>Decision Support System</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FAPEX	Fundação de Apoio a Pesquisa e Extensão
FE	Fundação Estatal
FESF	Fundação Estatal Saúde da Família
FJS	Fundação José Silveira
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IFF	Instituto Fernando Figueira
IMIP	Instituto Materno Infantil Prof. Fernando Figueira
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
OKA	<i>Organizational Knowledge Assessment</i>
PDG	Plano Diretor de Gestão
PGDR	Mestrado em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional
PIB	Produto Interno Bruto
PNAGE	Projeto de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento

PPA	Plano Plurianual
PPP	Programa de Parcerias Público-Privadas
PT	Partido dos Trabalhadores
SAC	Serviço de Atendimento ao Cidadão
SAEB	Secretaria da Administração
SAP	Serviço de Atendimento Policial
SEA	Sistema Estadual de Administração
SEAGRI	Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária
SEAP	Secretaria de Administração Penitenciária e Ressocialização
SEC	Secretaria da Educação
SECOM	Secretaria de Comunicação Social
SECTI	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação
SECULT	Secretaria da Cultura
SEDES	Secretaria de Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza
SEDIR	Secretaria de Desenvolvimento e Integração Regional
SEDUR	Secretaria de Desenvolvimento Urbano
SEFAZ	Secretaria da Fazenda
SEINFRA	Secretaria de Infraestrutura
SEMA	Secretaria do Meio Ambiente
SEPLAN	Secretaria do Planejamento
SEPROMI	Secretaria de Promoção da Igualdade Racial
SERIN	Secretaria de Relações Institucionais
SESAB	Secretaria da Saúde
SETRE	Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte
SETUR	Secretaria de Turismo
SICM	Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração
SIMPAS	Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços
SJCDH	Secretaria de Justiça, Cidadania e Direitos Humanos
SPM	Secretaria de Políticas para as Mulheres
SSP	Secretaria de Segurança Pública
UCS	Universidade Corporativa do Serviço Público
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2 PERFIL E MOTIVAÇÃO DO AUTOR	15
1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2 METODOLOGIA	19
3 A ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES BASEADAS NO CONHECIMENTO	22
3.1 O CONHECIMENTO	22
3.2 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	24
3.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	26
3.4 A DIMENSÃO INFRAESTRUTURA	28
3.4.1 As organizações e os modelos de estrutura	28
3.5 A DIMENSÃO PESSOAS	31
3.6 A DIMENSÃO TECNOLOGIA	35
4 AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E SUA ESTRUTURA	39
4.1 UMA TRAJETÓRIA HISTÓRICA	42
4.2 A REALIDADE DO ESTADO DA BAHIA	49
5 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	55
5.1 A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA	55
5.1.1 Estudos realizados pelo IPEA	55
5.1.2 Outros estudos	59
5.1.3 Experiências dos estados brasileiros	61
5.1.4 Experiência do estado de São Paulo	62
5.2 PROPOSTAS DE POLÍTICAS DE GESTÃO	63
6 RESULTADOS DAS PESQUISAS DOCUMENTAIS E DE CAMPO	66
6.1 O UNIVERSO CONTEMPLADO NO ESTUDO	66
6.2 A INFRAESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA	68
6.2.1 O desenho estrutural	68
6.2.2 Instrumento estratégico institucional	69
6.2.3 Orçamento dedicado	70

6.2.4 Equipe multifuncional dedicada	71
6.2.5 Unidade organizacional específica	71
6.2.6 Ações em curso	72
6.2.7 Práticas formais	72
6.2.8 Comunidades, sítios e fóruns	73
6.2.9 Descentralização de serviços públicos	73
6.3 A DIMENSÃO PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA	74
6.3.1 Gestão de pessoas	75
6.3.2 Perfil dos dirigentes	75
6.3.3 Estruturação do quadro de dirigentes	77
6.4 A DIMENSÃO TECNOLOGIA NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA	78
6.4.1 Base tecnológica	78
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	82
7.1 ANÁLISE ESTRUTURAL	83
7.2 ANÁLISE DO PERFIL GERENCIAL	86
7.3 ANÁLISE DO QUADRO DE DIRIGENTES	87
7.4 ANÁLISE DAS PARCERIAS DE SERVIÇOS PÚBLICOS	88
REFERÊNCIAS	90
ANEXO	97

1. INTRODUÇÃO

A atual configuração da sociedade está centrada no conhecimento, como o principal ativo das empresas e dos países, na busca por maior competitividade. Esta nova configuração exige das organizações modelos de gestão que possibilitem a criação, o armazenamento, o controle e a disseminação de informações, transformando o conhecimento em um fator de produção determinante do desenvolvimento econômico e social. O mundo de hoje exige o domínio sobre os processos de manipulação da quantidade crescente das informações disponíveis em rede e em tempo real.

Neste contexto, também está sendo redefinido o papel do Estado, cuja atuação deverá estar, cada vez mais, voltada para a qualidade da prestação dos serviços, deixando de ser o provedor direto e tornando-se o catalisador, o promotor e coordenador das atividades que conduzam à consecução desses resultados. Essa afirmação sugere uma análise sobre a natureza das organizações públicas, matéria estudada por inúmeros cientistas e cujo teor conduz à seguinte dúvida: estarão as organizações públicas estruturadas de forma a suportar os requisitos para a prática da Gestão do Conhecimento?

O desafio que se coloca, portanto, é construir organizações baseadas em informações, convertendo a rígida estrutura de comando e controle, constituída de departamentos e divisões, em organizações de especialistas do conhecimento. Diante desse cenário, e da observação da realidade estrutural do Governo do Estado da Bahia suscitou-se um questionamento quanto à adaptabilidade da mesma ao perfil das organizações baseadas no conhecimento. A obtenção dessa resposta se tornará possível mediante a análise da estrutura organizacional da administração direta do Governo do Estado, comparativamente com o modelo tridimensional¹ que compõe uma organização do conhecimento.

Entende-se como pertencentes à administração direta, os organismos do poder executivo ligados diretamente ao poder central e formalmente vigentes em 04 de maio de 2011, data de instituição da última reforma administrativa.

¹ ANGELONI (2008) O modelo que surge como uma alternativa para investigação e construção de uma organização do conhecimento é composto de três dimensões interdependentes: a dimensão infraestrutura organizacional, a dimensão pessoas e a dimensão tecnologia. Esse modelo parte da proposta tridimensional de PRAX (1997).

As três dimensões interdependentes que compõem uma organização do conhecimento são a dimensão infraestrutura organizacional, a dimensão pessoas e a dimensão tecnologia. A primeira engloba a cultura da organização, um estilo gerencial compatível com a gestão participativa, além de uma estrutura organizacional horizontalizada, flexível e adaptativa. A segunda se refere às características pessoais relacionadas ao conhecimento, ou seja, à aprendizagem, aos modelos mentais, à predisposição ao compartilhamento, à criatividade, à inovação e à intuição. De nada adiantam os conhecimentos, se as organizações não promovem o seu compartilhamento, e isso exige a existência de equipes interfuncionais, compostas de pessoas em contínuo desenvolvimento de competências.

A terceira dimensão diz respeito à implementação de uma infraestrutura composta de computadores, programas, sistemas, redes e outras ferramentas, que são disponibilizadas para criar, armazenar, resgatar e distribuir conhecimentos. A dimensão tecnológica é considerada um suporte à Gestão do Conhecimento organizacional.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Partindo do modelo tridimensional, a pesquisa tem como objetivo avaliar a adaptabilidade da atual estrutura da administração direta do Governo do Estado da Bahia à Gestão do Conhecimento, o que implica na investigação das características das suas unidades organizacionais, sob os aspectos das dimensões referidas. A pesquisa deverá, ainda, possibilitar a resposta à seguinte questão: em que medida a estrutura organizacional da administração direta do Governo do Estado da Bahia é compatível com o modelo de gestão baseado no conhecimento?

Obter resposta para a questão levantada determina a necessidade de se conhecer a estrutura organizacional da administração direta do governo do estado da Bahia, com o propósito de constatar ou não a sua adequação à prática da Gestão do Conhecimento na perspectiva da inovação organizacional para atender às demandas e contingências paradigmáticas. Para isto, serão identificados os atributos básicos e os papéis desenvolvidos pelos gestores posicionados no primeiro escalão das organizações públicas. Será, também, avaliado como está sendo praticado o

conjunto de normas, ferramentas e técnicas relacionadas com a Gestão do Conhecimento.

Por outro lado, observações e levantamentos preliminares conduzem à hipótese de que a estrutura organizacional da administração direta do governo do estado da Bahia é inadequada para a sua inserção na era do conhecimento, conjectura que se pretende averiguar, até o final do estudo, seguindo-se as seguintes etapas: a) identificação da disposição dessas unidades no organograma; b) identificação das relações formais de comando e controle; c) identificação do perfil dos gestores posicionados no primeiro escalão do governo, bem como dos gestores de áreas táticas e operacionais voltadas para modernização administrativa; e d) análise do conjunto de instrumentos normativos, ferramentas e práticas voltadas para o desenvolvimento de ações compatíveis com a criação, armazenamento, resgate e compartilhamento do conhecimento.

O estudo contempla um universo composto das Secretarias de Estado vinculadas ao Governador, e foca o corpo gerencial do primeiro escalão, ou seja, os secretários de Estado, considerando-se que tais dirigentes são diretamente responsáveis pela definição estratégica de um modelo de gestão. Foram também contemplados os titulares das Diretorias Gerais e das Coordenações de Modernização, ou órgãos equivalentes, por serem os responsáveis pelo planejamento e execução dos projetos voltados para os programas que devem inserir a Gestão do Conhecimento nos níveis tático e operacional.

1.2 PERFIL E MOTIVAÇÃO DO AUTOR

Graduado em administração de empresas e especialista em administração pública, o autor reúne vasta experiência profissional no setor governamental, onde atua desde o final da década de 70, ocupando cargos de direção e assessoramento superior e desenvolvendo atividades técnicas voltadas para a gestão e desenvolvimento de sistemas de informações.

Na área acadêmica, atua desde o ano de 2003, também no Curso de Administração, lecionando disciplinas relacionadas com organização, sistemas e métodos. As atividades desenvolvidas na administração pública, aliadas ao conhecimento teórico, principalmente sobre as estruturas adequadas à Gestão do

Conhecimento, despertaram no autor o interesse pelo tema que é objeto desta pesquisa.

1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O produto da investigação realizada com o objetivo de responder à questão problema fornecerá os subsídios necessários para a elaboração de uma proposta de política pública orientada para a Gestão do Conhecimento no Governo do Estado, assim como produzirá recomendações voltadas para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços públicos. Por outro lado, a socialização do conhecimento gerado nessa experiência, permitirá que interessados no tema possam usá-lo em outras esferas governamentais, ou, mesmo, no setor privado e no terceiro setor, já que os mesmos atuam em constante interação com o governo, em parcerias e subsidiariamente.

Do ponto de vista científico, o estudo sobre a criação de organizações eficazes a partir de um foco específico nas instituições públicas atuando como gestoras do conhecimento, certamente será fonte de pesquisa para a área acadêmica e empresarial, em virtude do intenso interesse da sociedade pelo assunto.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A primeira seção deste trabalho traz o conceito de conhecimento e um breve histórico sobre a criação do conhecimento nas organizações, apresentando o modelo dinâmico do seu processo de transformação do tácito em explícito, bem como o modelo estrutural das organizações baseadas no conhecimento. Aspectos conceituais sobre *Organizações* foram inseridos, assim como exemplos de estruturas organizacionais propostas por diferentes autores que analisam a dicotomia entre a burocracia e a força-tarefa.

Essa seção aborda ainda, a dimensão pessoas no processo da alavancagem do conhecimento, referindo-se ao desempenho empresarial e a natureza tácita dos modelos mentais. A dimensão tecnologia e as práticas inovadoras voltadas para as

formas de produção, comercialização e relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros são apresentadas como formas alternativas para viabilização da Gestão do Conhecimento.

A seção dois traz as características metodológicas descrevendo os instrumentos e métodos utilizados, a delimitação do universo pesquisado, os aspectos considerados, bem como os procedimentos adotados na coleta e na análise do material empírico e documental, levantados com o propósito de responder às questões relacionadas com a dimensão infraestrutura organizacional, dimensão pessoas e dimensão tecnologia. A pesquisa documental, composta de publicações legais que regulamentam os atos governamentais, e a pesquisa de campo, dirigida aos gestores ou seus assessores diretos, são detalhadamente retratadas nessa seção.

A terceira seção apresenta um panorama da aplicação dos princípios de Gestão do Conhecimento na Administração Pública nas esferas federal, estadual e municipal com base em estudos realizados por pesquisadores que pretendem analisar as mudanças que estão ocorrendo na gestão pública, ou diagnosticar necessidades e demandas da gestão do conhecimento nas organizações públicas, ou ainda conhecer as experiências até então vivenciadas em diferentes órgãos onde esta prática vem sendo implementada.

Na seção quatro é feita uma abordagem sobre as instituições públicas e o seu papel na prestação de serviços, para, em seguida, percorrer uma trajetória histórica sobre a formação do Estado no Brasil, a sua interseção com a Sociedade Civil e as influências dessas duas entidades na criação das estruturas governamentais para o exercício das políticas públicas, e o formalismo no Brasil, como estratégia para mudança social. É apresentado o conceito weberiano do tipo ideal da burocracia, o seu impacto nas estruturas das organizações públicas, o panorama das disfunções organizacionais e as estruturas de poder no Brasil.

Para abordar os aspectos estruturais do Estado, esta seção faz uma referência ao período colonial, ao patrimonialismo e à burocracia, antecedentes da reforma gerencial brasileira de 1995, além de uma análise sobre a evolução da reforma proposta no governo de Fernando Henrique Cardoso, aliada aos resultados de pesquisas realizadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e às práticas adotadas pelas instituições governamentais nos mandatos do Presidente Luis Inácio da Silva. A seção é concluída com a demonstração da realidade do

estado da Bahia, no período de 1991, até os dias atuais.

A última seção demonstra o resultado da pesquisa desenvolvida sobre as características da estrutura do Governo Estadual da Bahia, considerando o agrupamento de unidades, processos decisórios, modelos de gestão, centralização e descentralização, sistemas de informação e utilização da tecnologia da informação. Nesta seção são demonstrados, também, os pontos de estrangulamento do modelo atual da administração direta do Governo do Estado da Bahia, sob o enfoque da prática da Gestão do Conhecimento.

A seção conclusões e recomendações apresenta, além da análise das informações coletadas na pesquisa, propostas de práticas que visam à adaptabilidade das estruturas organizacionais a um modelo de Gestão do Conhecimento. As recomendações estratégicas apresentadas são baseadas nos princípios científicos abordados no presente estudo.

2. METODOLOGIA

O presente estudo está focado no questionamento sobre a adaptabilidade da estrutura organizacional da Administração Direta do Governo do Estado da Bahia, a um modelo apropriado para a prática da Gestão do Conhecimento. Enfatizando que a administração direta é constituída de todos os órgãos integrantes das pessoas jurídicas políticas – União, Estados, Municípios e Distrito Federal – às quais a lei confere o exercício de funções administrativas, ressalta-se que o campo de atuação da pesquisa abrange as secretarias vinculadas ao Governador do Estado da Bahia.

As seções iniciais apresentam o embasamento teórico articulado com a realidade empírica, conforme preconizado pela metodologia da pesquisa científica e em consonância com o princípio defendido por MINAYO (2008):

Entendemos por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ou seja, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade e sua sensibilidade). (MINAYO, 2008, P. 14)

Nessa perspectiva, busca-se a construção da realidade, mediante uma pesquisa desenvolvida em três etapas para, utilizando-se do método hipotético-dedutivo², obter-se resposta à indagação formulada: a *concepção do projeto de pesquisa*, o *levantamento de dados* e a *análise e tratamento das informações*.

A primeira etapa consistiu da fase exploratória, quando foi concebido o projeto de pesquisa, que incluiu a definição dos procedimentos para o desenvolvimento do processo de busca das informações em campo. Para isso, foi necessário delimitar a Administração Direta do Governo do Estado da Bahia, como o universo a ser contemplado pela pesquisa, uma vez que o envolvimento de órgãos descentralizados tornaria o estudo extremamente complexo em razão do extenso número de variáveis envolvidas.

No desenvolvimento da segunda etapa, ou etapa de levantamento de dados, coube a definição do escopo da pesquisa, considerando-se os aspectos a serem levantados com base, principalmente, nas práticas e metodologias aplicadas em organizações públicas.

² POPPER, Karl R. - O método hipotético-dedutivo parte da formulação prévia de uma hipótese para, em seguida, verificar sua utilidade preditiva ao mesmo tempo em que ela é rigorosamente criticada. Uma hipótese é aceita pela sua utilidade em explicar o que se observa e prever novos fatos.

Uma vez estabelecida a extensão da pesquisa, foi definido como modelo a ser adotado o estudo teórico e documental constituído do levantamento de publicações legais próprias das organizações públicas, a exemplo de decretos, leis e instruções normativas. Assim, a pesquisa documental abrangeu os aspectos relacionados com a existência de: instrumento estratégico institucionalizado pelo Governo para a Gestão do Conhecimento; unidades formais voltadas para a Gestão do Conhecimento; recursos financeiros destinados à Gestão do Conhecimento; práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos; política formal para a definição da estrutura de cargos comissionados e funções de confiança para ocupação de cargos executivos ou de assessoramento; e com a existência de política para descentralização dos serviços públicos por meio de parcerias.

Por outro lado, a pesquisa de campo realizada com auxílio do questionário contido no anexo, teve como foco os Secretários de Estado, Diretores Gerais e Coordenadores de Modernização, cargos definidos nas estruturas organizacionais das Secretarias que compõem a Administração Direta. A escolha desse corpo gerencial teve como intenção focar o primeiro escalão, ou seja, os Secretários de Estado, considerando-se que tais dirigentes são diretamente responsáveis pela definição estratégica de um modelo de gestão, bem como os titulares das Diretorias Gerais e das Coordenações de Modernização, ou órgãos equivalentes, por serem os responsáveis pelo planejamento e execução dos projetos voltados para os programas que devem inserir a Gestão do Conhecimento nos níveis tático e operacional.

A pesquisa de campo se propôs a levantar o perfil dos dirigentes, reunindo informações sobre o cargo, a formação acadêmica, o vínculo com o governo, e o nível de conhecimento sobre a gestão do Conhecimento. Além do perfil dos dirigentes foram obtidas informações sobre a estrutura das unidades de competência dos entrevistados, reunindo dados sobre a existência de: equipe multifuncional voltada para a Gestão do Conhecimento; práticas de gestão de pessoas, de processos organizacionais e de tecnologia, dirigidas à transferência, disseminação e compartilhamento de informações; comunidades de prática, sítios e fóruns; banco de competências ou repositório de informações organizacionais e individuais; e existência de base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento composta de ferramentas de colaboração.

O levantamento de dados realizado através da pesquisa documental e de campo contou com o auxílio de aplicativos de busca disponíveis na rede mundial, bem como de sites institucionais do governo Estadual, especificamente o site da Casa Civil, o qual disponibiliza um Sistema de Legislação que permite através da indexação por qualquer palavra ou grupo de palavras, a localização de documentos cujas referências internas apontam automaticamente para os respectivos documentos. O questionário empregado na coleta de dados qualitativos foi aplicado com o auxílio de um sistema informatizado disponibilizado pelo provedor *gmail*, que instalado no ambiente da rede mundial de computadores permitiu que cada entrevistado o respondesse, gerando uma base de informações necessárias para a tabulação e análise dos dados.

A etapa de análise e tratamento do material empírico e documental foi composta da ordenação e classificação dos dados, tornando possível a sua valorização, compreensão e interpretação, originando a articulação dos dados empíricos com a teoria que fundamentou o estudo. O resultado da etapa de levantamento de dados e da etapa de análise e tratamento das informações encontra-se detalhado na seção seis: *Demonstrativo dos Dados Levantados na Pesquisa* e na seção sete: *Conclusão*.

3. ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES BASEADAS NO CONHECIMENTO

Uma premissa básica para comparar as características das estruturas organizacionais da administração direta do Governo do Estado da Bahia com o modelo das estruturas organizacionais baseadas no conhecimento, perspectiva na qual está focado o objeto deste estudo, é a compreensão de concepções sobre: a) o termo *conhecimento*; b) o processo de *criação do conhecimento*; c) os aspectos que devem ser considerados na *estrutura de uma organização*.

3.1 O CONHECIMENTO

Pode-se definir conhecimento como o resultado do ato de incorporar um conceito novo sobre um fato ou fenômeno, por meio de experiências, relacionamentos interpessoais e leituras diversas. Davenport & Prusak (1999) explicam esse significado como uma mistura fluída de experiência condensada, valores e informação contextual, a qual proporciona uma estrutura apropriada à incorporação de novas experiências e informações. Nonaka e Takeuchi (1997) complementam essa idéia com a afirmação de que o conhecimento é considerado como a única fonte segura para sustentar a vantagem competitiva, sendo que organizações que se destacam são aquelas que criam novos conhecimentos, conseguem disseminá-los e transformá-los em novas tecnologias, produtos e serviços.

O foco no conhecimento ganha ênfase na teoria da administração e da organização a partir do século XX, dividido entre a linha científica fundada por Frederick W. Taylor e a linha humanista liderada por George Elton Mayo. Estes campos, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 42) também foram abordados por Chester I. Barnard, teórico que, embora não tenha adotado o conhecimento como uma questão central no seu conceito administrativo, resumiu em dois pontos a visão científica e humanista da administração. O primeiro ponto dita que o conhecimento consiste não apenas no conteúdo linguístico, mas também no conteúdo não linguístico, comportamental. O segundo ponto explica que os líderes criam valores, crenças e idéias visando solidificar o sistema de conhecimento dentro da organização.

Considera-se que os líderes, em seus processos gerenciais, utilizam tanto o conhecimento científico, obtido a partir de processos lógicos³ mentais, quanto o conhecimento comportamental, extraído dos processos mentais não lógicos⁴, sendo este o mais importante. Referindo-se às abordagens científicas e humanistas de Barnard, Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam uma nova tentativa de síntese dessas duas visões em meados da década de 80, que consistiu de conjecturas sobre a sociedade do conhecimento, teorias de aprendizado organizacional e abordagens baseadas em recursos e gestão estratégica.

Peter Drucker foi um dos primeiros teóricos a perceber a grande evolução da sociedade industrial do pós guerra até a chamada sociedade da informação. O seu livro *Sociedade Pós-Capitalista* refere-se ao período de cento e cinquenta anos, entre 1750 e 1900, como a fase em que o capitalismo e a tecnologia conquistaram o mundo, a partir de uma transformação motivada por uma mudança profunda no significado de conhecimento. Sustenta este autor que “por cem anos o conhecimento foi aplicado a ferramentas, processos e produtos, criando a Revolução Industrial, passando, em seguida, a um segundo período, iniciado em 1880 e perdurando até o fim da Segunda Guerra Mundial, quando o conhecimento foi aplicado ao trabalho dando origem à Revolução da Produtividade.” (DRUCKER, 1999, p. 5).

Depois da Segunda Guerra Mundial é iniciada a última fase da revolução do conhecimento, quando este passou a ser aplicado ao próprio conhecimento, abolindo o capital e a mão de obra e tornando-se o único fator de produção. Tal mudança é denominada por Drucker (1999, p. 26) como “Revolução Gerencial” e conceituada como conhecimento aplicado a ferramentas, a processos e produtos, bem como ao trabalho humano. Diante desse cenário, o autor defende a idéia de que a produtividade do conhecimento será decisiva para o sucesso econômico e social dos países, indústrias e organizações individuais, concluindo que:

A nova sociedade – e ela já está aqui – é uma sociedade pós-capitalista. Repito que esta nova sociedade irá usar o livre mercado como mecanismo comprovado de integração econômica. Ela não será uma “sociedade anticapitalista”, nem uma “sociedade não-capitalista”; as instituições do capitalismo sobreviverão, embora algumas, como os bancos, possam vir a desempenhar papéis bastante diferentes. Mas o centro de gravidade da

³ BARNARD (1938) Os processos lógicos referem-se ao processo de raciocínio consciente que pode ser expresso em termos de palavras e sinais.

⁴ BARNARD (1938) Os processos não lógicos envolvem processos mentais inexprimíveis como julgamentos, decisões ou ações em questões práticas.

sociedade pós capitalista – sua estrutura, sua dinâmica social e econômica, suas classes sociais e seus problemas sociais – é diferente daquele que dominou os últimos duzentos e cinquenta anos e definiu as questões ao redor das quais se cristalizaram partidos políticos, grupos e sistemas de valores sociais e compromissos pessoais e políticos.

O recurso econômico básico – “os meios de produção”, para usar uma expressão dos economistas – não é mais o capital, nem os recursos naturais (a “terra” dos economistas), nem a mão de obra. *Ele é e será o conhecimento.* (DRUCKER, 1999, p. XVI)

Angeloni (2008), buscando definir o que é conhecimento, distingue os termos: *dados*, *informação* e *conhecimento*, explicando que dados são elementos descritivos de um evento e desprovidos de qualquer tratamento lógico. A *Informação* é conceituada como um conjunto de dados selecionados e agrupados segundo um critério lógico para a consecução de um objetivo, ao passo que conhecimento traduz em um conjunto de informações pertinentes a um sistema de relações crítica e legitimamente elaborado.

Explica Angeloni (2008, p.2), que *conhecimento* não é sinônimo de acúmulo de informações, mas sim, um agrupamento articulado delas por legitimação empírica, cognitiva e emocional. Referindo-se ao pensamento de Edgar Morin (1999) a autora conclui, afirmando que “o termo conhecimento significa compreender todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral”.

3.2 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

As transformações que a “sociedade da informação” está provocando no cenário mundial exigem reformulações nas estruturas das organizações para que estas se alinhem com a produtividade do conhecimento. Antes de abordar esse aspecto, entretanto, é necessário voltar à teoria da criação do conhecimento organizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 61) a essência epistemológica da teoria do conhecimento é a diferença entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito, uma vez que a conversão do primeiro no segundo constitui o segredo para a criação do conhecimento organizacional. Segundo os autores, o tácito pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais,

enquanto o explícito é difícil de ser formalizado por pertencer às ações e experiências dos indivíduos e, portanto, baseado nos seus ideais e valores.

A rigor, esclarecem os autores que o conhecimento tácito possui a dimensão técnica, que engloba as habilidades informais e a dimensão cognitiva composta de crenças, percepções e modelos mentais. Concluem ainda que o conhecimento é tanto explícito quanto tácito, ou seja, “inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos” (NONAKA, TAKEUCHI, 2008, p. 20)

O que Nonaka e Takeuchi (2008) pretendem com a expressão “aparentemente opostos” é dizer que o tácito e o explícito, na verdade, não são opostos e sim interdependentes e interpenetrantes, isto é, complementares um ao outro. Melhor entendimento dessa proposição está contido no trecho a seguir:

Começamos realmente a entender o conhecimento tácito no momento em que nos permitimos entender nosso conhecimento explícito. O exercício de uma forma de conhecimento exige a presença e a utilização da outra forma. Em segundo lugar, eles também são interpenetrantes. Existe algum conhecimento explícito em cada conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito. Eles são contínuos, porém separáveis. (NONAKA, TAKEUCHI, 2008, p. 22).

A criação e a utilização do conhecimento, ainda segundo Nonaka e Takeuchi (2008) acontecem mediante o processo de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito de quatro modos de conversão:

- a) Socialização – de tácito para tácito através do compartilhamento entre os indivíduos.
- b) Externalização – de tácito para explícito através do diálogo e reflexão entre o indivíduo e o grupo.
- c) Combinação – de explícito para explícito mediante a sistematização e aplicação do conhecimento do grupo para a organização.
- d) Internalização – de explícito para tácito através do aprendizado de um novo conhecimento tácito, da organização para o indivíduo.

Defendem os autores que a criação do conhecimento é cabível exclusivamente aos indivíduos e por isso as organizações devem apoiar e estimular a criatividade visando o compartilhamento. Esclarecem que um indivíduo e uma organização não estão nas extremidades opostas de um dualismo, uma vez que o indivíduo é o “criador” e a organização é o “amplificador” do conhecimento, enquanto

o grupo funciona como “sintetizador”, considerando que é no grupo ou equipe onde ocorre grande parte da conversão desse conhecimento.

3.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Laudon & Laudon (2011) definem Gestão do Conhecimento como um conjunto de processos desenvolvidos em uma organização para criar, armazenar, transferir e aplicar conhecimento. Defendem esses estudiosos que o conhecimento compartilhado e aplicado aos problemas que a organização enfrenta é uma importante fonte de vantagem competitiva e estratégica, pois, uma vez gerado sobre seus próprios processos de produção, não pode ser vendido ou comprado no mercado aberto.

Referindo-se aos desafios atuais, dentre eles a transformação do conhecimento no mais importante capital das organizações, Daft (2008) declara que este cenário exige respostas para um mundo radicalmente novo. Diz ele:

As organizações e os gerentes atuais podem ser vistos como se estivessem se afastando de um quadro mental baseado em sistemas mecânicos para um baseado em sistemas naturais e biológicos. Essas mudanças nas crenças e percepções afetam o modo como pensamos as organizações e os padrões de comportamentos dentro das organizações. (DAFT, 2008, p. 26)

Mais uma vez é útil mencionar Peter Drucker (1999, p. 79; 2004, p. 11) para abordar o tema relacionado com a estruturação das organizações. De acordo com este autor, “a organização baseada em informações exige, em geral, muito mais especialistas do que as empresas tradicionais do tipo comando e controle. Além disso, os especialistas se concentram nas atividades operacionais e não na sede corporativa.” O modelo para a organização baseada na informação requer a eliminação de “camadas gerenciais” e exige um modelo de liderança que muda de acordo com as circunstâncias.

Também se referindo ao modelo estrutural das organizações baseadas no conhecimento, Angeloni (2008, p. 105) destaca como elementos comuns a tais modelos, além da busca por estruturas mais horizontalizadas, flexíveis e adaptativas, a ênfase no trabalho de equipes interfuncionais e a valorização do desenvolvimento contínuo das competências e habilidades dos indivíduos. As estruturas tradicionais, por terem sido projetadas para gerenciar tarefas rotineiras e

produzir bens e serviços bem definidos, não respondem adequadamente aos desafios organizacionais da atualidade, uma vez que valoriza o controle e inibe a criatividade e a iniciativa.

Para Angeloni (2008) o termo Gestão do Conhecimento significa:

[...] um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório dos saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais. Nessa organização se observa uma forte ênfase na criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem a criação, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por parte dos indivíduos, com o propósito de subsidiar a tomada de decisões. (ANGELONI, 2008, p. 2).

“Portanto, a estrutura da sociedade pós-capitalista será diferente daquela das sociedades capitalista ou socialista, nas quais as organizações procuravam abranger o máximo de atividades” (DRUCKER, 1999, p. 83). Tal afirmativa conduz ao entendimento de que as organizações da atualidade se concentrarão em atividades nucleares, voltando-se para a aliança e parcerias com outras organizações para o exercício das atividades restantes.

O sucesso da Gestão do Conhecimento está diretamente vinculado a um conjunto de funções e qualificações que devem ser criadas pelas organizações para execução das tarefas estratégicas e táticas com foco no trabalho de apreender, distribuir e usar o conhecimento. Na visão de Davenport e Prusak (1999, p. 11), não é real presumir que uma empresa possa simplesmente acrescentar atividades de Gestão do Conhecimento aos cargos existentes. Por outro lado, esses autores defendem a idéia de que a Gestão do Conhecimento faz parte do trabalho de cada um dos membros da organização, considerando que todos eles precisam criar, compartilhar, pesquisar e usar o conhecimento em sua rotina diária.

O conjunto de processos necessário ao desenvolvimento da Gestão do Conhecimento envolve, segundo PRAX (1997), um modelo tridimensional fundamentado em três campos de análise: dimensão da empresa ou dimensão *infraestrutura*; dimensão do homem ou dimensão *pessoas*; e dimensão de novas tecnologias ou simplesmente dimensão *tecnologia*.

A dimensão *infraestrutura* se volta para a questão do conhecimento coletivo quando variáveis importantes devem ser observadas dentro das organizações na busca de uma cultura organizacional e um estilo de gestão que assegure a

participação de todos os colaboradores no processo de compartilhamento da informação, enquanto a dimensão *peçoas* se refere ao conceito do conhecimento e a sua influência sobre os modelos mentais e cognitivos. Resta a dimensão *tecnologia* constituída de um suporte estrutural de ferramentas que são disponibilizadas para criar, armazenar, resgatar e distribuir conhecimentos, favorecendo a propagação das informações.

3.4 A DIMENSÃO INFRAESTRUTURA

A dimensão infraestrutura organizacional é, segundo Angeloni (2008), composta de quatro variáveis: a visão holística, a cultura, o estilo gerencial e a estrutura. Tais variáveis devem orientar um modelo organizacional dotado de profissionais com visão sistêmica⁵, modelo gerencial participativo e estrutura organizacional participativa, dotando o ambiente favorável a adaptações rápidas e constantes, além de efetiva colaboração dos membros da organização.

3.4.1 As organizações e os modelos de estrutura

Para apresentar uma definição de Organização, Henry Mintzberg (2003), diz que “toda atividade humana dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a *divisão do trabalho* em várias tarefas a serem executadas e a *coordenação* dessas tarefas”. Conclui conceituando Organização como “a soma das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.” (MINTZBERG, 2003, p. 12)

A definição empregada por Maximiano (2008), por sua vez, amplia o conceito apresentado por Mintzberg, agregando-lhe outros aspectos. Para Maximiano (2008), Organização é: “um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo” Maximiano (2008, p. 4). Admite o autor que as organizações atuam mediante processos de transformação, divisão do trabalho e utilização de recursos com foco em objetivos pré-estabelecidos. Daft (2008) corrobora com tal pensamento ao

⁵ Visão Sistêmica: perspectiva do conjunto, formado por partes que interagem para produzir um resultado.

conceituar organizações como sendo “entidades sociais, orientadas por metas, projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturados e coordenados e ligadas ao ambiente externo.” Daft (2008, p. 10). Vale destacar o aspecto “ambiente externo” levantado na definição desse autor e enfatizado no texto a seguir:

As divisões entre os departamentos, assim como aquelas entre organizações, estão se tornando mais flexíveis e difusas à medida que as empresas se deparam com a necessidade de responder mais rapidamente às mudanças no ambiente externo. Uma organização não pode existir sem interagir com os clientes, fornecedores, concorrentes e outros elementos do ambiente externo. Atualmente, algumas empresas estão até mesmo cooperando com seus concorrentes, compartilhando informação e tecnologia em prol do benefício mútuo. (DAFT, 2008, p. 10).

Durante grande parte do século passado, a estrutura organizacional oscilou entre a burocracia e a força-tarefa, estruturas inadequadas para a criação do conhecimento. A estrutura burocrática mostra-se eficaz diante da previsibilidade de funções específicas e ênfase no controle, mas não atende às situações que exigem inovação e rápida adaptação às mudanças, pois inibe a iniciativa individual e dificulta o relacionamento e o compartilhamento. Por outro lado, a força-tarefa busca ser mais flexível, adaptável, dinâmica e participativa, visto que sua intenção é reunir representantes de diferentes unidades e habilidades para desenvolver um determinado projeto. Entretanto, como observa Nonaka e Takeuchi (1997, p. 185), nenhuma dessas estruturas isoladamente é adequada, exigindo-se uma combinação ou uma síntese entre ambas.

Existem diferentes propostas de estruturas organizacionais que têm como objetivo facilitar a criação e o compartilhamento do conhecimento nas organizações, dentre elas a *organização inovadora* de Galbraith (1997). Essa proposta favorece a criação do conhecimento, por meio da invenção e criatividade e favorece a inovação, através da aplicação de uma nova idéia. Pressupõe a existência de uma estrutura inovadora incumbida de conceber as idéias e uma estrutura operacional com a atribuição de implementar tais idéias. Nessa estrutura, identifica-se a combinação do esforço de pessoas com diferentes papéis: o gerador ou defensor da idéia, pessoa de nível hierárquico não elevado; o patrocinador, gerentes de nível médio, cuja função é delegar sua autoridade para que a idéia gerada possa ser levada adiante; e o orquestrador, que se encontra na alta gerência com a função de proteger os geradores de idéias, promover a oportunidade de testá-las e incentivar aqueles cujas idéias se revelaram eficazes.

Outra proposta de estrutura organizacional atual é a chamada *Organização Colateral* voltada para a resolução de problemas não rotineiros, complexos e que exigem criatividade e inovação. Consiste de uma estrutura menos formal e mais fluida, composta de pessoas provenientes de diferentes departamentos formais da estrutura operacional, os quais se concentram na definição e na solução de problemas pouco definidos, complexos e de longo prazo. Nessa proposta, pessoas oriundas de diferentes departamentos formais da estrutura operacional compõem a estrutura colateral, e ambas convivem em constante interação, com o objetivo de solucionar problemas bem definidos, e não com a intenção de gerar novas idéias.

Além dos referidos, outros modelos organizacionais foram propostos ao longo dos últimos anos, os quais, sustenta Nonaka e Takeuchi (1997, p. 187), compartilham várias características comuns, ou seja: tendem a ser mais horizontalizadas do que as antecessoras; assumem uma estrutura dinâmica; apóiam o *empowerment* (delegação de poder); valorizam a competência; e reconhecem a inteligência e o conhecimento como um dos ativos que mais possibilitam a alavancagem de uma empresa. Além de enfatizar que cada modelo atende a situações específicas, os autores chamam atenção para a premissa de uma sustentação por meio de uma infraestrutura de cultura, estilo e sistema de recompensa cuidadosamente desenvolvida.

A discussão sobre esses modelos organizacionais relembra o debate sobre a dicotomia entre a burocracia e a força-tarefa referida anteriormente. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 188) consideram tais abordagens como complementares e não mutuamente excludentes às organizações, visto que a burocracia é mais apropriada na exploração e no acúmulo do conhecimento, enquanto a força-tarefa é adequada à socialização e à externalização, isto é, eficaz no compartilhamento e na criação do conhecimento. Em síntese, a organização deve buscar tanto a eficiência de uma burocracia quanto a flexibilidade de uma organização de força-tarefa. É necessária uma combinação entre ambas na formação de uma base sólida para a criação do conhecimento.

Nesse contexto, surge o modelo da *organização em hipertexto* focado principalmente na criação de condições favoráveis para gerar a inovação que se dá por meio de um processo dinâmico de criação do conhecimento organizacional. Estabelecido por Nonaka e Takeuchi (1997) esse conceito é compatível com a linha de raciocínio de Galbraith e Kilmann (1997) que consiste no princípio de que a

criação do conhecimento humano decorre da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Tal interação denominada conversão do conhecimento ocorre do modo exposto em parágrafo anterior.

A estrutura em hipertexto tem o objetivo de oferecer condições para viabilizar a conversão do conhecimento por intermédio de uma fusão entre os tipos de estrutura burocrática e a força-tarefa, valendo-se das vantagens de ambas, ou seja, a eficiência e a estabilidade da burocracia aliadas à eficácia e ao dinamismo da força-tarefa. O resultado dessa junção é uma estrutura hierárquica formal, especializada e centralizada funcionando em conjunto com uma estrutura flexível, adaptável, dinâmica, participativa, não hierárquica e auto-organizada. Além da burocracia e da força-tarefa, um terceiro elemento compõe a estrutura hipertexto conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1997). Trata-se do nível organizacional denominado base do conhecimento, onde o conhecimento gerado é reclassificado e registrado.

Os modelos apresentados evidenciam que a Gestão do Conhecimento exige desenhos de estruturas menos burocratizadas e mais flexíveis, permitindo dinamismo e eficácia nas respostas aos desafios organizacionais. Mas, além da infraestrutura organizacional, duas outras dimensões devem ser consideradas no complexo processo de transformação do conhecimento e das organizações: os seres humanos e a tecnologia.

3.5 A DIMENSÃO PESSOAS

A dimensão pessoas, conforme abordado por Fernandes (2008, p. 133), agrupa as principais capacidades e habilidades humanas a serem desenvolvidas e exercidas nas organizações voltadas para a Gestão do Conhecimento.

[...] Não se deve entender, contudo, que o modelo teórico da organização ora em estudo conceba a dimensão humana em um compartimento teórico empírico isolado de suas dimensões constitutivas, já que esta não é auto suficiente. Não se pode prescindir de um instrumental tecnológico nem de uma infraestrutura que subsidiem a atuação nas empresas. Ao contrário, é entendimento básico desta proposta que a interação das três dimensões seja inerente à dinâmica organizacional e que, juntas, componham a força motriz da organização como organismo vivo, complexo, mutante. A integração entre pessoas, infraestrutura e tecnologia é completa, essencial e de caráter crítico para a existência de cada dimensão em particular. (FERNANDES, 2008, p. 133)

Nessa perspectiva, a autora esclarece que a concepção holística de organização pressupõe legitimidade da diversidade de conhecimentos que as pessoas são capazes de gerar, compartilhar, internalizar e exteriorizar. Compartilhamento do conhecimento, criatividade e inovação, modelos mentais, aprendizagem e intuição são variáveis que constituem a dimensão pessoas e que apresentam características peculiares, requerendo dos indivíduos o uso de diferentes aptidões. Tais atributos, entretanto, não são simplesmente imputados às pessoas de acordo com as suas atribuições na organização, muito menos se considerando o seu nível hierárquico na estrutura.

Discorrendo sobre o processo de estruturação das organizações do conhecimento, Peter Drucker (2003, p. 193) refere-se ao desempenho empresarial como um dos requisitos que necessitam ser atendidos. Afirma o autor que os administradores devem atuar como homens de negócios e não como burocratas, demonstrando sua perícia administrativa ou competência profissional de acordo com os resultados.

Para melhor entender o termo “homens de negócios” cabe uma referência ao artigo intitulado “Qual é o seu Modelo de Gestão”, publicado na revista *HSM Management* nº 75, de julho-agosto de 2009, o qual relata uma pesquisa de quatro anos desenvolvida por professores de estratégia e gestão internacional da *London Business School*, de Londres. Esta pesquisa identifica nos modelos de gestão uma nova forma de atuação em diferentes campos, dentre eles, no gerenciamento dos objetivos, na motivação das pessoas e na tomada de decisões. Para a coordenação das atividades, reconhece-se que a burocracia é um princípio saudável, quando os objetivos da empresa são eficiência, qualidade e eliminação de desperdícios. Entretanto, quando se trata de inovação e adaptabilidade, o que se torna valioso é o princípio da contingência, quando a ausência de imposição de regras e procedimentos torna o sistema mais ágil.

O princípio da hierarquia é também abordado nesse estudo como algo praticado mediante a conferência aos gestores, de responsabilidade direta pelas decisões tomadas, bem como da autoridade direta sobre as suas equipes, autonomia que revela a valorização da experiência e do conhecimento dos

profissionais. Outro princípio alternativo apontado é o da inteligência coletiva⁶, que sugere que, sob determinadas condições, o conhecimento agregado de grande número de pessoas pode produzir previsões mais acuradas e melhores decisões do que poderia o conhecimento de pequeno número de especialistas. Estar atento a esses princípios é um dos papéis dos homens de negócios, cujo modelo gerencial tende a ser uma vantagem competitiva.

Um outro requisito, tratado por Drucker no processo de estruturação das organizações do conhecimento, diz respeito ao treinamento que deve ser proporcionado às pessoas pela estrutura organizacional, assim como a necessidade de testar a capacidade do indivíduo administrar com responsabilidade, antes dele chegar à cúpula. “As pessoas devem ser nomeadas para posições onde possam enxergar a empresa como um todo, mesmo que não tenham responsabilidade direta por seu desempenho e resultados.” (DRUCKER, 2003, p. 195).

Mais um aspecto a ser considerado na estrutura das organizações baseadas no conhecimento é a aprendizagem como um processo de alavancagem do conhecimento. Conforme abordagem de Fernandes (2008), apenas as organizações que estabelecem mecanismos sistemáticos de gerenciamento do aprendizado atingem a alavancagem do conhecimento, considerando ser este o único meio para se adaptar, transformar, criar e recriar processos e atividades.

[...] é fundamental que o aprendizado individual, como também o conhecimento gerado a partir dele, possam ser incorporados à memória da empresa, proporcionando, assim, a aprendizagem organizacional e evitando que o conhecimento gerado pela aprendizagem individual saia da empresa quando um colaborador volta para casa ao final do expediente. (FERNANDES, 2008, p. 136)

A aprendizagem organizacional é conceituada por Stewart (1998) como a capacidade de criar novas idéias, multiplicada pela capacidade de generalizá-las por toda a empresa. Assim, a aprendizagem organizacional pode ser entendida como a forma de gerir o conhecimento e os processos relacionados com as atividades e culturas, utilizando-se eficientemente as aptidões e habilidades de sua força de trabalho.

No contexto da aprendizagem organizacional e considerando a perspectiva das organizações como sistemas abertos e, portanto, interagindo com o meio

⁶ Expressão detalhadamente abordada na obra de Pierre Lévy (1999). Em seu pensamento inteligência coletiva “é uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta uma mobilização efetiva das competências”.

ambiente interno e externo, não há como desconsiderar a necessidade da manutenção de uma visão sinérgica dos colaboradores internos. Evidencia-se a importância do estudo dos modelos mentais, definidos por Peter Senge (1990) como imagens, pressupostos e histórias existentes nas mentes das pessoas a respeito delas próprias, a respeito de outras pessoas e de instituições. São crenças e valores que operam desde o nascimento e se estendem ao longo da história de cada um, construindo, de acordo com Vianna (1998), a antropologia de cada empresa e conduzindo-a ao sucesso ou ao fracasso.

Em nível prático, Sartor (2008) resume a abordagem dos modelos mentais afirmando que a implementação da gestão do conhecimento organizacional envolve a observação do que acontece com as ações e a linguagem das pessoas, aspectos complexos, tanto por se referirem à vida de cada um, quanto às correntes culturais. Diz o autor que as habilidades, as técnicas, a maturidade e a experiência são fatores indispensáveis para que a Gestão do Conhecimento surta efeitos qualitativamente superiores aos do modelo tradicional de gerência.

A natureza tácita dos modelos mentais, atuando de forma não consciente na vida mental humana, torna tais modelos difíceis de serem acessados, compreendidos e transformados, requerendo das organizações voltadas à Gestão do Conhecimento, a busca pela flexibilidade e inovação. Tal condição exige, portanto, estruturas menos rígidas e orientadas pelos processos, o que permite a consolidação de modos de agir e de pensar mais flexíveis e adaptáveis.

Reportando-se ao estilo gerencial na era do conhecimento, vários autores afirmam que diante de um ambiente dinâmico não se comporta líderes com visão individualista e não sistêmica, e sim profissionais com um novo pensamento e talento. O autogerenciamento e o envolvimento das pessoas nos processos organizacionais apontam o estilo participativo como o mais apropriado às organizações do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) expressam o seguinte conceito sobre gerentes do conhecimento:

A função básica dos gerentes do conhecimento que são os altos gerentes seniores de uma empresa, é a gerência do processo total de conhecimento organizacional ao nível de empresa. Os gerentes do conhecimento produzem e controlam o processo de uma forma prática, e, algumas vezes, gerenciam “perambulando pela empresa”. Outras vezes, gerenciam o processo de certa forma mais afastados das operações do dia a dia, decidindo que projetos criar e financiar. Os gerentes do conhecimento dão senso de direção às atividades de criação do conhecimento de uma empresa, (1) experimentando os conceitos principais sobre o que a empresa

deve ser; (2) estabelecendo uma visão de conhecimento sob a forma de uma visão da empresa ou declaração de políticas; e (3) estabelecendo padrões que justificam o valor do conhecimento que está sendo criado. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997. P. 181)

3.6 A DIMENSÃO TECNOLOGIA

No que se refere à dimensão tecnologia, destaca-se a idéia de que as organizações voltadas para a Gestão do Conhecimento, além da infraestrutura organizacional e das pessoas, necessitam de práticas inovadoras voltadas para as formas de produção, comercialização e relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros. Não há como adotar novas formas de atuação sem a contribuição da tecnologia na alavancagem dos processos de conversão do conhecimento, possibilitando a sua gestão através da criação, captação, compartilhamento e armazenamento.

Nessa circunstância, é importante ressaltar o aspecto sistêmico que deve ser considerado na aplicação da tecnologia, uma vez que esta deve estar perfeitamente integrada com as visões e propósitos dos indivíduos, e com a infraestrutura organizacional. “A simples aplicação da tecnologia, não garantirá o sucesso de um projeto de Gestão do Conhecimento, tendo em vista a amplitude e a complexidade das demais dimensões existentes”. (ANGELONI, 2008, p. 243)

Por tecnologia da informação entende-se todo *software* e todo *hardware* de que uma empresa necessita para atingir os seus objetivos organizacionais, incluindo-se não apenas computadores, mas também sistemas, programas e redes de comunicação, com a possibilidade de acessos a informações que permitam maior agilidade na comunicação e mais efetivo compartilhamento de conhecimentos e colaboração. Stewart (1998) parte do pressuposto de que uma empresa verdadeiramente se volta para o conhecimento quando se conscientiza e se envolve na busca da informação por seu valor específico e não apenas para automatizar atividades. A tecnologia surge, conforme conclui Angeloni (2008) como um meio para obter e difundir conhecimento interno e externo.

Para Tigre (2006) as inovações organizacionais referem-se a mudanças que ocorrem na estrutura gerencial das organizações e estão relacionadas com a especialização, relacionamentos e técnicas. Assim, fica evidenciada a importância

do conhecimento aliado ao modelo de gestão praticado nas organizações. Sobre as fontes de conhecimento para a inovação, Tigre (2006) cita as ações comuns às organizações modernas.

As empresas inovadoras geralmente recorrem a uma combinação de diferentes fontes de tecnologia, informação e conhecimento tanto de origem interna quanto externa. As fontes internas de inovação envolvem tanto as atividades explicitamente voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos quanto a obtenção de melhorias incrementais por meio de programas de qualidade, treinamento de recursos humanos e aprendizado organizacional.

As fontes externas, por sua vez, envolvem: I) a aquisição de informações codificadas, a exemplo de livros e revistas técnicas, manuais, software, vídeos etc.; II) consultorias especializadas; III) obtenção de licenças de fabricação de produtos; e IV) tecnologias embutidas em máquinas e equipamentos. A seleção das diferentes fontes de tecnologia pelas empresas está associada às características da tecnologia em si, às escalas produtivas e às estratégias adotadas pelas empresas. (TIGRE, 2006, p. 93)

Refletindo sobre os assuntos abordados até o momento, cabe considerar o ponto de vista de Castells (2003), centrado no cenário social da vida humana transformado pelos acontecimentos de importância histórica registrados no fim do segundo milênio da era cristã. Explicita este autor que uma revolução nas tecnologias da informação reformulou em ritmo acelerado a base material da sociedade, estabelecendo-se uma nova forma de relação entre a economia, o Estado e a sociedade por todo o mundo.

A revolução da tecnologia da informação foi o ponto inicial utilizado por Castells (2003) para analisar a complexidade da nova economia, sociedade e cultura em formação:

É claro que a tecnologia não determina a sociedade. Nem a sociedade escreve o curso da transformação tecnológica, uma vez que muitos fatores, inclusive criatividade e iniciativa empreendedora, intervêm no processo de descoberta científica, inovação tecnológica e aplicações sociais, de forma que o resultado final depende de um complexo padrão interativo. Na verdade, o dilema do determinismo tecnológico é, provavelmente, um problema infundado, dado que a tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas. (CASTELLS, 2003, p. 43)

Apesar da afirmativa de que a sociedade não determina a tecnologia, Castells admite que a sociedade pode sufocar o desenvolvimento da tecnologia, principalmente por intermédio do Estado, cuja intervenção tem um poder de acelerar em pouco tempo o processo de modernização tecnológica, modificando o destino das economias, do poder militar e do bem estar social.

A cada dia as organizações caminham em busca de novas alternativas tecnológicas para viabilizar a Gestão do Conhecimento, entretanto, alertam os autores Pereira e Bellini (2008), que não se deve esquecer as demais variáveis que condicionam tal gestão, principalmente a participação do homem na conquista do diferencial para as suas organizações através do desenvolvimento das suas habilidades intelectuais.

Para estabelecer uma relação entre a tecnologia e a Gestão do Conhecimento, Laudon & Laudon (2011) afirmam que as organizações precisam lidar com pelo menos três tipos de conhecimento: o estruturado, residente na forma de documentos textuais estruturados; o conhecimento semi-estruturado, ou seja, e-mails, mensagem de voz, vídeos, fotos digitais etc; além do conhecimento não estruturado, residente na cabeça dos colaboradores.

Sistemas de gestão integrada do conhecimento lidam com esses três tipos de conhecimento. Tais sistemas são de uso geral e abrangem a empresa inteira, coletando, armazenando, distribuindo e aplicando conteúdo e conhecimento digitais. Esses sistemas incluem recursos para buscar informações, armazenar dados estruturados e não estruturados e localizar o conhecimento técnico dos funcionários da empresa. Incluem também tecnologias de apoio, como portais, mecanismos de busca, ferramentas de colaboração (e-mail, programas de mensagens instantâneas e groupware) e sistemas de gestão do aprendizado. (LAUDON K, LAUDON, J, 2011, p. 344)

O panorama delineado torna visível a evolução da história, principalmente nas áreas das comunicações e informações, gerando mudanças globais em quase todos os campos de atividades. Para Matias-Pereira (2010, p.31), o surgimento de novos paradigmas está impactando em inúmeras áreas, como, por exemplo, economia e finanças, comércio internacional, relações internacionais, meio ambiente, políticas de segurança, em especial o combate ao terrorismo e ao narcotráfico, além das fronteiras dos Estados, ciência, inovação, dentre outras, panorama este que está exigindo uma nova configuração no cenário político, e que repercute fortemente na administração pública.

Constata-se que o setor no qual está focado o presente estudo também é um campo pressionado a modificar a sua forma de atuação, na busca de adequar-se aos novos paradigmas. Surge, entretanto, a dúvida quanto à sua capacidade estrutural de responder eficientemente a esses desafios, aspecto que será abordado na seção dois.

A mudança de paradigma visível no conceito atribuído aos gerentes do conhecimento e a dúvida quanto à resposta das instituições públicas foram levantadas por Thomas Kuhn (2009), ao afirmar que a transição para um novo paradigma é uma revolução científica, e quando ele mesmo questiona tal afirmação, face às diferenças que separam o desenvolvimento científico do desenvolvimento político. “As revoluções políticas visam realizar mudanças nas instituições políticas, mudanças essas proibidas por essas mesmas instituições que se quer mudar” (KUHN, 2009, p. 126).

Comparando as idéias dos diferentes autores apresentadas nesta seção, nota-se uma uniformidade de entendimento quanto as características que as organizações precisam ter para sobreviver na era da informação, com ênfase atribuída à multifuncionalidade e qualificações dos trabalhadores, à agilidade nas mudanças, à flexibilidade e criatividade, e à educação continuada. A seção seguinte estará focada nas estruturas das organizações públicas e apresentará elementos que permitirão uma análise quanto à adaptabilidade daquelas estruturas à era do conhecimento.

4. AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E SUAS ESTRUTURAS

A presente seção traz elementos que permitem um entendimento sobre as instituições públicas, de modo a facilitar a comparação das características dos seus modelos estruturais com as características dos modelos requeridos pelas organizações baseadas no conhecimento.

Observa-se que os estudiosos mencionados na seção anterior, ao se referirem à necessidade das organizações porem em prática novos conceitos, princípios e modelos de gestão, adaptando-se à “sociedade do conhecimento”, “sociedade informacional” ou “sociedade pós-industrial”, não fazem distinção quanto ao objetivo de tais organizações, apesar das constantes alusões ao aumento da produtividade e da competitividade. De fato, a preocupação essencial concentra-se no alcance dos resultados organizacionais, em geral, a partir da gestão eficiente da informação e do conhecimento, independente da motivação empresarial e econômica orientada à produção ou venda de bens e serviços, ou do interesse na promoção de soluções que garantam a qualidade na prestação de serviços públicos.

Coerente com esse pensamento, Arnaldo Valente (2001) salienta que apesar do setor público não buscar o mesmo objetivo do setor privado, que é o lucro, ambos não devem ser organizados burocraticamente. Ao contrário, o governo deve ter estruturas flexíveis de força-tarefa, variáveis em função da situação.

Matias-Pereira (2010) conceitua a administração pública como um meio para o exercício da função principal do Estado-Nação de ampliar de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais. Entende o autor que, para isto, deve existir uma geração de estímulos ao uso de novas tecnologias e inovações objetivando o atendimento às demandas da sociedade contemporânea, ou seja, a administração pública deve estar bem estruturada para atuar em favor da sociedade, com eficiência, eficácia e efetividade.

Analisando o processo de transformação institucional no setor público brasileiro, Matias-Pereira (2010) refere-se aos últimos quinze anos observando que prevalece a visão do paradigma neoliberal, cenário que evidencia “as enormes dificuldades para encontrar novas alternativas e corrigir disfunções de um Estado de direito inacabado.” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 178). Complementa, afirmando que as nossas instituições republicanas, federativas e democráticas foram edificadas

sobre um Estado de direito que apresenta enormes imperfeições estruturais, especialmente nos âmbitos da justiça, das instituições políticas, bem como da forma e regime de governo.

Em oposição a essa realidade, Osborne e Gaebler (1997) dedicam a sua obra “Reinventando o Governo” à análise de como o espírito empreendedor pode transformar o setor público, administrando a sociedade e satisfazendo as crescentes e complexas necessidades sociais. Para eles, o mal se encontra nos sistemas, nas estruturas, nas regras, nos procedimentos, nas leis que inibem a capacidade criativa e emperram a máquina. Dentre os princípios básicos a serem observados por um governo empreendedor, Osborne e Gaebler (1997) destacam a função do governo como catalisadora, promotora e coordenadora de ações voltadas para a prestação de serviços à sociedade e não mais provedor direto, o que significa que a preocupação deve estar focada na qualidade, mediante parcerias com organizações não governamentais, sociedade civil organizada e outras esferas de governo.

Outros princípios básicos também apontados por esses autores referem-se a ser um “governo competitivo”, o que demanda uma quebra de monopólios, de forma a liberar forças do mercado; ser um governo inspirado em missões, sem o que não se vislumbram estratégias; ser um governo orientado para resultados, ligado à noção de desempenho, à qualidade dos serviços e à busca de soluções; ser um governo voltado para clientes, para servir aos cidadãos, que são os compradores dos serviços públicos; ser um governo empreendedor, que ganha dinheiro com a venda dos serviços públicos eficientes, em vez de só gastá-lo; ser um governo descentralizador, que delega autoridade para a tomada de decisões mais próximas dos clientes, propiciando rapidez e agilidade; ser um governo da comunidade, proporcionando maior participação da sociedade nas decisões governamentais; ser um governo orientado para o mercado, que usa mecanismos do próprio mercado para oferecer serviços públicos.

A proposição de um “governo competitivo” ou de um governo transformado em uma entidade empreendedora é reforçada com a recomendação de Osborne e Gaebler (1997) de se colocar a organização pública no mercado e vincular a remuneração dos colaboradores à venda dos serviços prestados. Mais duas alternativas são defendidas por eles no caso da impossibilidade da primeira: promover a competição entre provedores públicos e privados, estabelecendo-se assim a concorrência; ou criar incentivos positivos ou negativos pelo desempenho.

Trata-se de uma cobrança do setor público por um serviço prestado ao seu cidadão-cliente competindo com o setor privado, situação que gera a redução dos custos e o aumento da qualidade. Independente de o serviço ser prestado pelo mercado ou pelo governo prevalece o estímulo à competição, à eficiência e à responsabilidade na gestão dos serviços públicos, de modo a se obter um melhor aproveitamento do orçamento público.

Michel Porter (1999) também aborda a idéia de “governo competitivo” destacando a presença do governo no debate sobre a competitividade nacional. Segundo ele, o papel apropriado do governo é de catalisador e desafiante, impulsionando as empresas a obterem níveis altos de desempenho competitivo, já que, a elas compete a tarefa de criar setores competitivos. Admitindo uma obscuridade existente na definição do termo “competitividade nacional”, Porter (1999), atribui à produtividade, o conceito mais significativo dessa expressão, enfatizando que “o principal objetivo de um país, consiste em proporcionar um padrão de vida elevado e crescente para os cidadãos” (PORTER, 1999, p. 172).

Partindo desse princípio, o autor imputa essa capacidade, à produtividade que o trabalho e o capital alcançam, fator que depende da qualidade e das características dos produtos, bem como da eficiência com que são produzidos, considerando que:

As políticas governamentais bem sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem competitiva e não aquelas que envolvem o governo diretamente no processo, com exceção dos países que ainda se encontram no princípio do processo de desenvolvimento. Trata-se de um papel indireto e não direto. (PORTER, 1999, p.197).

Enfatizam Osborne e Gaebler (1997) que a nova gestão do setor público é um processo requerido pela maioria dos países, pois todos eles estão sofrendo pressões da mesma natureza, dentre elas, a globalização financeira, a integração de mercados, os novos valores culturais, a insatisfação dos cidadãos, a crise fiscal e a revolução tecnológica da informação e da comunicação. Destaca que o governo da era industrial se caracterizava pela burocracia centralizada, administração hierárquica, excesso de normas e regulamentos, e serviços padronizados, enquanto hoje esse modelo está sendo questionado, dando lugar a novos tipos de instituições públicas.

Para Kliksberg (1994) e Matias-Pereira (2010) a nova administração pública busca identificar o cidadão e ajustar-se às suas necessidades, mediante a descentralização e o incentivo à criatividade e à inovação através de uma mudança na estratégia gerencial. O modelo da administração pública gerencial requer a descentralização das decisões e funções do Estado, e ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público, o que envolve mudanças estratégicas de descentralização, delegação de autoridade e definição de competências adequadas para cada setor.

Ressalta-se a coerência dos princípios defendidos por Osborne e Gaebler (1997) para a reforma do setor público, bem como o posicionamento de Kliksberg (1994), Porter (1999) e Matias-Pereira (2010), com as características estruturais das organizações baseadas no conhecimento apresentadas na seção anterior.

4.1 UMA TRAJETÓRIA HISTÓRICA

Analisando-se o período colonial, época em que o Estado brasileiro era caracterizado como uma unidade política centralizada na figura do rei e de seus conselheiros, se observa que a legislação era constituída por determinações particulares e casuístas, tornando o aparelho administrativo desprovido de normas gerais, hierarquias e definições de atribuições e poderes. Faoro (1989) traça um esquema vertical na administração pública colonial apresentando a sua ordem descendente constituída pelo rei, governador geral, capitães e autoridades municipais.

Segundo esse autor, a simplicidade de tal esquema não refletia a complexidade da realidade administrativa da época, quando inúmeros auxiliares se embarçavam no exercício das suas atribuições mal delimitadas e marcadas pelo arbítrio, desobediência e rebeldia das autoridades coloniais. Os cargos públicos não eram profissionalizados e os mesmos pertenciam aos nobres ou eram adquiridos pela burguesia enriquecida.

Em sua análise sobre a burocracia no Brasil, Guerreiro Ramos (1983) refere-se à estrutura administrativa nesta fase, afirmando que os ocupantes de cargos, exatamente porque não tinham as suas carreiras reguladas por estatutos, se qualificavam por suas realizações, as quais os habilitavam na medida em que

atendessem às expectativas sociais. Assim, “os portadores diretos do poder, por si sós, ou através de seus delegados de confiança, fazem da administração instrumento de seus propósitos”. (RAMOS, 1983, p. 221).

De acordo com Paula (2005), a herança colonial contribuiu para que a centralização do poder na cúpula e o autoritarismo do poder público se tornassem características marcantes da administração pública brasileira, características essas que persistiram durante a República Velha e a era Vargas, que compreende o período de 1889 a 1945.

Reportando-se, mais uma vez, a Guerreiro Ramos (1983), pode-se afirmar que cada um dos presidentes da república eleitos nomeou a sua própria burocracia política, daí a existência de uma revolução administrativa a cada período presidencial. No período do Estado Novo (1937-45) e após a deposição do presidente Getúlio Vargas, a atividade inovadora da burocracia oferece uma multiplicidade de aspectos, caracterizando-se como diretorial, técnica e profissional, auxiliar e proletária.

A burocracia diretorial, segundo Ramos (1983), teve um desempenho eminente nos governos presidenciais de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek e não tem natureza transitória, vinculando a posição dos seus titulares à ligação política de fidelidade ao Chefe do Executivo. Ao contrário, os servidores públicos de distintas profissões e categorias, por força das suas competências, são mantidos permanentemente no exercício das suas funções.

Enquanto o diretório burocrático tende a ser generalista, a burocracia técnica e profissional é considerada especialista por reunir ocupantes de cargos e funções profissionais, médicos, engenheiros, juristas, contabilistas, técnicos de administração, de educação, químicos e outros especialistas. A burocracia auxiliar é constituída de servidores que participam passivamente de projetos de modernização na administração pública, ocupando cargos de serventes, escriturários, arquivistas e carreiras similares. Posicionada numa camada inferior, a burocracia proletária é constituída por um grupo de trabalhadores executores de múltiplos ofícios, dentre eles a limpeza, a construção e a conservação de estradas e labores agrícolas.

A criação do Departamento de Administração do Serviço Público em 1933 foi o marco de um período em que se iniciou a busca de um Estado moderno e da profissionalização do serviço público, uma vez que a sua responsabilidade era a organização do Estado através do planejamento, orçamento e administração de

pessoal. O fortalecimento do sistema de mérito, a profissionalização dos burocratas e a organização do Estado continuaram fazendo parte das tentativas de se retomar a reforma, durante o período de 1945 até o golpe militar de 1964.

Entre 1964 e 1985, portanto, durante o regime militar, foi realizada uma reforma de Estado mais efetiva, pois “sua coligação de forças não teve que levar em conta as mesmas exigências de conciliação política do período anterior” (PAULA, 2005, p. 107). Diante disto, ficou mais fácil melhorar a máquina administrativa, através de técnicas de racionalização e de métodos de profissionalização dos administradores. Positivamente, houve um aumento de eficiência, apesar da contribuição de tal processo para a consolidação de uma tecnocracia estatal que monopolizou o Estado e excluiu a sociedade civil dos processos decisórios.

Paula (2005) sintetiza a história da administração pública brasileira afirmando que a mesma foi marcada pelo autoritarismo e por três tipos de patrimonialismo: o tradicional, o burocrático e o político, sendo que os dois últimos moldaram a tecnocracia brasileira do regime militar, sofisticando o uso patrimonial dos cargos públicos e reforçando o caráter centralizador do Estado.

As críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro, ao lado da crise do nacional-desenvolvimentismo, caracterizaram uma situação emergencial que demandou um consenso político para o desenvolvimento de estratégias visando à estabilização econômica e as reformas orientadas para o mercado. Nesse contexto, é essencial destacar as idéias de Luiz Carlos Bresser Pereira, protagonista da implementação da nova administração pública do Brasil, autor de publicações que abordaram a crise do Estado brasileiro e as direções possíveis para a sua reforma e administração.

Entre o final da década de 1960 e o início da década de 1980, Bresser abordou em seus livros a crise do nacional-desenvolvimentismo e a tecnocracia brasileira. Durante a década de 1980, o autor, além de dedicar-se ao processo de redemocratização, focalizou questões relacionadas com a economia brasileira, como a crise fiscal, a dívida externa e a inflação. A partir dos anos 1990 foram elaborados textos relacionados com a reforma do Estado e com a concepção e implementação da administração pública gerencial, salientando a crise do Estado brasileiro, relacionada com a crise fiscal, com a crise do seu modo de intervenção e com a crise da sua forma burocrática de administração.

Em um contexto de crise, Bresser Pereira insere o problema da capacidade gerencial do Estado, afirmando que:

Existe governança em um Estado quando seu governo tem as condições financeiras e administrativas para transformar em realidade as decisões que toma. Um Estado em crise fiscal, com poupança pública negativa, sem recursos para realizar investimentos e manter em funcionamento as políticas públicas existentes, muito menos para introduzir novas políticas públicas, é um Estado imobilizado. A crise dos anos 80 foi antes de mais nada uma crise de governança porque manifestou-se, primeiramente, como uma crise fiscal. Por isso as políticas de ajuste fiscal foram colocadas em primeiro plano nessa década. Nos anos 90 o ajuste fiscal continua fundamental – na verdade esse é um problema permanente de todos os países – mas foi necessário combiná-lo com uma visão mais ampla da reforma do Estado. (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 40)

Relata o autor que quase todos os governos exprimem a necessidade de tornar a administração pública mais moderna, apesar da existência apenas de duas reformas administrativas estruturais no capitalismo: a da implantação da administração pública burocrática em substituição à administração patrimonialista e a da implantação da administração pública gerencial. Esta, que começa a ser implantada em outros países nos anos 80, é adotada no Brasil a partir do governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Estado.

Confirmando a complexidade da mudança estrutural nas instituições, Bresser Pereira conclui as suas idéias sobre a implantação da administração pública gerencial, afirmando que “a governança será alcançada e a reforma do Estado será bem sucedida quando o Estado se tornar mais forte, embora menor”. Isto significa que o Estado necessita ser forte financeiramente, superando a crise fiscal; mais forte estruturalmente, com uma clara delimitação de sua área de atuação; mais forte estrategicamente, dotado de elites políticas capazes de tomar decisões políticas e econômicas acertadas; e mais forte administrativamente, contando com uma alta burocracia, tecnicamente capaz e motivada.

Os objetivos da administração pública gerencial, na visão de Bresser Pereira podem ser elencados como: o melhoramento das decisões estratégicas do governo e da burocracia; a garantia da propriedade e do contrato, promovendo o bom funcionamento dos mercados; a garantia da autonomia e capacitação gerencial do administrador público; a garantia da democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o “cidadão-cliente” e controlados pela sociedade. Para garantir o alcance de tais objetivos, esse modelo de gestão apresenta como

características a administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; a descentralização administrativa, maior competição entre unidades administrativas; disciplina e parcimônia no uso dos recursos; indicadores de desempenho transparentes; maior controle dos resultados; e ênfase no uso de práticas de gestão originadas do setor privado.

Em seu artigo intitulado “Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995”, Bresser Pereira faz uma análise do panorama da administração pública após quatro anos do início da mudança constitucional. Segundo o autor, o Plano da Reforma do Aparelho do Estado pode ser visto como de pleno êxito, considerando a aprovação pelo Congresso e o apoio da opinião pública e da alta burocracia.

Uma história que teve sucesso porque a reforma dispunha de um conteúdo claro e inovador, porque resultava de um debate democrático nacional que permitiu persuadir a opinião pública e integrar propostas adicionais, porque foram firmadas alianças políticas estratégicas com governadores e prefeitos, porque foi possível fazer acordos e aceitar compromissos que não colocaram em risco os objetivos visados. (BRESSER-PEREIRA, 1999, p. 23)

Neste mesmo artigo, Bresser Pereira caracteriza a natureza da Reforma Gerencial, esclarecendo que a mesma flexibiliza os processos e os regulamentos burocráticos, conferindo um grau mais elevado de autonomia às agências governamentais e aos seus gerentes. Tal reforma envolve, dentre outros princípios, a descentralização dos serviços sociais para estados e municípios; a delimitação da área de atuação do Estado, estabelecendo a distinção das atividades que devem ser transferidas para o setor público não estatal; e a responsabilização através da administração por objetivos, de mecanismos de controle social e da transparência do serviço público.

Outro aspecto levantado pelo autor está relacionado com a implementação de dispositivos básicos necessários para uma reforma gerencial, incluindo-se as regulamentações para a gestão das organizações sociais e agências executivas, a alteração da Lei do Regime Jurídico Único, a definição de uma nova política de recursos humanos, bem como a seleção da gestão pela qualidade total como estratégia de gerenciamento a ser adotada pelas organizações públicas.

Percebe-se, entretanto, que a visão de sucesso manifestada por Bresser Pereira nesta reflexão, resume-se ao modelo conceitual da reforma Gerencial Brasileira e aos indicadores da sua aceitação pela opinião pública e pelas elites

políticas. O próprio autor admite que “não se pode considerar de forma supérflua o problema da implementação da reforma. Há muito o que fazer nessa área”.

Dentre os dispositivos básicos para a reforma gerencial, merece destaque a política de recursos humanos, considerando o seu aspecto fundamental para a gestão do conhecimento nas organizações públicas. Um estudo desenvolvido por Luiz Alberto dos Santos, Doutor em Ciências Sociais e Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, aborda a problemática do emprego de cargos de livre nomeação e exoneração para assegurar o comando político e administrativo na máquina pública, debatendo a situação em que se encontra o Brasil, com base em análise da estrutura de cargos comissionados e suas formas de provimento.

A partir da sua análise, Santos (2009) afirma que a política e estrutura de cargos comissionados e funções de confiança na administração pública brasileira, tem avançado com muita lentidão. Além do aspecto da legitimação do exercício do cargo, o autor refere-se também à qualificação para o exercício da gerência e do assessoramento, considerando a necessidade de tal processo para a ocupação de cargos de forma profissionalizada. Segundo ele

A profissionalização é pressuposto para que as organizações públicas possam ingressar em patamar diferenciado, tornando-se menos sensíveis às interferências fisiológicas ou clientelistas que, em regra, impedem que as organizações possam ser geridas de forma mais racional, tendo como horizonte o interesse público e a continuidade de suas políticas. (SANTOS, 2009, p. 23)

O estudo desenvolvido por Santos (2009) demonstra historicamente a estruturação de cargos no Brasil, evidenciado a fragilidade da burocracia e o uso das formas de livre provimento para o exercício de cargos de confiança, voltados a permitir que os dirigentes de órgãos e entidades públicas pudessem ser selecionados segundo critérios e conveniência dos detentores do poder político. Afirma o autor que as tentativas para o estabelecimento de regras restritivas a tal prática foram, ao longo do tempo, tímidas ou ineficazes. Ainda que lento, o ordenamento jurídico nacional tem avançado na direção do sistema de mérito, apesar de enfrentar resistências culturais e políticas.

Diz o autor que mesmo o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, cujo partido historicamente ergueu a bandeira da luta contra a corrupção e o nepotismo, tem sido acusado de ter promovido o uso excessivo de nomeações políticas para cargos de confiança. O traço acadêmico da situação levantada por Luiz Alberto dos Santos é retratado no livro *A Elite Dirigente do Governo Lula*, da

cientista política Maria Celina D'Araujo (2009), autora que entende a presença tão significativa de profissionais sindicalizados nas altas esferas do governo como destoante, mesmo admitindo que os ocupantes de cargos públicos tenham, na média, boa formação escolar e capacidade para exercer funções gerenciais, não fosse sua devoção a uma causa partidária, concluindo que “o setor público brasileiro pode facilmente ser capturado por interesses organizados”.

Esta pesquisa inédita sobre o perfil dos dirigentes do país no âmbito do poder executivo nacional evidencia a distância entre o real e o ideal para a estruturação adequada a uma Gestão do Conhecimento naquela esfera de governo. O estudo que foca os dois mandatos do governo Lula, faz uma referência aos governos Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), quando houve uma tentativa de se estabelecer, por lei, percentuais máximos e mínimos para a presença de funcionários públicos na ocupação de cargos de direção. A revogação dessa lei foi motivada por pressões políticas, não apenas do executivo, mas, também, do congresso e dos partidos políticos.

D'Araujo (2009) traz em sua pesquisa dados oficiais dando conta de que, em julho de 2009, havia cerca de 80 mil cargos e funções de confiança e gratificações no Poder Executivo, dos quais, 47.500 tinham indicações concentradas nas mãos do presidente e dos ministros, o que, segundo a autora, não revela apenas a alta centralização do poder público, mas, também, uma contradição do ponto de vista da gestão pública:

As mudanças constantes nas regras para nomeação e provimento desses cargos demonstram fragilidade administrativa e oportunidade política. Denotam que a administração pública nem sempre é tratada de forma impessoal e profissional e, portanto, pode mudar a cada governo, segundo critérios e interesses de ocasião. (D'ARAUJO, 2009, p. 9)

Os dados quantitativos apurados no estudo de D'Araujo (2009) tornam conhecido o perfil dos titulares de altos cargos de direção nos dois mandatos do governo Lula, bem como os seus vínculos acadêmicos, profissionais e políticos. Foi apurado que os ocupantes desses cargos mantêm expressivas ligações com o Partido dos Trabalhadores (PT), com sindicatos, centrais sindicais, movimentos sociais e organizações de gestão local. A autora demonstra a preocupação de que sindicatos em sociedades de mercado podem se converter em instrumentos fortes de pressão e de disputa política e econômica entre os trabalhadores, sem que isto represente ganhos para o bem comum. “Pode-se supor que seus interesses estejam

mais vinculados ao fortalecimento institucional de suas carreiras públicas e de suas organizações do que diretamente a interesses da sociedade civil e dos trabalhadores em geral” (D’ARAUJO, 2009, p. 79)

Percebe-se, nas práticas administrativas e na forma como são considerados os cargos públicos, uma incompatibilidade com um modelo de Gestão do Conhecimento, questão muito bem elucidada por Santos (2009) quando diz que:

Prevalece uma visão patrimonialista, personalista, como se o cargo fosse propriedade de quem dele dispõe para livre nomeação e que tal investidura não devesse observar os princípios da impessoalidade e moralidade, ou mesmo existisse à revelia do interesse público, mas para a satisfação do interesse pessoal do agente político. (SANTOS, 2009, p. 13)

Santos (2009), admite que várias alterações vêm sendo promovidas em diferentes esferas da administração pública, com o intuito de corrigir os desvios existentes na sua estrutura de cargos. Entretanto, afirma ele, que o Brasil está distante de poder considerar, que com seu processo decisório e com a sua gestão de políticas públicas, exerce, efetivamente, uma gestão democrática adequada aos interesses da sociedade.

4.2 A REALIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Em um trabalho desenvolvido por Marcelo Rodrigues Vieira (2009), intitulado “As reformas institucionais do estado da Bahia entre 1955 e 2004”, estão contidos os marcos das reformas de governo nesse período, resgate que contribui significativamente para a análise dos aspectos estruturais registrados nos últimos anos e o seu impacto na Gestão do Conhecimento.

Expressa o autor que na década de 1980, vários formatos políticos e administrativos foram impostos ao Estado da Bahia pelos governadores Antonio Carlos Magalhães, João Durval, Waldir Pires e Nilo Coelho. Santos (1991 apud Vieira, 2009) acrescenta que no período entre o fim da década de 1970 e fim da década de 1980

o governo de Antonio Carlos Magalhães conservou o modelo anterior de Roberto Santos e o seu próprio: o de exercer suas funções baseado no profissionalismo, na competência técnica e no fortalecimento das conhecidas “ilhas de competência”, circunscritas a algumas empresas públicas e sociedades de economia mista, assegurando o ingresso de servidores pelo reconhecimento de suas qualificações e tentando afastar o clientelismo. Essas estruturas passaram a ser criadas ou fortalecidas para executarem as ações prioritárias do governo reunindo os melhores e mais

bem remunerados quadros técnicos e diretivos. O governo de João Durval fugiu a esse modelo, fazendo concessões exageradas às pressões dos grupos políticos pelos cargos e programas prioritários. VIEIRA, 2009, p. 57 apud SANTOS, 1991)

Fazendo alusão ao terceiro governo daquele período, o do governador Waldir Pires, Vieira (2009 apud SANTOS, 1991) se refere à institucionalização de mais uma reforma administrativa, eliminando a autonomia e os privilégios da administração indireta e visando o tratamento igualitário a todos os órgãos públicos. Segundo o autor, houve um “nivelamento por baixo”, que retirou a visibilidade dos espaços onde estavam concentrados os melhores técnicos e dirigentes. Após renúncia para concorrer à Vice-Presidência da República, assumiu o governo o seu vice, Nilo Coelho, que promoveu mais uma reforma institucional.

Após o mandato de Nilo Coelho, em 1991, volta ao governo Antonio Carlos Magalhães para o seu terceiro período, dessa vez através do voto, quando promoveu outra reforma institucional, além de um ajuste fiscal. Entre 1995 e 1999 o estado foi governado por Paulo Souto, que promoveu a retomada dos investimentos públicos, com recursos da poupança gerada no período anterior. Os mandatos seguintes, nos períodos de 1999 a 2002 e de 2003 a 2006, foram exercidos por César Borges e Paulo Souto, respectivamente, este último pela segunda vez.

O início da década de 1990 foi identificado como uma época de recuperação operacional do setor público, quando foram desencadeadas ações baseadas na moralização da máquina pública, qualidade na prestação de serviços e profissionalização do setor público.

Segundo Vieira (2009) e conforme o quadro traçado nessa década, o Estado da Bahia passou por um consistente processo de modernização administrativa, em consonância com as iniciativas do governo federal, por meio do programa estadual de desestatização e do programa de incentivo às Organizações Sociais, instituído pela Lei 7.027 de 29 janeiro de 1997, se antecipando, portanto, à legislação federal sobre a matéria que data de 15 de maio de 1998. A conclusão do autor é de que tal processo iniciou-se em 1991 e se prolongou pelos anos seguintes.

Assim, a partir de 1995, seguindo os princípios norteadores da reforma do Estado preconizados por Bresser-Pereira, o estado da Bahia prosseguiu paralelamente ao ajuste fiscal, rumo à construção de um Estado mais ágil e mais eficaz, particularmente na área social. Isso se deu através de parcerias com setores não estatais para a realização de algumas atividades, desde que mantido o compromisso e a participação do Estado como forma de assegurar a qualidade do serviço a ser prestado à população. Em linhas gerais a criação das OS significou dotar uma instituição privada de

características públicas, promovendo-a de condições para prestar serviços públicos. (VIEIRA, 2009, p. 59).

Entende esse autor que a evolução das estruturas organizacionais é um dos fatores que mais evidencia o dinamismo da administração pública, referindo-se à evolução das reformas organizacionais implementadas a partir de 1960, até 2002.

Desde a década de 1991, o governo da Bahia adotou ações inovadoras, iniciadas com um trabalho de ajuste fiscal, criação de um rigoroso controle de gastos e melhoria de atendimento à população. Laczynski e Pacheco (2009) apresentam como exemplo a extinção de 19 organismos e de 1.537 cargos em comissão e a implantação do programa de privatizações, além da implantação de ações de modernização de processos de operação de serviços como o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), o Serviço de Atendimento Policial (SAP) e o Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços (SIMPAS).

Na segunda gestão do governador Paulo Souto, tais reformas avançaram ainda mais, em continuidade às ações inovadoras em curso e através da implantação de uma reforma administrativa, cujo objetivo era o restabelecimento das condições de governança e governabilidade, bem como a construção de um modelo de Estado eficiente, moderno, ágil e comprometido com os interesses do cidadão.

Além do SAC, criado em 1991, Laczynski e Pacheco (2009) destacam a mudança do papel do governo quanto às compras públicas, por meio da descentralização da gestão e da contratação de serviços, bem como da criação de um portal de compras eletrônicas, portal do servidor e portal do próprio governo. Na gestão do governador Paulo Souto o governo da Bahia investiu na modernização dos órgãos e entidades da administração pública e priorizou a gestão descentralizada, as parcerias com o setor privado, com o terceiro setor e com organismos internacionais.

Outras iniciativas inovadoras na administração pública foram implantadas, melhorando a imagem negativa que se faz dos serviços públicos perante os cidadãos. São exemplos dessas iniciativas: o sistema de compras eletrônicas – (COMPRASNET); os projetos de geoprocessamento, que permitem a manipulação, o tratamento e a integração de informações geográficas por meio digital; a Rede Governo, objetivando interligar todos os órgãos e entidades em uma única rede de transmissão de dados, sons e imagens, além da comunicação com outras redes corporativas das esferas federal e municipal. Vieira (2009) destaca também as ações

desenvolvidas no sistema fazendário, no sistema estadual de planejamento, na área de ciência e tecnologia e no sistema estadual de administração dos recursos naturais.

Sustentam Laczynski e Pacheco (2009) que a reforma baiana foi formulada e planejada de forma estratégica, considerando aspectos como: visão de longo prazo, processo contínuo de monitoramento e acompanhamento, modelo de gestão que contempla o armazenamento e disseminação das experiências, bem como a designação de uma unidade responsável pelas decisões adotadas, com uma equipe de profissionais dedicados e capacitados profissionalmente.

Em 2006, assume o governo um representante do partido da oposição, Jaques Wagner, estabelecendo uma abrupta mudança no método de governar o Estado, uma vez que a Bahia esteve governada desde 1991 por representantes de um grupo político que comungavam da mesma visão de Estado. Entendem Laczynski e Pacheco (2009) que a partir de 2007, apesar da manutenção dos principais programas implementados na gestão anterior, as prioridades do governo acabaram sendo outras, citando como exemplo a melhoria da qualidade do gasto público.

No âmbito da Secretaria de Planejamento, o projeto prioritário passou a ser o Plano Plurianual (PPA), com a criação de 26 territórios de identidade, constituídos de acordo com as especificidades dos arranjos sociais e locais de cada região, e elaborado com a participação da sociedade civil. Enfim, a atual administração embora tenha dado continuidade às ações dos governos anteriores, não demonstrou interesse em avançar na reforma administrativa, como estratégia de governo e aperfeiçoamento da gestão pública.

Esta mudança de enfoque não diminui a importância da reforma administrativa, mas não coloca o conceito e as diretrizes da Nova Gestão Pública como alvo de governo. Os governos anteriores fizeram clara opção por implementar a administração gerencial de seus estados; os atuais, apesar de dar sequência às ações, não demonstram clara adesão e nem exercem *advocacy*⁷ pelos temas da reforma gerencial. (LACZYNSKI e PACHECO, 2009, p. 17).

Duas reestruturações foram propostas e aprovadas nos dois mandatos do governador Jaques Wagner visando a reorganização das funções do governo. A primeira, por meio da Lei 10.549 de 28 de dezembro de 2006, promoveu a criação de quatro novas secretarias: de Relações Institucionais, de Promoção da Igualdade,

⁷ *Advocacy* – Processo político que tem como objetivo influenciar políticas públicas.

de Desenvolvimento e Integração Regional e de Turismo, além de estabelecer novas denominações e atribuições para as secretarias mantidas na estrutura.

A segunda reforma ocorreu em maio de 2011, por força da Lei nº 12.212 de 04 de maio de 2011, e instituiu as seguintes mudanças: a criação da Secretaria de Administração Penitenciária e Ressocialização; a criação da Secretaria de Comunicação; a subdivisão da Secretaria de Promoção da Igualdade Social, criando a Secretaria de Políticas para Mulheres; a criação da Superintendência de Tratamento e Apoio a Drogados, que funcionará no âmbito da Secretaria da Cidadania e Direitos Humanos; a transformação da Secretaria Extraordinária da Copa em pasta ordinária até 2014; a fusão do Instituto do Meio Ambiente com o Instituto de Gestão das Águas e Clima; a constituição oficial da chefia de gabinete e a Assessoria de Relações Internacionais.

Apesar das mudanças promovidas no modelo de gestão do Estado, a partir de 2006, não se percebeu modificações nos indicadores sociais e econômicos da Bahia. Tomando-se como referência a situação econômica em relação a outros estados, desde aquele ano, a Bahia ocupa a 6ª posição do Produto Interno Bruto (PIB) do país e o 20º no *ranking* do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o que demonstra um claro descompasso entre o crescimento econômico e a qualidade de vida da população, mensurada pelo referido índice.

Sobre o IDH, Soraya Silva (2009, p. 4) conclui em seu estudo sobre o desenvolvimento do Estado da Bahia que existe uma assustadora desigualdade social, agravada pela ausência de políticas públicas voltadas para a sua superação. “As políticas governamentais de desenvolvimento implantadas não foram capazes de fomentar os recursos humanos e os recursos geradores de conhecimentos”. Vieira (2009, p. 65) concorda com esta posição ao considerar que o estado não vem conseguindo superar a baixa *performance* apontada pelos indicadores econômicos e sociais, comparando-os com os indicadores apresentados por outras unidades da federação. Conforme esse autor, as tentativas de implantação de projetos de porte relevante não contam com o apoio de uma política consistente e integrada, conjuntura divergente de uma estrutura organizacional adequada a um modelo de gestão do conhecimento.

A seção seguinte demonstra um panorama da aplicação dos princípios de Gestão do Conhecimento na Administração Pública, principalmente no âmbito do

governo federal, tomando-se por base os estudos realizados por diferentes pesquisadores, com foco nas experiências até então vivenciadas em diferentes órgãos onde esta prática vem sendo implementada.

5. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

5.1 A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

O passo inicial para a prática de ações voltadas à Gestão do Conhecimento no âmbito do governo brasileiro foi a criação do Comitê Executivo do Governo Eletrônico em 18 de outubro de 2000, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso. Posteriormente, em outubro de 2003, o presidente Luiz Inácio da Silva, instituiu os Comitês Técnicos, com a finalidade de coordenar e articular o planejamento e a implementação de projetos e ações em diversas áreas incluindo a área da gestão de conhecimentos e informação estratégica.

As práticas de Gestão do Conhecimento implementadas nas organizações públicas, motivaram a realização de estudos com o objetivo de: identificar o estágio das ações em desenvolvimento; destacar as práticas de sucesso; e buscar subsídios para elaboração de novos planos de expansão.

5.1.1 Estudos realizados pelo IPEA

Em junho de 2004, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), desenvolveu um estudo visando identificar o estágio de implementação da Gestão do Conhecimento em quatro empresas públicas, uma autarquia e uma sociedade anônima de economia mista, pertencentes ao executivo federal. Essa pesquisa apontou algumas práticas de sucesso e ressaltou a importância de diretrizes e estratégias claramente definidas para massificar e agilizar o processo de institucionalização da Gestão do Conhecimento na administração pública.

No ano seguinte, o IPEA realizou outro estudo sobre a situação das práticas de Gestão do Conhecimento em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro. Os resultados da pesquisa demonstraram que os avanços foram tímidos, comparando-os com os níveis apresentados pelas organizações do executivo federal contempladas no estudo realizado em 2004, evidenciando a importância de uma política de Gestão do Conhecimento para sua efetiva institucionalização.

Para orientar tais estudos, os pesquisadores consideraram as práticas propostas por especialistas em Gestão do Conhecimento organizacional, selecionando uma tipologia mais simples para discussão e classificando-as em três categorias:

- a) Práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos, que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento;
- b) Práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais, que facilitam a geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento; e
- c) Práticas relacionadas com a base tecnológica e funcional, que lida com a automação da gestão da informação, através das ferramentas de tecnologia da informação na captura, difusão e colaboração.

Quanto às práticas relacionadas à gestão de pessoas, consideraram-se os fóruns presenciais e virtuais, definidos como espaços de discussão e compartilhamento de idéias, informações e experiências; as comunidades de conhecimento, entendidas como grupos interdisciplinares, que se reúnem com o objetivo de buscar a colaboração interna e externa sobre assuntos de interesse comum; a educação corporativa, visando a atualização uniforme do pessoal, através da educação continuada; as técnicas de narrativas que consistem na exposição de situações, comunicação de lições aprendidas e interpretação de mudanças culturais; *mentoring* e *coaching*, que são modelos de gestão nos quais um participante modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das suas atividades. A diferença entre o *mentoring* e *coaching* é que no primeiro, o participante apenas orienta, apóia e acompanha o processo, enquanto no segundo, o participante faz parte do processo alinhado às diretrizes estratégicas.

As práticas vinculadas aos processos facilitadores da Gestão do Conhecimento foram assim classificadas:

- a) Melhores práticas – procedimentos validados na realização de uma tarefa ou solução de um problema e documentados em bancos de dados, manuais ou diretrizes.
- b) *Benchmarking* interno e externo – busca sistemática de referências para comparação e melhoria de processos, serviços e produtos.

- c) Memória organizacional – registro do conhecimento sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes, incluindo as informações, idéias, experiências e lições.
- d) Sistemas de inteligência organizacional – aplicativos que utilizam a tecnologia da informação para transformar os dados em recursos de apoio à tomada de decisão. Consiste da captura e conversão das informações em conhecimento.
- e) Mapeamento ou auditoria do conhecimento – registro do conhecimento, através da elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos e organização.
- f) Sistema de gestão por competências – determinação das competências essenciais à organização, avaliação da capacidade interna de domínio de tais competências e definição dos conhecimentos e habilidades requeridos pela organização.
- g) Banco de competências organizacionais – repositório de informações sobre localização de conhecimentos na organização, fontes de consulta e pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
- h) Banco de competências individuais – repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. Também conhecido como banco de talentos, inclui conhecimento tácito, experiências e habilidades.
- i) Gestão do capital intelectual – mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, isto é, recursos de difícil qualificação e mensuração disponíveis no ambiente organizacional e que contribuem para os processos produtivos e sociais.

A terceira e última categoria corresponde às práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento. O primeiro conjunto de práticas é composto de ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets, que capturam e difundem conhecimento e experiências entre trabalhadores e departamentos. A internet pode ser definida como uma forma de execução que modifica as práticas usuais de comunicação nas organizações. Pereira e Bellini (2008) discutem as aplicações da internet na Gestão do

Conhecimento, referindo-se às tecnologias utilizadas tanto interna como externamente, e destacando exemplos de utilização da rede de computadores entre os colaboradores da organização e entre esta e clientes, fornecedores e outros agentes externos.

Outra prática associada à base tecnológica é o uso do *workflow*, termo utilizado para descrever a automação do fluxo ou trâmite de documentos. Essa sistematização eletrônica do fluxo de informações torna o conhecimento das rotinas mais acessível aos colaboradores de uma organização, possibilitando que as pessoas dediquem um tempo maior às atividades criativas e inovadoras, como defendem Pereira e Bellini (2008).

A gestão de conteúdo, processo que envolve a pesquisa de conteúdos dispostos em instrumentos como bases de dados e árvores de conhecimento, é, também, uma prática relacionada com a base tecnológica, que tem como objetivo a seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. A gestão eletrônica de documentos é a prática que utiliza recursos computacionais para controlar a emissão, edição, tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Foi também considerado no estudo realizado pelo IPEA, o uso de outros recursos tecnológicos, a exemplo das ferramentas de apoio à Gestão do Conhecimento, como o *Data Warehouse* – tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada; *Data mining* – instrumento com alta capacidade de associação de termos utilizado na busca de assuntos ou temas específicos; *Customer Relationship Management (CRM)* – aplicação de gerenciamento do relacionamento com clientes; *Balanced Scorecard (BSC)* – metodologia de medição e gestão de desempenho ; *Decision Support System (DSS)* – sistema de apoio à decisão; *Enterprise Resource Planning (ERP)* – sistema integrado de gestão empresarial; e *Key Performance Indicators (KPI)* – indicador do nível de desempenho de processo.

Vale ressaltar que com a velocidade do avanço tecnológico, ferramentas são desenvolvidas a cada momento, possibilitando a utilização de novas práticas na Gestão do Conhecimento, fator que exige uma constante atualização da base tecnológica e uma capacitação continuada do pessoal.

Considerando as práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos, com a estruturação dos processos organizacionais e com a base tecnológica e

funcional, o estudo do IPEA identificou uma ausência de comunicação e compartilhamento da informação, aliada ao desconhecimento do tema entre os servidores da organização em todos os níveis, tendo os seus autores concluído que, para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na administração pública, seria necessária uma política ampla, envolvendo diretrizes estratégicas, recursos específicos e um programa de treinamento dirigido a todos os níveis organizacionais.

Gestão do Conhecimento é mais que a agregação de projetos, metodologias e ferramentas: significa compromisso com a transparência; foco nos processos em vez de hierarquia; uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e *expertises*; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e, principalmente, foco nas necessidades dos cidadãos. As lições listadas, portanto, têm um objetivo amplo de modernização dos processos de gestão do setor público de acordo com as mais modernas técnicas de gestão que estão sendo adotadas por organizações de ponta dos setores privados e públicos, tanto no Brasil como nos países desenvolvidos. (BATISTA, 2005, p. 82)

5.1.2 Outros estudos

Utilizando como referência o já mencionado estudo do IPEA, Sonia Maria Goulart Gonçalves (2006), desenvolveu um trabalho intitulado “Elementos básicos para a formulação de uma política de Gestão do Conhecimento para a administração pública federal brasileira”, onde reforça as idéias apresentadas naquele estudo, principalmente, quanto à importância da gestão do conhecimento para os governos nacional e internacional e quanto à necessidade da formulação e implementação de uma política nesse sentido. Tal entendimento, segundo a autora, não se resume em melhorar a forma de acesso aos serviços públicos utilizando a tecnologia da informação e comunicação, mas em “implementar uma série de processos mediados pela tecnologia, que podem modificar as interações entre os cidadãos e o governo, entre as instituições do governo federal e entre as três esferas do governo: federal, estadual e municipal”.

Neste trabalho, Sonia Gonçalves, apresenta o resultado de uma pesquisa realizada com o objetivo de confirmar as diretrizes apontadas pelo estudo do IPEA, objetivando a massificação da Gestão do Conhecimento na administração pública. Tal pesquisa aborda sete aspectos, estando o primeiro relacionado com a visão da Gestão do Conhecimento e da finalidade de uma política sobre o assunto, e o

segundo relacionado com a cultura, elemento considerado capaz de interferir no ambiente organizacional. Não resta dúvida de que a criação de um senso comum é decisiva para a realização de uma gestão adequada e efetiva do conhecimento.

O terceiro aspecto da pesquisa realizada por Sonia Gonçalves contempla a percepção das estratégias a serem adotadas para a implementação da política de Gestão do Conhecimento, discussão relacionada com a duração do processo e a vinculação do conhecimento com a execução dos planos de governo. O quarto aspecto refere-se ao compartilhamento da informação e a sua forma de gestão, seguido do quinto aspecto, que aborda a capacitação e desenvolvimento de competências. Neste quesito, levanta-se a necessidade de treinamento dos servidores e capacitação dos gestores em redes presenciais e virtuais de aprendizado colaborativo, assim como o desenvolvimento de competências individuais necessárias à consecução das práticas da Gestão do Conhecimento pelos quadros de pessoal do governo.

O aspecto tecnologia é o sexto a ser contemplado e está relacionado com as metodologias e ferramentas utilizadas na captação e distribuição do conhecimento, na infraestrutura computacional necessária ao compartilhamento da informação e ao investimento em tecnologias voltadas para facilitar o aprendizado colaborativo. O último aspecto diz respeito à cooperação entre o governo e as demais instituições públicas, consistindo em políticas de cooperação entre governo e universidades, institutos de pesquisa, instituições estatais e instituições pertencentes às outras esferas de governo.

Em um estudo sobre a experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de Gestão do Conhecimento para a administração pública, Fresneda e Gonçalves (2007), citando Wigg (1999) dizem:

A viabilidade de qualquer sociedade depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos e essa qualidade é influenciada por vários fatores: estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível. Entre todos esses fatores o autor considera o conhecimento como o maior possibilitador – o recurso básico que governa a natureza e a direção das ações. Sem o conhecimento adequado, as ações terão como base a ignorância e serão arbitrarias ou sem efetividade. (FRESNEDA, GONÇALVES, 2007, p.5)

Buscando alicerçar a referida pesquisa Fresneda e Gonçalves (2007) citam ainda os três pilares que podem sustentar a criação de uma sociedade do conhecimento, de acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação,

a Ciência e a Cultura (UNESCO). Esses pilares são: uma avaliação das formas de conhecimento existentes para melhorar o compartilhamento desse conhecimento; uma abordagem mais participativa para o acesso ao conhecimento; e uma efetiva integração de políticas relativas ao conhecimento.

Ainda que a implantação efetiva de uma administração pública gerencial, seja considerada modesta, estão em curso algumas iniciativas com o objetivo de aumentar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a qualidade da atuação do Estado.

Um exemplo é a experiência da Secretaria executiva do Ministério da Justiça, que busca a excelência das suas atribuições através de um sistema de gestão estratégica, cuja metodologia visa mobilizar a inteligência existente na organização. Segundo seus desenvolvedores, este projeto se destaca por priorizar a profissionalização do quadro de servidores do Ministério, em conformidade com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

De acordo com Adélio Martins (2009), diretor do programa da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça, o sucesso da missão institucional depende da combinação de vários recursos que se alinham com os objetivos estratégicos previamente definidos. Dentre esses recursos, destaca-se o capital humano, considerado como peça fundamental no processo de mudança, seguido dos recursos de tecnologia da informação, da gestão estratégica de materiais e dos recursos orçamentários e financeiros.

5.1.3 Experiências dos estados brasileiros

O Congresso Internacional do CLAD⁸ sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, evento realizado em Salvador – Bahia, no período de 27 a 30 de outubro de 2009, reuniu políticos e profissionais de todos os países da América Latina para debater assuntos relacionados com as iniciativas inovadoras na gestão pública, buscando aprimorar o papel estratégico do Estado. Apesar da diversidade dos assuntos abordados, poucos eventos foram dedicados ao assunto específico relacionado à Gestão do Conhecimento.

⁸ CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para El Desarrollo.

O painel intitulado “Gestão do Conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública” contou com a coordenação de Paulo Sérgio Vilches Fresneda (2009), já referenciado nesta seção no item sobre a experiência brasileira. Neste painel, Fresneda conduziu o trabalho sobre a utilização do método *Organizational Knowledge Assessment (OKA)* no apoio à Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal brasileira e sobre o compartilhamento do conhecimento em gestão. Foi apresentada, também, a experiência da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do Governo do Paraná sobre “Saberes em gestão pública: uma prática de gestão do conhecimento para as organizações”. Esse trabalho, apresentado pela Assessora de Planejamento e Desenvolvimento Cláudia Cristina Muller, versa sobre o compartilhamento e a disseminação do conhecimento em gestão pública por meio dos repositórios de informações.

O Governo do Estado da Bahia, através da Secretaria de Administração, promoveu um painel cujo tema versou sobre as “Inovações na gestão do capital humano rumo à flexibilização da gestão de pessoas”. O painel teve como objetivo a exposição das iniciativas e inovações na gestão de pessoas no âmbito do governo estadual, impulsionadas pela proposta de reforma do Estado e pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Nenhum outro evento foi apresentado por órgão do Governo do Estado da Bahia tendo a Gestão do Conhecimento como tema.

“Experiências de gestão estratégica no Governo Federal Brasileiro” foi o título de outro painel que contou com a participação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Câmara dos Deputados, Secretaria da Receita Federal e Departamento da Polícia Federal. Apesar do foco em planejamento e em gestão estratégica, é notória a relação que os temas abordados guardam com as práticas requeridas pela Gestão do Conhecimento, observação que conduz à constatação da necessidade de alinhamento de uma política de Gestão do Conhecimento e a política de Planejamento Estratégico de cada organização.

5.1.4 Experiência do estado de São Paulo

Dentre os Estados brasileiros, São Paulo se destaca quanto às ações de estímulo à gestão do conhecimento. Encontra-se em vigência o Decreto governamental nº 53.963, que institui uma política de Gestão do Conhecimento e

Inovação para os órgãos da administração direta e indireta. Tal política prevê a melhoria da eficiência, eficácia, efetividade e qualidade dos serviços à sociedade, mediante o desenvolvimento de uma cultura colaborativa e inovadora, com a geração e compartilhamento de conhecimento e informações entre áreas governamentais e entre governo e sociedade.

O decreto também atribui a responsabilidade pela coordenação da Política de Gestão do Conhecimento a um Grupo Técnico instituído pelo Comitê de Qualidade da Gestão Pública com competências para promover iniciativas estratégicas, orientar as organizações da Administração Pública no planejamento e implementação de ações, além de avaliar e divulgar os resultados obtidos pelas iniciativas de gestão do conhecimento e inovação na Administração Pública Estadual.

O Governo do Estado de São Paulo determina também que as organizações da Administração Pública Estadual priorizem ações de capacitação, qualificando o corpo funcional nas áreas de gestão do conhecimento e inovação e atribui à Secretaria Estadual de Gestão Pública a responsabilidade pela elaboração e execução de ações de capacitação inerentes ao programa, bem como a coordenação e supervisão das ações de capacitação executadas pelas demais escolas de governo da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional.

Outro aspecto previsto no referido decreto está relacionado com os recursos financeiros. Encontra-se estabelecido que as organizações devem contemplar em suas ações as atividades e recursos orçamentários destinados ao planejamento, execução, monitoramento, acompanhamento e avaliação da Gestão do Conhecimento e Inovação.

Percebe-se, sob o ponto de vista da formalização, que as ações adotadas pelo Governo de São Paulo são compatíveis com as práticas recomendadas pelos estudiosos da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas. O sucesso do programa depende fundamentalmente das estratégias empregadas no processo de organização estrutural, bem como dos processos de execução e controle dos modelos de gestão empregados nesses processos.

5.2 PROPOSTAS DE POLÍTICAS DE GESTÃO

Gonçalves (2006), em seu trabalho “Elementos básicos para a formulação de uma política de Gestão do Conhecimento para a administração pública federal brasileira”, apresenta uma proposta a ser construída pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), contemplando dentre outros os seguintes elementos:

- a) Criação de uma visão da administração pública federal e do país, que contemple as competências organizacionais e individuais, atuais e futuras, para inserção do Brasil na sociedade do conhecimento e do papel que a Gestão do Conhecimento desempenhará nesse processo.
- b) Definição de diretrizes de implantação da Gestão do Conhecimento no Governo Federal.
- c) Desenvolvimento de competências para a Gestão do Conhecimento, com ênfase na formação das lideranças.

Batista (2005) apresenta ao final do seu estudo “Gestão do Conhecimento na Administração Pública” diretrizes a serem consideradas pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico, na correção das divergências detectadas no processo de implementação de práticas da Gestão do Conhecimento nos órgãos da Administração Direta do Executivo Federal brasileiro. Destacam-se:

- a) Instituição de unidades específicas ou comitês formais de Gestão do Conhecimento, com atribuições de propor e implementar estratégias, coordenar ações e disseminar e consolidar práticas.
- b) Estabelecimento de um comitê interministerial para definir e implementar uma estratégia de governo de Gestão do Conhecimento, contemplando mecanismos de compartilhamento de informações e conhecimento entre ministérios, de forma a assegurar uma articulação mais efetiva entre programas e ações de governo, nos níveis federal, estadual e municipal.
- c) Alocação de recursos financeiros, mediante a inclusão no Plano Plurianual de programa voltado para a institucionalização da Gestão do Conhecimento.
- d) Desenvolvimento de programas de capacitação para formar multiplicadores aptos para transmitir conceitos, metodologias e ferramentas de Gestão do Conhecimento.

O cenário delineado pelos estudos e diagnósticos sobre a situação da Gestão do Conhecimento nas organizações da administração pública evidencia resultados pouco uniformes. As empresas públicas demonstram que deram passos consistentes na coordenação de ações voltadas para objetivos, resultados e indicadores concretos, enquanto os órgãos da administração direta demonstram menor grau de maturidade. Essa dessemelhança é observada também nas experiências detalhadas em outras unidades organizacionais, fato que evidencia a importância de um diagnóstico das organizações onde se pretende implantar um modelo compatível com a Gestão do Conhecimento para que, em seguida, sejam formuladas as propostas de planos estratégicos.

A seção seguinte se encarrega de demonstrar o resultado da pesquisa documental e de campo realizadas pelo autor, produto que oferece elementos para um diagnóstico das organizações que compõem a administração direta do governo do Estado da Bahia.

6 RESULTADOS DAS PESQUISAS DUCUMENTAIS E DE CAMPO

Esta seção se propõe apresentar a estrutura atual da administração direta do Governo do Estado, bem como analisar a sua imagem institucional, a partir de informações levantadas através de pesquisas documentais e de campo, realizadas conforme descrito na metodologia.

Aqui, estão evidenciadas as características da estrutura organizacional da Administração Direta do Governo do Estado da Bahia, considerando-se o agrupamento das unidades, os modelos de gestão, os processos decisórios, bem como a utilização dos recursos tecnológicos, com foco nas práticas da Gestão do Conhecimento. Essa representação evidencia os pontos de estrangulamento do modelo atual de administração, oferecendo subsídios para um diagnóstico que permitirá a recomendação de estratégias, instrumentos e procedimentos, visando à solução dos problemas detectados e à aproximação de um modelo compatível com a Gestão do Conhecimento.

6.1 O UNIVERSO CONTEMPLADO NO ESTUDO

Antecedendo a apresentação dos elementos que compõem a situação atual da estrutura organizacional da Administração Direta do Governo do Estado da Bahia, destacam-se, no organograma constante da figura 1 a seguir, as secretarias que foram contempladas na pesquisa de campo, mediante a aplicação do questionário específico e referido na seção anterior. Observa-se que apenas 24% do universo total deixaram de ser considerados, por motivo da recusa voluntária de participação das secretarias de Trabalho, Emprego, Renda e Esporte; Relações Institucionais; e Desenvolvimento Social e Combate à Pobreza, e da impossibilidade da inclusão de mais três – Secretaria de Políticas para as Mulheres; Secretaria de Administração Penitenciária e Ressocialização; e Secretaria de Comunicação Social, por se tratar de órgãos recém criados e, portanto, destituídos em sua estrutura dos conteúdos requeridos pelo estudo. A figura 2 apresentada a seguir indica as unidades não incluídas na pesquisa.

Como visto nas seções anteriores, o modelo coexistente com a construção de organizações do conhecimento demanda uma harmonia entre a dimensão infraestrutura, a dimensão pessoas e a dimensão tecnologia, aspecto utilizado como

base nessa análise da estrutura das organizações que compõem o universo pesquisado.

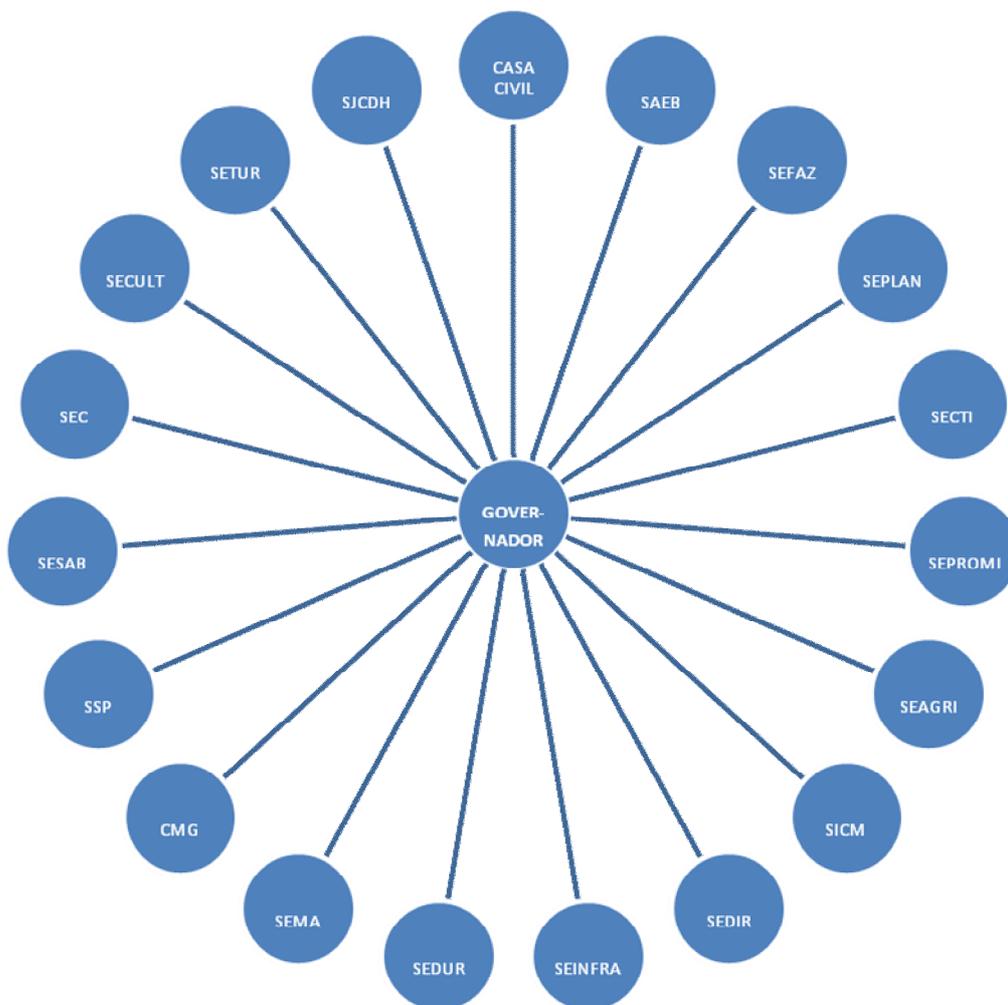


FIGURA 1 – SECRETARIAS PARTICIPANTES DA PESQUISA
Fonte: Portal do Servidor da Bahia

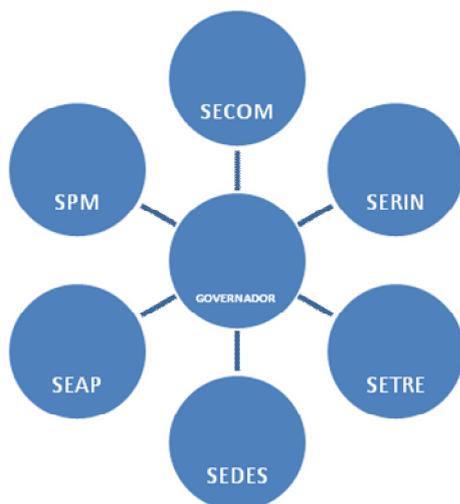


FIGURA 2 – SECRETARIAS NÃO PARTICIPANTES DA PESQUISA
Fonte: Portal do Servidor da Bahia

6.2 A INFRAESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

Esta dimensão engloba a gestão organizacional, a cultura da organização, o estilo gerencial e as características do desenho da estrutura quanto à divisão do trabalho, fontes de controle, fontes de geração de idéias e definição de modelos de gerenciamento de processos.

6.2.1 O desenho estrutural

Os documentos constantes do perfil da administração pública no Portal do Servidor da Bahia dão conta de que os organogramas utilizados para definir a divisão do trabalho, a coordenação das tarefas, bem como os níveis de autoridade, seguem um modelo hierárquico clássico. Esse modelo adotado para todas as secretarias que integram a administração direta tem como característica marcante uma representação de cima para baixo, estabelecendo uma relação da alta gerência com os gerentes intermediários e estes com os servidores de linha operacional.

O desenho estrutural da figura seguinte demonstra como as unidades das secretarias analisadas são dispostas na organização.

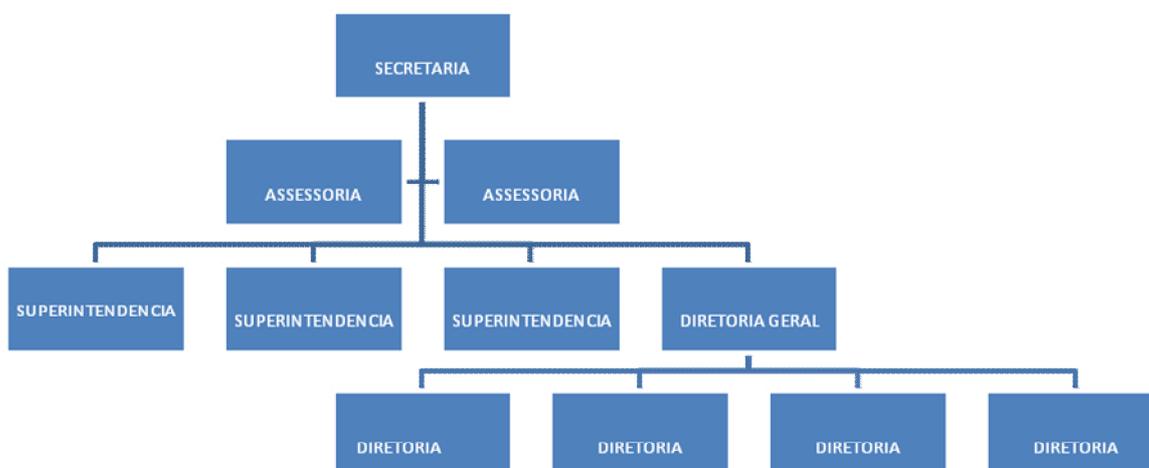


FIGURA 3 – DESENHO ESTRUTURAL DAS SECRETARIAS DE ESTADO
 Fonte: portal do servidor da Bahia

6.2.2 Instrumento estratégico institucional

A pesquisa documental não identificou a existência de instrumento oficial institucionalizando uma política voltada para o desenvolvimento da cultura colaborativa e inovadora voltada para a geração e compartilhamento do conhecimento entre as áreas governamentais e entre o governo e sociedade. Inexiste também uma Unidade formal dedicada exclusivamente a essas atividades. Entretanto, foi comprovada a existência de alguns dispositivos legais se referindo a ações e práticas que uma vez congregadas estrategicamente poderão conduzi-las à formação de uma sólida política de Gestão do Conhecimento. Dentre as ações, cabe destacar:

- a) Criação através do Decreto n. 7.921, da Coordenação de Planejamento e de Gestão do Conhecimento subordinada à Universidade Corporativa do Serviço Público – Unidade Fazenda, vinculada à Superintendência de Desenvolvimento da Gestão Fazendária da Secretaria da Fazenda. Este órgão tem dentre as suas atribuições regimentais, promover a Gestão do Conhecimento no âmbito da sua secretaria.
- b) Regulamentação do Sistema Estadual de Administração por força do Decreto n. 10.196 estabelecendo atribuições centralizadas no segmento de modernização, gestão de pessoas e tecnologia da informação e comunicação.

Tal modelo estrutural permite que a Secretaria da Administração promova ações sistêmicas nos segmentos inerentes à Gestão do Conhecimento o que facilita o assessoramento às unidades integrantes do Sistema Estadual de Administração.

Foram levantados algumas ações e programas isolados, a exemplo das atividades desempenhadas pela Universidade Corporativa do Serviço Público (UCS), organismo que integra uma rede de Unidades responsáveis pelo desenvolvimento das ações de educação corporativa para o aprimoramento do serviço público estadual. Outro programa de relevância é o Plano Diretor de Gestão (PDG) instituído com o objetivo de contribuir para a melhoria dos serviços públicos mediante a implementação de tecnologias de gestão voltada para resultados. O Projeto de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento (PNAGE) é mais um programa em desenvolvimento e está vinculado a uma iniciativa nacional coordenada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão com o objetivo de melhorar a efetividade, a transparência institucional e a modernização da administração pública.

6.2.3 Orçamento dedicado

A pesquisa de campo obteve uma informação negativa sobre a existência de um orçamento destinado exclusivamente às iniciativas da Gestão do Conhecimento no âmbito de cada secretaria. Conforme demonstrado na figura abaixo das 13 secretarias que responderam a essa questão, 85% afirmam que não existe no orçamento da sua secretaria qualquer recurso destinado a Gestão do Conhecimento. Ressalta-se que tanto essa questão quanto as duas questões seguintes, foram formuladas para os dirigentes máximos, por serem os detentores de tais informações estratégicas.

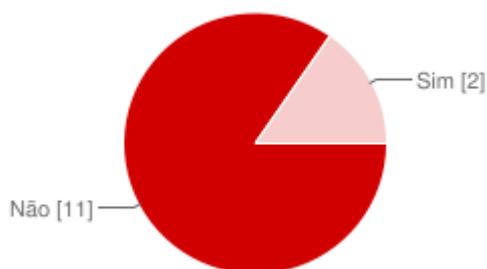


FIGURA 4 – SECRETARIAS COM ORÇAMENTO DEDICADO À GESTÃO DO CONHECIMENTO

6.2.4 Equipe multifuncional dedicada

Numa mesma proporção do item anterior, 11, das 13 secretarias entrevistadas, afirmaram não possuir uma equipe de trabalho com natureza multifuncional designada para o desenvolvimento de processo de elaboração dos objetivos da Gestão do Conhecimento conforme demonstrado na figura seguinte.

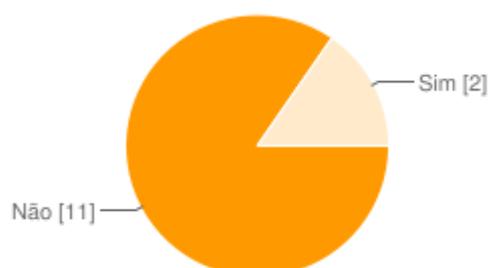


FIGURA 5 – SECRETARIAS COM EQUIPES MULTIDISCIPLINARES EM SUA ESTRUTURA

Na perspectiva dos Diretores Gerais e Coordenadores de Modernização o percentual de inexistência de equipes multidisciplinares auto-geridas atuando no desenvolvimento de projetos específicos em suas áreas de competência, apresenta uma redução, conforme demonstrado na figura abaixo.

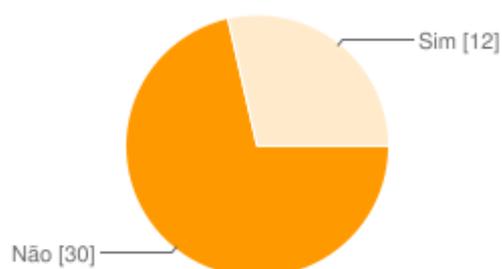


FIGURA 6 – UNIDADES COM EQUIPES DE NATUREZA MULTIDISCIPLINAR EM SUAS ESTRUTURAS

6.2.5 Unidade organizacional específica

Da mesma forma que se comportou o questionamento sobre o orçamento e equipe dedicados, a maioria das secretarias respondeu negativamente quanto à existência de uma unidade organizacional específica para o gerenciamento das

atividades voltadas para a Gestão do Conhecimento, como demonstrado na figura seguinte.

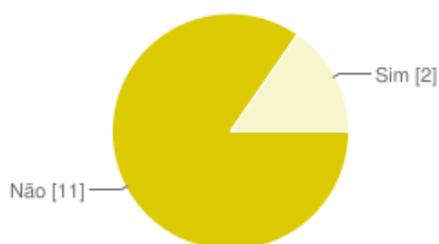


FIGURA 7 – SECRETARIAS COM UNIDADE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM SUA ESTRUTURA

6.2.6 Ações em curso

Dentre quarenta e dois gestores entrevistados nos cargos de Secretário, Diretor Geral e Coordenador de Modernização, 32, ou 76%, admitem que no âmbito das suas áreas de atuação existem ações em curso e planejadas voltadas para a inovação, compartilhamento e preservação do conhecimento organizacional, bem como para o desenvolvimento profissional dos servidores, conforme figura abaixo.

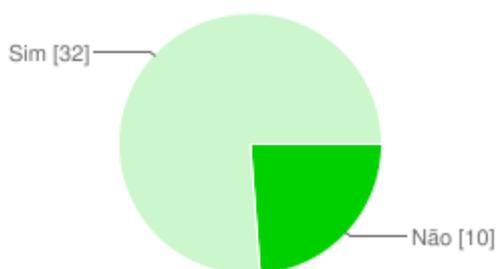


FIGURA 8 – UNIDADES COM AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM CURSO

6.2.7 Práticas formais

A figura seguinte demonstra que apenas 38% dos entrevistados admitem que, no âmbito da sua área de atuação, existem práticas de Gestão do Conhecimento formalmente estabelecidas, destinadas à transferência, disseminação e compartilhamento de informações.

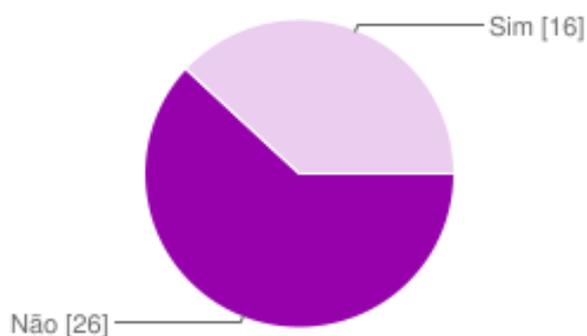


FIGURA 9 – UNIDADES COM ADOÇÃO DE PRÁTICAS FORMAIS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

6.2.8 Comunidades, sítios e fóruns

A inexistência de comunidades de prática, sítios e fóruns por área temática utilizados na dinamização e articulação entre as unidades organizacionais que adotam a Gestão do Conhecimento foi confirmada por 71% dos gestores entrevistados, como visualizado na figura a seguir.

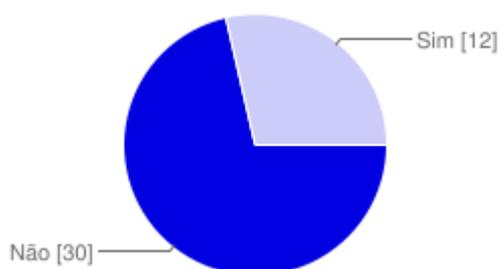


FIGURA 10 – UNIDADES ORGANIZACIONAIS DOTADAS DE COMUNIDADES, SÍTIOS E FÓRUNS

6.2.9 Descentralização de serviços públicos

Instituído por meio da Lei 8.647 o Governo do Estado da Bahia executa um programa de organizações sociais, que tem como objetivo fomentar a absorção de atividades e serviços de interesse público por organizações sociais. Os serviços previstos nesse instrumento legal estão relacionados com a pesquisa científica, com o desenvolvimento tecnológico e institucional, com a preservação do meio ambiente, com a saúde, com o trabalho, com a ação social, com a cultura e o desporto, bem como com a agropecuária. Atualmente, doze organizações sociais estão

implantadas: Associação Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia (ASCETEB), Instituto Biofábrica de Cacau, Fundação José Silveira (FJS), Santa Casa de Misericórdia da Bahia, Associação Obras Sociais de Irmã Dulce (AOSID), Monte Tabor – Centro Ítalo Brasileiro de Promoção Sanitária, Associação de Proteção à Maternidade e à Infância de Castro Alves, Instituto Fernando Figueira (IFF), Instituto Materno Infantil Prof. Fernando Figueira (IMIP), Associação Amigos das Orquestras Juvenis e Infantis e do Projeto Neojibá, Instituto Sócrates Guanaes e Fundação de Apoio a Pesquisa e Extensão (FAPEX).

Paralelamente, o Programa de Parcerias Público-Privadas (PPP) também vem sendo desenvolvido, e já conta com três projetos em execução e um projeto em estudo. Os projetos em execução são a Arena Fonte Nova, o Emissário Submarino e o Hospital do Subúrbio, e o projeto em estudo é a Plataforma Logística do São Francisco. O programa foi instituído pela Lei 9.290 e consiste de um contrato administrativo de concessão de serviços públicos nas modalidades: *patrocinada*, quando envolve a necessidade de complementação à tarifa cobrada do usuário com uma contraprestação do parceiro público ao parceiro privado; ou *administrativa*, quando a própria administração pública é usuária do serviço prestado pelo parceiro privado.

A terceira modalidade de descentralização e de parceria de gestão denomina-se Fundação Estatal (FE) e na Bahia já conta com a Fundação Estatal Saúde da Família (FESF) e com a Fundação Baiana de Pesquisa Científica, Desenvolvimento Tecnológico, Fornecimento e Distribuição de Medicamentos (BAHIAFARMA).

6.3 A DIMENSÃO PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

A dimensão pessoas envolve características pessoais relacionadas ao conhecimento e podem ser obtidas por meio da aprendizagem organizacional; da construção de modelos mentais; das tendências ao compartilhamento, à criatividade, à inovação e à intuição. Buscando evidenciar o caráter das organizações pesquisadas quanto a essa dimensão, foram identificadas a existência ou a inexistência de práticas organizacionais relacionadas com a gestão de pessoas, com o perfil dos gestores e com as políticas para estruturação do quadro de executivos.

6.3.1 Gestão de pessoas

As atribuições centralizadas no segmento de recursos humanos são estabelecidas também pelo Decreto n. 10.196, que regulamenta o Sistema Estadual de Administração, e consistem das funções de planejamento, de administração, de desenvolvimento de recursos humanos, de saúde ocupacional e segurança no trabalho e de previdência. No campo da aprendizagem, a Universidade Corporativa do Serviço Público (UCS) oferece uma grade de cursos na área de gestão pública, através da interface com responsáveis indicados pelos gestores máximos das secretarias e órgãos estaduais e, além disso, orienta a elaboração e implementação dos Planos Anuais de Capacitação destes órgãos.

6.3.2 Perfil dos dirigentes

Envolvendo os cargos de Secretário, Diretor Geral e Coordenador de Modernização o universo contemplado nessa pesquisa é composto de quarenta e dois dirigentes, dos quais 59% possuem em sua formação acadêmica uma especialização, além da graduação. 19% possuem apenas a graduação, 17% o título de Mestre e 5% da população são detentores do título de Doutor. Tal distribuição encontra-se graficamente ilustrada na figura abaixo.

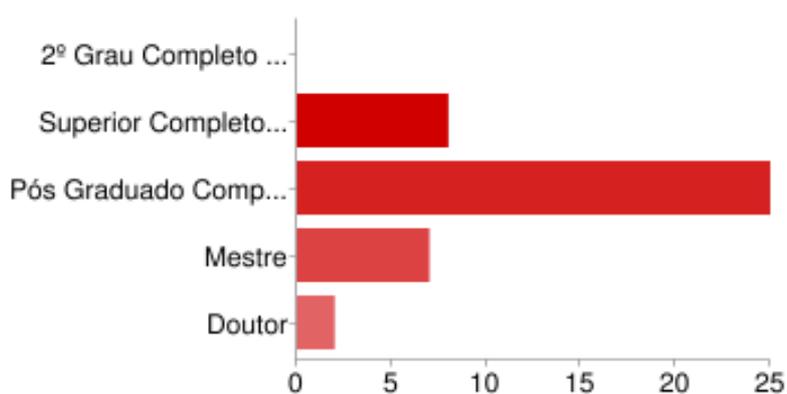


FIGURA 11 – FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS DIRIGENTES

O campo da ciência correspondente à formação acadêmica dos dirigentes incluídos na pesquisa encontra-se retratado na figura seguinte, onde quase a metade dos ocupantes dos cargos analisados tem formação no campo das ciências

humanas e sociais, incluindo aí o curso de Administração. A outra metade está composta de dirigentes com formação nas ciências exatas e da terra (40%) e outros campos da ciência.

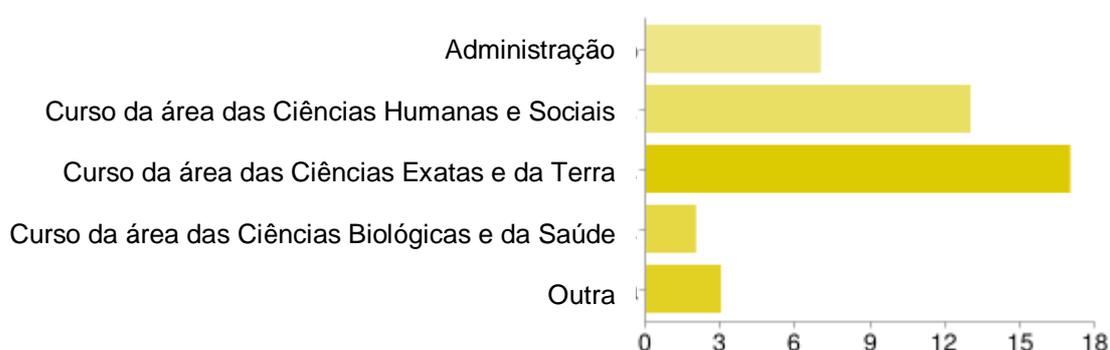


FIGURA 12 – CAMPO DA CIÊNCIA AO QUAL PERTENCE A FORMAÇÃO DOS DIRIGENTES

Outro aspecto considerado de relevância na pesquisa é o vínculo que os dirigentes possuem com a Administração Pública, cenário demonstrado na figura abaixo, a qual evidencia que mais da metade (52%) não são servidores públicos, enquanto 36% são servidores públicos estaduais e 12% servidores de outra esfera pública à disposição do Governo do Estado.

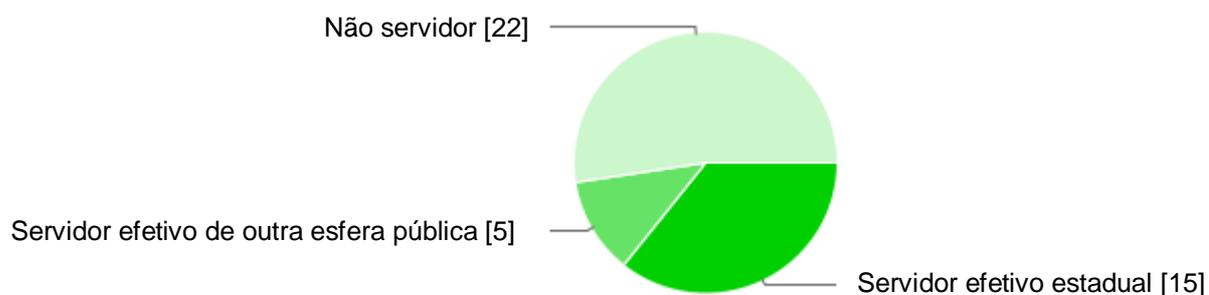


FIGURA 13 – DISTRIBUIÇÃO DOS DIRIGENTES QUANTO AO VÍNCULO COM O GOVERNO

Para melhor compor o perfil dos gestores foi pesquisado também o nível de conhecimento desses dirigentes quanto ao assunto em estudo: *Gestão do Conhecimento*. O resultado exibido na figura a seguir mostra que 54% já participaram de algum curso formal dessa matéria enquanto 43% responderam negativamente.

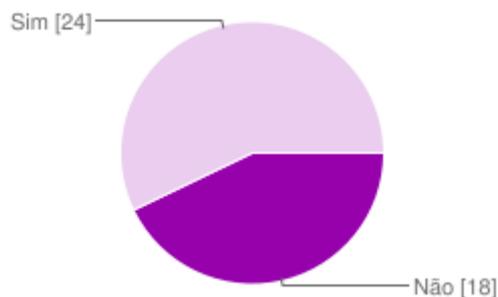


FIGURA 14 – PARTICIPAÇÃO DOS DIRIGENTES EM CURSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Buscando verificar o nível de importância que os dirigentes atribuem ao assunto *Gestão do Conhecimento* para as atividades desenvolvidas na administração pública, a pesquisa obteve resposta positiva até mesmo dos entrevistados que afirmaram nunca ter participado de algum curso formal. Conforme demonstrado na figura abaixo, apenas um dirigente respondeu negativamente, representando 2% no universo.

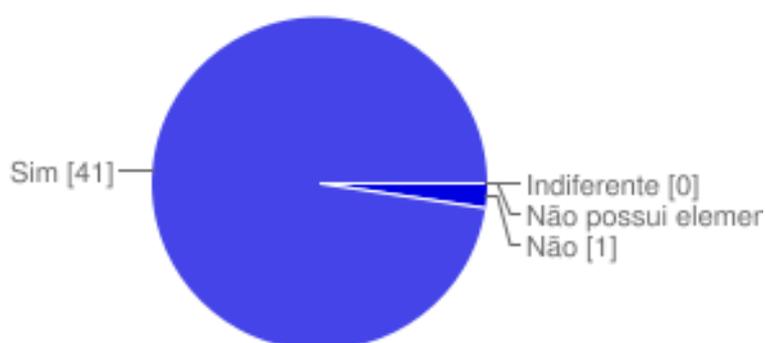


FIGURA 15 – NÍVEL DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA À GESTÃO DO CONHECIMENTO

6.3.3 Estruturação do quadro de dirigentes

A pesquisa documental não obteve sucesso na busca de instrumentos formais destinados à definição de critérios objetivos para a estruturação do quadro de dirigentes em qualquer escalão da administração pública estadual. Regimentalmente, a nomeação de cargos comissionados e funções de confiança para ocupação de posições executivas e de assessoramento é competência do Governador.

6.4 A DIMENSÃO TECNOLOGIA NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

Aliada à dimensão infraestrutura e à dimensão pessoas, a dimensão tecnologia engloba a prática da Gestão do Conhecimento quanto à Base Tecnológica que serve de suporte à Gestão do Conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação para captura, difusão e colaboração. Visando levantar as informações necessárias para se conhecer a conjuntura tecnológica atual da administração direta, foram pesquisados os aspectos relacionados nos itens seguintes.

6.4.1 Base tecnológica

Esse quesito buscou identificar no âmbito de cada área de atuação, a existência de práticas de Gestão do Conhecimento voltadas para a utilização de uma base tecnológica que serve de suporte à Gestão do Conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação para captura, difusão e colaboração. As respostas negativas totalizam 62% do universo como demonstrado na figura seguinte.

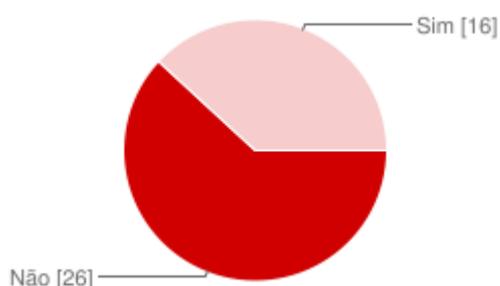


FIGURA 16 – UNIDADES DOTADAS DE BASE TECNOLÓGICA DE SUPORTE À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Sobre a existência de um banco de competências organizacionais 86% dos entrevistados responderam negativamente, enquanto 14% ou seis dirigentes informaram adotar essa prática de gestão na sua área de atuação conforme demonstrado a seguir.

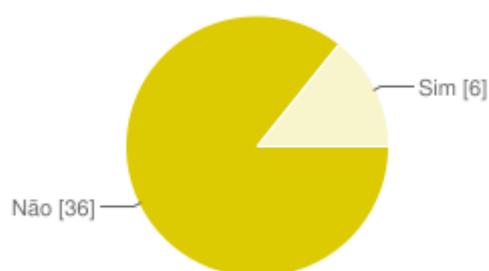


FIGURA 17 – UNIDADES DOTADAS DE BANCO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Um percentual de 21% representa o universo de dirigentes que afirmam possuir um banco de competências individuais, ao lado de 79% que declaram não adotar essa prática, resultado visualizado na figura abaixo.

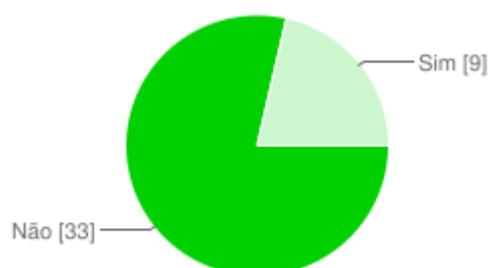


FIGURA 18 – UNIDADES DOTADAS DE BANCO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

As próximas questões foram dirigidas exclusivamente aos Coordenadores de Modernização ou Diretores de Tecnologia da Informação, por tratarem de informações relacionadas com ferramentas e instrumentos tecnológicos que, regimentalmente estão sob a responsabilidade desses gestores.

Inicialmente, foi questionada a existência de uma rede interna na base tecnológica da secretaria – intranet – e a resposta obtida reflete a figura seguinte com 77% de respostas negativas.

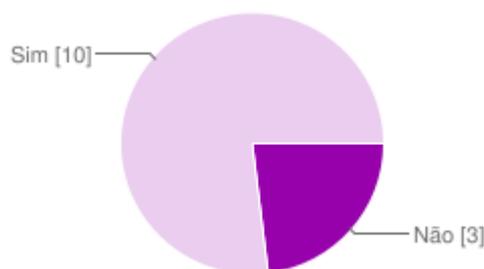


FIGURA 19 – UNIDADES ORGANIZACIONAIS DOTADAS DE REDE INTERNA (INTRANET)

A segunda questão sobre a base tecnológica objetiva perceber a existência de uma ferramenta de gerenciamento eletrônico de documentos (GED), cujo resultado encontra-se ilustrado na figura abaixo, evidenciando um percentual de 85% de respostas negativas.

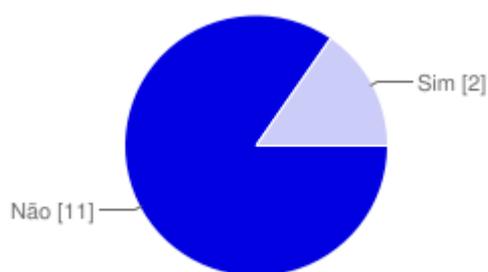


FIGURA 20 – UNIDADES ORGANIZACIONAIS DOTADAS DE GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS (GED)

Quanto à existência de uma ferramenta de apoio gerencial em fluxos de trabalho (*workflow*), a resposta foi idêntica à verificada na questão anterior, ou seja, 85% dos entrevistados responderam negativamente conforme figura a seguir.

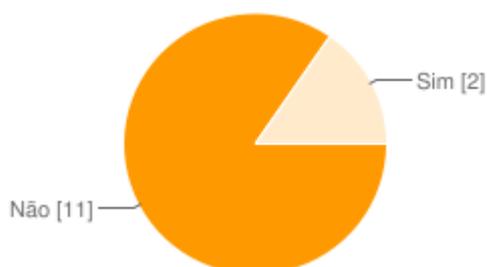


FIGURA 21 – UNIDADES ORGANIZACIONAIS DOTADAS DE *WORKFLOW*

A última questão sobre a base tecnológica diz respeito à existência de uma ferramenta que permita através de rede corporativa o gerenciamento de um repositório de conhecimento. A figura abaixo evidencia a realidade das secretarias pesquisadas, apontando a existência desse recurso em apenas 23% do universo.

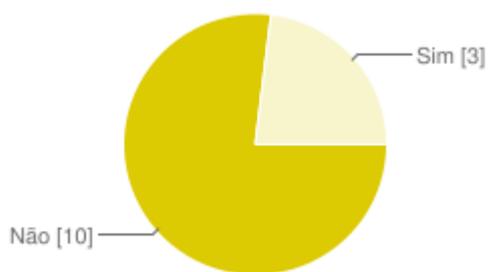


FIGURA 22 – UNIDADES ORGANIZACIONAIS DOTADAS DE REPOSITÓRIO DE CONHECIMENTOS

Esta seção se propôs a reproduzir a imagem organizacional da Administração Direta do Governo do Estado da Bahia à luz das informações levantadas por uma pesquisa documental e de campo. Os dados aqui contidos permitirão uma análise que servirá de base para a elaboração de recomendações estratégicas visando dotar a estrutura examinada de características apropriadas à Gestão do Conhecimento, etapa detalhada na seção seguinte.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A sociedade moderna está diante de uma nova realidade, onde o principal componente é o conhecimento, recurso econômico básico que substitui o capital, a terra ou a mão de obra, por meio da produtividade e da inovação. Essa nova sociedade produz e distribui idéias, conceitos e informações, mais do que produtos e serviços, mediante o emprego da força física e habilidade manual.

As instituições públicas não podem fugir dessa nova realidade, ainda que não busquem nos seus resultados, os mesmos valores galgados pelas organizações privadas. O governo, para não fugir ao seu papel de catalisador do desenvolvimento através da geração de estímulos individuais, institucionais e regionais, precisa atuar com eficácia, eficiência e efetividade, sobretudo amparado em uma estrutura que comporte o uso de modelos inovadores de gestão.

Nesse contexto, surgiu o interesse do autor em pesquisar as características estruturais da administração direta do governo do estado da Bahia, e a sua adaptabilidade a um modelo de gestão baseado no conhecimento.

O estudo foi iniciado conceituando-se o termo *conhecimento* e apresentando um histórico sobre a sua criação nas organizações, demonstrando o modelo dinâmico de socialização, externalização, combinação e internalização, processo de transformação decorrente da relação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Buscando abordar a perspectiva organizacional, foram inseridos aspectos conceituais sobre as organizações e modelos estruturais adaptados à Gestão do Conhecimento.

Ao lado da dimensão infraestrutura, a dimensão pessoas no processo da alavancagem do conhecimento, e a dimensão tecnologia, influenciando as práticas inovadoras, também foram contempladas, uma vez que a Gestão do Conhecimento é fundamentada em um modelo tridimensional, necessário para a transformação de uma organização baseada no paradigma de comando e controle em uma organização baseada no paradigma do conhecimento.

Tendo em conta que o foco desse trabalho são as unidades organizacionais que compõem a administração direta do Governo do Estado da Bahia, foi inevitável se fazer uma abordagem sobre as instituições públicas e o seu papel de prestador de serviços ao cidadão. Para isso tornou-se essencial conhecer a evolução do Estado brasileiro e os processos de criação das estruturas governamentais para o

exercício das políticas públicas, culminando com a realidade do estado da Bahia no período de 1991 até os dias atuais.

Até atingir-se a meta proposta de investigar a adaptabilidade da estrutura organizacional do Governo do Estado da Bahia à Gestão do Conhecimento, verificou-se a aplicação desse modelo de gestão em outras unidades pertencentes à administração pública nas esferas federal e estadual.

Os estudos desenvolvidos, assim como a análise documental e dos resultados das pesquisas de campo, trouxeram os elementos necessários à formulação de recomendações capazes de tornar as estruturas organizacionais do universo analisado compatíveis com o modelo de Gestão do Conhecimento.

7.1 ANÁLISE ESTRUTURAL

Na seção três, foi demonstrado que a criação do conhecimento organizacional exige um ambiente muito diverso daquele revelado no desenho estrutural praticado nas unidades da administração direta do estado da Bahia. O modelo *de-cima-para-baixo* é um modelo ineficaz para suscitar a interação dinâmica desse processo de criação. A estrutura organizacional representada no organograma evidencia um modelo burocrático, o qual funciona eficazmente quando as condições são estáveis e quando as funções específicas do órgão são previsíveis, natureza não condizente com as organizações dinâmicas, que buscam soluções empreendedoras.

Cabe a recomendação de uma mudança nas estruturas das secretarias de estado, mediante a inclusão de uma força-tarefa para alavancar a criação de novos conhecimentos, enquanto a hierarquia passa a funcionar eficientemente na aquisição, acúmulo e exploração do conhecimento. Nessa nova estrutura, deve-se estabelecer uma base do conhecimento, controlando o conhecimento tácito e o conhecimento explícito gerado.

Vale relembrar que autonomia é uma condição imprescindível para a formação da espiral do conhecimento, uma vez que ela possibilita que os servidores sejam motivados a criar novos conhecimentos, além de atuar como parte integrante da estrutura. Descentralização do controle administrativo, políticas de metas e compromissos e laboratórios de reinvenção são regras para assegurar a transformação de burocracias públicas em governos empreendedores.

Desse modo, a estrutura organizacional recomendada passará a ter uma parte não hierárquica e auto organizada, funcionando em conjunto com outra parte hierárquica formal. Existirá, então, uma estrutura organizacional, que determina a burocracia e a força-tarefa, mas como instâncias complementares, e não como mutuamente excludentes, orientando o funcionamento do governo para a maximização da eficiência na prestação dos serviços públicos. Surgirá desta junção uma organização criadora do conhecimento, com capacidade para adquirir, criar, explorar e acumular, contínua e repetidamente, novos conhecimentos em um processo cíclico.

Acrescenta-se a essa recomendação a proposição de uma unidade setorial, com atribuições específicas de gerenciamento das atividades voltadas para a Gestão do Conhecimento.

Apesar da existência de ações e práticas isoladas em algumas secretarias, numa tentativa de se aproximar do modelo de Gestão do Conhecimento, é perceptível a necessidade de uma política global e de medidas estratégicas, que possibilitem um esforço conjunto voltado para os objetivos comuns ao Governo do Estado da Bahia.

Essa afirmativa baseia-se nos elementos conceituais de política pública, e, especificamente, no princípio de que ela resulta de um processo do qual várias instâncias e atores sociais são participantes, exigindo do seu formulador a capacidade de viabilizar as redes de relacionamentos organizacionais envolvendo governo e sociedade.

Constatada a inexistência de políticas públicas voltadas para a Gestão do Conhecimento, cabe a recomendação da criação no âmbito do governo estadual de um Comitê Executivo, a exemplo do existente na esfera federal, com o objetivo de formular políticas, estabelecer diretrizes, coordenar e articular ações de apoio, inovação e colaboração nas práticas gerenciais do conhecimento e da inteligência organizacional pública.

As experiências do governo federal e de outras unidades da federação destacadas na seção cinco deste trabalho, aliadas à realidade da administração direta do estado da Bahia, conduzem à observação de que as políticas públicas e diretrizes propostas para a Gestão do Conhecimento deverão:

- a) Instituir um Comitê Executivo ou outro órgão centralizador, assegurando o alinhamento das práticas de Gestão do Conhecimento adotadas pelas secretarias com as estratégias por ele definidas.
- b) Desenvolver programas de sensibilização e capacitação permanentes, dirigidos aos gestores e aos demais servidores.
- c) Desenvolver programas de educação continuada, visando à atualização uniforme do pessoal de todos os órgãos, mediante a constituição formal de uma unidade dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos servidores, e o desenvolvimento de comportamentos, atitudes e conhecimentos técnicos e específicos.
- d) Propor mudanças estruturais, a serem adotadas no âmbito das secretarias, de forma a possibilitar a criação de equipes de trabalho com natureza multifuncional, designadas para o desenvolvimento do processo de elaboração dos objetivos da Gestão do Conhecimento.
- e) Estimular e apoiar a utilização de ferramentas de colaboração, que capturem e difundam conhecimentos e experiências entre os servidores, órgãos internos e externos e sociedade, a exemplo de portais, repositórios de conhecimento e rede intranet.
- f) Estimular e apoiar a criação de bancos de competências organizacionais e individuais, reunindo informações sobre a localização de conhecimentos da organização, bem como da capacidade técnica, científica, artística e cultural dos servidores.
- g) Estimular e apoiar a utilização de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação comumente empregadas, como apoio ao desenvolvimento de ações e práticas de gestão do conhecimento, em conformidade com a natureza das atividades de cada secretaria, como as citadas a seguir: Sistemas de *Workflow* – automação do fluxo de documentos; Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) – aplicação informatizada de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos; *Customer Relationship Management* (CRM) – aplicação de gestão do relacionamento com o cliente; *Data Mining* – análise de grande quantidade de dados para orientar decisões futuras; *Data Warehouse* – banco de dados com ferramentas de consulta e relatório que armazena dados atuais e históricos extraídos de vários sistemas

operacionais; *Enterprise Resource Planning* (ERP) – armazenamento, em um repositório central, de dados de diferentes processos de negócios, permitindo a integração entre eles.

- h) Estabelecer um sistema único de avaliação dos impactos das práticas de gestão do conhecimento aplicadas sobre os processos, produtos e serviços.
- i) Estimular e apoiar a implantação de “comunidades de prática”, por área temática, para dinamizar a articulação entre as secretarias e a sociedade, facilitando a transferência das melhores práticas.
- j) Estimular e apoiar a implantação de fóruns presenciais ou virtuais, dirigidos à discussão e compartilhamento de informações, idéias e experiências que possam contribuir para o desenvolvimento de competências e melhoria dos processos organizacionais.
- k) Promover a cooperação entre a administração direta e todas as entidades governamentais das esferas federal, estadual e municipal, assim como com organizações não governamentais.
- l) Assegurar a destinação de recursos financeiros às ações propostas, mediante a previsão orçamentária no Plano Plurianual (PPA).

7.2 ANÁLISE DO PERFIL GERENCIAL

Compartilhando da idéia de que o exercício das funções públicas pode ser melhor desempenhado por profissionais com conhecimentos sólidos no campo empresarial, considerou-se nesta pesquisa o caráter acadêmico dos dirigentes estratégicos das secretarias, e os dirigentes táticos e operacionais das áreas de atuação mais envolvidas com a prática da Gestão do Conhecimento.

Com o propósito de analisar o aspecto gerencial, foram eliminados do demonstrativo apresentado na seção anterior, sobre o campo da ciência da formação acadêmica dos dirigentes entrevistados, os ocupantes dos cargos de Coordenação de Modernização, tendo em vista que esses profissionais, por força da natureza das suas atividades voltadas para a tecnologia da informação, são graduados em ciências exatas. Assim, tem-se como resultado uma constatação de que cerca de 70% dos ocupantes dos cargos gerenciais de Secretário e Diretor

Geral, possuem titulação em cursos de Administração ou outros pertencentes à área das ciências humanas ou sociais.

Um segundo fator de igual relevância é o nível de importância atribuído pelos entrevistados à Gestão do Conhecimento, quesito respondido negativamente por apenas um participante da pesquisa.

Este cenário é interpretado como um fator positivo para a implantação de políticas públicas dirigidas à Gestão do Conhecimento, considerando a significativa participação de profissionais com conhecimentos acadêmicos especializados, além de uma predisposição a uma mudança organizacional.

Outra característica analisada no perfil gerencial está relacionada com o nível de conhecimento sobre o assunto em estudo, ponto considerado frágil, já que apenas 54% dos entrevistados admitiram ter participado de curso formal sobre Gestão do Conhecimento. Essa realidade fortalece a recomendação para o desenvolvimento de programas de sensibilização, capacitação e educação continuada.

7.3 ANÁLISE DO QUADRO DE DIRIGENTES

A Gestão do Conhecimento, por ser um processo permanente, sofre com a descontinuidade administrativa, sobretudo quando o regime democrático concede aos governos eleitos autonomia para a composição da sua estrutura de comando. Os impactos decorrentes dessa realidade podem ser minimizados, na medida em que os ocupantes de cargos de confiança sejam escolhidos dentre os profissionais efetivos, isto é, aqueles que ingressaram no setor público através de concurso.

Contrariando essa hipótese, o quadro de dirigentes do universo pesquisado está composto em sua maioria de pessoas sem vínculo com a administração pública. Deste quadro, apenas 36% são servidores públicos estaduais e 12% servidores de outra esfera, à disposição da administração direta do Governo do Estado da Bahia. Por outro lado, a pesquisa documental não obteve sucesso na identificação de critérios adotados para a estruturação do quadro de dirigentes em qualquer escalão da administração pública estadual. A nomeação de cargos comissionados e funções de confiança para ocupação de posições executivas e de

assessoramento é, como em todos os organismos governamentais, competência exclusiva do dirigente máximo.

Esta realidade marcada pela ausência de critérios para a ocupação dos cargos de livre nomeação e exoneração expõe a estrutura do Governo Estadual à vulnerabilidade das imposições políticas, dificultando o atendimento satisfatório aos princípios da eficiência e da transparência, além de contribuir negativamente para o movimento dinâmico e contínuo da Gestão do Conhecimento.

7.4 ANÁLISE DAS PARCERIAS DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Acolhendo o conceito de *rede* como a articulação de conexões, é oportuno destacar a necessidade de se estabelecer ações conjuntas dos diversos atores da sociedade na construção de uma gestão pública contemporânea. A construção de uma vinculação entre o setor público, o setor privado e o terceiro setor, no âmbito local, regional, nacional e global, é uma exigência para modificar o paradigma da era industrial, caracterizado pela burocracia centralizada, administração hierarquizada e excesso de normas, regulamentos e serviços padronizados.

As parcerias estratégicas, firmadas entre duas ou mais instituições para implementar uma atividade específica de interesse público, são mais uma alternativa para permitir mudanças na prestação dos serviços públicos, por meio de um modelo de governo dotado de organizações mais descentralizadas, mais flexíveis, mais criativas, mais inovadoras e mais capazes de aprender, características essenciais à Gestão do Conhecimento.

Iniciativas voltadas para o estabelecimento de leis federais, que possibilitem as parcerias entre o setor público e o setor privado, vêm sendo tomadas, entretanto, tais iniciativas esbarram em questões legais e jurídicas, o que torna lento o processo de mudança. Em articulação com ações do governo federal, o governo da Bahia vem adotando medidas para descentralização e parcerias de gestão, mantendo-se em patamar comparável com o registrado naquela esfera. O cenário traçado pelas parcerias elencadas na seção anterior, e estabelecidas com organizações sociais, parcerias público-privado e fundações estatais, é considerado incipiente, diante da urgência de se implementar mudanças mais significativas no governo, na busca de maior eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços públicos.

Nesse campo, a recomendação é de que ações de maior impacto sejam desenvolvidas no âmbito do governo do Estado e que estas sejam capazes de incitar as esferas superiores na intensificação do programa de descentralização e parcerias. Ainda no âmbito estadual, devem ser adotadas medidas visando à intensificação dos programas que se encontram em andamento, na busca de resultados mais imediatos e efetivos.

O presente estudo conclui pela afirmação da importância da implementação da Gestão do Conhecimento na administração direta do governo do estado da Bahia, como premissa imprescindível à transformação do modelo atual em um modelo mais empreendedor, inovador e transparente, de modo a assegurar maior efetividade no atendimento às demandas da sociedade e maior eficiência na alocação dos recursos públicos.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha et al. **Organizações do conhecimento**. Infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação - citações em documentos – apresentação. Rio de Janeiro. 2002.

_____. **NBR 6023**: informação e documentação - referências – elaboração. Rio de Janeiro. 2002.

_____. **NBR 6027**: informação e documentação - sumário – apresentação. Rio de Janeiro. 2003.

_____. **NBR 6028**: informação e documentação - resumo – apresentação. Rio de Janeiro. 2003.

_____. **NBR 14724**: informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro. 2005.

_____. **NBR 6024**: informação e documentação - numeração progressiva das seções de um documento escrito – apresentação. Rio de Janeiro. 2003.

BAHIA (Estado). Decreto n. 7.921 de 02 de abril de 2001. Aprova o regimento da secretaria da fazenda que com este se publica. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, poder executivo, Salvador, BA, 03 abr. 2001.

BAHIA (Estado). Decreto n. 10.196 de 27 de dezembro de 2006. Aprova o regulamento do sistema estadual de administração (SEA) e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, poder executivo, Salvador, BA, 28 dez. 2006.

BAHIA (Estado). Lei n. 7.027 de 29 de janeiro de 1997. Institui o Programa Estadual de Incentivo às Organizações Sociais e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, poder executivo, Salvador, BA, 30 jan. 1997.

BAHIA (Estado). Lei n. 8.647 de 29 de julho de 2003. Dispõe sobre o Programa Estadual de Organizações Sociais e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, poder executivo, Salvador, BA, 30 jul. 2003.

BAHIA (Estado). Lei n. 9.290 de 27 de dezembro de 2004. Institui o programa de parcerias público-privadas do estado da Bahia (PPP) Bahia e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, poder executivo, Salvador, BA, 28 dez. 2004.

BAHIA (Estado). Lei 10.549 de 28 de dezembro de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil – Estado da Bahia**, Poder Executivo, Salvador, BA, 29 dez. 2006. Disponível em <<http://www2.casacivil.ba.gov.br>>. Acesso em 03 jul. 2011.

BAHIA (Estado). Lei nº 12.212 de 04 de maio de 2011. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil – Estado da Bahia**, Poder Executivo, Salvador, BA, 05 mai. 2006. Disponível em <<http://www2.casacivil.ba.gov.br>>. Acesso em 03 jul. 2011.

BARNARD, C J. **The Functions of the Executive**. 30 (1968) Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende - Gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Texto para discussão nº 1022. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2004.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**: Texto para discussão nº 1095. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2005.

BRASIL. Decreto de 18 de outubro de 2000. Cria, no âmbito do Conselho de Governo, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, poder Executivo, Brasília, DF, 19 out. 2000.

BRASIL. Decreto de 29 de outubro de 2003. Institui Comitês Técnicos do Comitê Executivo do Governo Eletrônico e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, poder Executivo, Brasília, DF, 30 out. 2003.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

_____. **“Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995”**. Revista do Serviço Público, 50(4) 1999.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade.** São Paulo: Zahar, 2003.

DESLANDES, Suely Ferreira et. al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

D'ARAUJO, Maria Celina; participação de Camila Lameirão. **A elite dirigente do governo Lula.** Rio de Janeiro: CPDOC, 2009.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos.** 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** São Paulo: Publifolha, 1999.

DESLANDES, Suely Ferreira et. al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Publifolha, 1999.

_____. **Prática da Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

_____. **Peter Drucker na prática.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FAORO, Raimundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro.** Rio de Janeiro: Globo, 1989.

FERNANDES, C. B. **Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações.** In: ANGELONI, Maria Terezinha et al. **Organizações do conhecimento.** Infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 133-152.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta política de gestão do conhecimento para a administração pública federal.** Brasília: Câmara dos Deputados, coordenação de Publicações, 2007.

_____. **Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública.** In: XIV Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, 2009, Salvador. **Anais.** Caracas: CLAD, 2009, p. 99-100.

GALBRAITH, J. R. **Projetando a organização inovadora.** In: STARREY, K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública federal brasileira.** Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2006.

KILMANN, R. H. **Desenhando organizações colaterais.** In: STARREY, K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

KLIKSBERG, B. **Como transformar o estado:** para além de mitos e dogmas. Brasília: ENAP. Redesenho do estado para o desenvolvimento socioeconômico e a mudança: uma agenda estratégica para discussão. Revista de Administração Pública, v.28, p.5-25, jul./set. 1994.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 2009.

LACKYNSKI, Patrícia; PACHECO, Regina Silvia. **Reformas administrativas e sua continuidade com mudanças de governos: os casos da Bahia e Pernambuco.** In: II Congresso Consad de Gestão Pública, 2009, Brasília. **Anais eletrônicos.** Disponível em http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_II_congresso_consad/painel_60/reformas_administrativas_e_sua_continuidade_com_mudancas_de_governo.pdf Acesso em 28 jul. 2011.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informações gerenciais.** 9a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LÉVY, PIERRE. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço.* 2. ed. Tradução de Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Loyola, 1999.

MARTINS, Adélio Carlos Basile et al. **Como fazer mais e melhor com a mesma estrutura. Gestão estratégica no ministério da justiça.** Brasília: Secretaria Executiva / MJ, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11a. ed. São Paulo: HUCITEC; Rio de Janeiro: ABRASCO, 2008.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. **Criação de conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo**. 9ª edição Brasília: Editora M. H. Comunicação, 1997.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, R. C. F.; BELLINI, C. G. P. **As redes como tecnologia de apoio à gestão do conhecimento**. In: ANGELONI, Maria Terezinha et al. **Organizações do conhecimento**. Infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 245-272.

POPPER, Karl R. **A lógica da pesquisa científica**. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

PORTAL DO SERVIDOR DA BAHIA. **Perfil da administração pública**. Disponível em <<http://www.perfiladministracaopublica.ba.gov.br/login.aspx>> Acesso em 25 ago. 2011.

PORTER, Michel E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAX, Jean Yves. **Maneger La connaissance dans l'entreprise: lês nouvelles technologies au service de l'ingenierie de La connaissance.** Paris: INSEP, 1997.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro.** Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

REVISTA HSM MANAGEMENT. São Paulo: HSM, n. 75, Jul-ago. 2009, p. 58-67.

SANTOS, Luiz Alberto dos. **A burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA.** Revista do Serviço Público, 60(1) 2009.

SÃO PAULO (Estado). Decreto no 53.963, de 21 de janeiro de 2009. Disponível em <<http://www.igovsp.net/decreto.>>. Acesso em 03 jul. 2011.

SARTOR, V. B. **Modelos mentais e a gestão do conhecimento.** In: ANGELONI, Maria Terezinha et al. **Organizações do conhecimento.** Infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 153-168.

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DA BAHIA. **Ações e programas.** Disponível em http://www.saeb.ba.gov.br/acoes_prog.asp Acesso em 25 ago. 2011.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina.** Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

SILVA, Soraya. **Desenvolvimento econômico no estado da Bahia.** 03 jul 2009. Disponível em < <http://www.webartigos.com/articles/20765/1/DESENVOLVIMENTO-ECONOMICO-NO-ESTADO-DA-BAHIA/pagina1.html>>

STEWART, T. A. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação:** a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VALENTE, Arnaldo. **Governo empreendedor e estado-rede na gestão pública brasileira.** A gestão pública: desafios e perspectivas. Salvador: FLEM, 2001.

VIANNA, M. A. E. **A terrível âncora dos paradigmas ultrapassados. Tendências do Trabalho**, v. 282, p. 25-6, fev. 1998.

VIEIRA, Marcelo, R. As reformas institucionais do estado da Bahia entre 1955 e 2004. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v.19, n.1, p.49-65, abr/jun. 2009.

XIV CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD SOBRE A REFORMA DO ESTADO E D TRAÇÃO PÚBLICA, 2009, Salvador. **Anais**. Caracas: CLAD, 2009.

ANEXO

QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA DE CAMPO

<p>UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB) PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS (DCH) - CAMPUS I MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL (PGDR)</p>
<p>GESTÃO DO CONHECIMENTO NO GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA: uma análise estrutural da administração direta</p>
<p>PESQUISA DE CAMPO - QUESTIONÁRIO</p>
<p>Senhor Dirigente</p> <p>O Mestrado em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional é um programa de pós graduação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) patrocinado pela PRODEB como forma de incentivar o desenvolvimento dos seus profissionais, tornando-os capazes de intervir de modo crítico nas dinâmicas de elaboração e implementação de políticas públicas.</p> <p>Para conclusão da dissertação sobre o tema "Gestão do Conhecimento no Governo do Estado da Bahia" como requisito para obtenção do título de Mestre, torna-se necessária uma pesquisa documental e de campo com o objetivo de caracterizar a estrutura atual da Administração Direta quanto às dimensões infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia. Espera-se que as informações levantadas conduzam o autor à formulação de recomendações estratégicas visando o reforço ou a busca de aderência da estrutura organizacional da Administração Direta do Governo do Estado da Bahia à Gestão do Conhecimento.</p> <p>Assim, solicito a sua colaboração no preenchimento do presente questionário, o qual está sendo dirigido aos Secretários de Estado, Diretores Geral e Coordenadores de Modernização ou cargos equivalentes.</p> <p>Atenciosamente,</p> <p>Adm. Dorismar Caribé de Castro Analista de Processos Organizacionais Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia – Prodeb Aluno do PDGR/UNEB Telefones: 9956-1150 / 3116-4133</p>
<p>1. Qual a sua Secretaria? _____</p>
<p>2. Qual o seu cargo? <input type="checkbox"/> SECRETÁRIO <input type="checkbox"/> DIRETOR GERAL OU DIRETOR ADMINISTRATIVO <input type="checkbox"/> COORDENADOR DE MODERNIZAÇÃO OU CHEFE DE TI</p>
<p>3. Qual a sua formação acadêmica? <input type="checkbox"/> 2º Grau Completo / Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo / Pós Graduado Incompleto <input type="checkbox"/> Pós Graduado Completo <input type="checkbox"/> Mestre <input type="checkbox"/> Doutor</p>
<p>4. Qual o campo da Ciência da sua formação acadêmica? <input type="checkbox"/> Administração <input type="checkbox"/> Curso da área das Ciências Humanas e Sociais <input type="checkbox"/> Curso da área das Ciências Exatas e da Terra <input type="checkbox"/> Curso da área das Ciências Biológicas e da Saúde <input type="checkbox"/> Outra</p>
<p>5. Qual o seu vínculo com o governo do estado? <input type="checkbox"/> Servidor Efetivo Estadual <input type="checkbox"/> Servidor Efetivo de outra esfera pública <input type="checkbox"/> Não Servidor</p>
<p>6. Já participou de algum curso formal em gestão do conhecimento? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim</p>

<p>7. Considera a gestão do conhecimento importante para a administração pública?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Não possui elementos para opinar</p>
<p>QUESTÃO APENAS PARA O SECRETÁRIO</p>
<p>8. Existe na Secretaria uma equipe multifuncional formalmente designada para o desenvolvimento do processo de elaboração dos objetivos da gestão do conhecimento?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>QUESTÃO APENAS PARA O SECRETÁRIO</p>
<p>9. Existe na Secretaria orçamento destinado exclusivamente às iniciativas da gestão do conhecimento?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>QUESTÃO APENAS PARA O SECRETÁRIO</p>
<p>10. Existe na Secretaria uma unidade organizacional específica para o gerenciamento das atividades voltadas para a gestão do conhecimento?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>11. No âmbito da sua área de atuação, existem ações em curso e planejadas voltadas para a inovação, compartilhamento do conhecimento, desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores e para a preservação do conhecimento organizacional?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>12. No âmbito da sua área de atuação, existem práticas de gestão do conhecimento voltadas para a transferência, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento, formalmente estabelecidos entre os servidores?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>13. No âmbito da sua área de atuação, existem práticas de gestão do conhecimento voltadas para a manutenção de comunidades de prática, sítios, fóruns por área temática para dinamização e articulação entre as unidades da secretarias?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>14. No âmbito da sua área de atuação, existem práticas de gestão do conhecimento voltadas para o desenvolvimento de projetos específicos através de equipes multidisciplinares autogeridas e formalmente constituídas?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>15. No âmbito da sua área de atuação, existem práticas de gestão do conhecimento voltadas para a utilização de uma base tecnológica que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação para captura, difusão e colaboração?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>16. No âmbito da sua área de atuação, existe um banco de competências organizacionais?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>17. No âmbito da sua área de atuação, existe um banco de competências individuais?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>

<p>QUESTÃO APENAS PARA O COORDENADOR DE MODERNIZAÇÃO OU CHEFE DE TI</p> <p>18. Existe na base tecnológica da secretaria uma rede interna (intranet)?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>QUESTÃO APENAS PARA O COORDENADOR DE MODERNIZAÇÃO OU CHEFE DE TI</p> <p>19. Existe na base tecnológica da secretaria a ferramenta de apoio gerencial denominada gerenciamento eletrônico de documentos – GED?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>QUESTÃO APENAS PARA O COORDENADOR DE MODERNIZAÇÃO OU CHEFE DE TI</p> <p>20. Existe na base tecnológica da secretaria a ferramenta de apoio gerencial denominada <i>workflow</i> (fluxo de trabalho)?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>QUESTÃO APENAS PARA O COORDENADOR DE MODERNIZAÇÃO OU CHEFE DE TI</p> <p>21. Existe na base tecnológica da secretaria a ferramenta de apoio gerencial denominada sistemas integrados de informação (ERP)?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>
<p>QUESTÃO APENAS PARA O COORDENADOR DE MODERNIZAÇÃO OU CHEFE DE TI</p> <p>22. Existe na base tecnológica da secretaria uma ferramenta que permita através de rede corporativa o gerenciamento de um repositório de conhecimento?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p>

Fonte: O autor