



ASPECTOS RELEVANTES DA APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ieda Pelógia Martins Damian

Doutora em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo. Professora da Universidade Estadual Paulista, Brasil.

E-mail: iedapm@usp.br

Márcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano

Doutora em História Social pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professora da Universidade Estadual Paulista, Brasil.

E-mail: marcia.pazin@unesp.br

Marcelo Ricardo Martelo

Doutorando em Ciências da Informação pela Universidade Estadual Paulista, Brasil.

E-mail: martelo.marcelo@gmail.com

Meiriellen Cristina Faria Bussadori

Mestranda em Ciências da Informação pela Universidade Estadual Paulista, Brasil.

E-mail: meiriellen.faria@unesp.br

Simone Cristina Ceron Ripoli

Mestranda em Ciências da Informação pela Universidade Estadual Paulista, Brasil.

E-mail: sicceron@hotmail.com

Resumo

Na sociedade atual, tanto a informação quanto o conhecimento são recursos indispensáveis para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Enquanto as organizações privadas têm como finalidade o lucro, as organizações públicas visam o aprimoramento da prestação dos serviços oferecidos à sociedade. A gestão pública vem passando por mudanças, especialmente no que se refere à implementação de práticas que visem melhor atender às necessidades da sociedade. A Gestão do Conhecimento é uma das ferramentas utilizadas pela gestão pública para o aprimoramento de seus serviços. O presente trabalho tem como objetivo abordar a gestão do conhecimento no contexto da administração pública a partir da identificação dos fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento. Para cumprimento desse objetivo foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas Gestão do Conhecimento e Administração Pública, considerando trabalhos publicados nos últimos dez anos. Os resultados demonstram que, para a implantação da gestão do conhecimento na administração pública, devem ser consideradas algumas características específicas do setor governamental para definir os fatores críticos de sucesso, conforme indicados pela bibliografia estudada. Foram identificados os seguintes fatores: cultura organizacional do setor público, natureza da liderança, políticas públicas de natureza estratégica, aplicação da tecnologia da informação, infraestrutura organizacional, características dos processos e atividades, recursos disponíveis e gestão de pessoas. Depois de identificados, estes fatores devem ser trabalhados estrategicamente a fim de que a implantação da gestão do conhecimento produza resultados positivos, com o consequente aprimoramento da gestão pública em benefício da sociedade.

Palavras-chave: Administração Pública. Fatores Críticos de Sucesso. Gestão do Conhecimento.

RELEVANT ASPECTS IN THE APPLICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

In today's society, both information and knowledge are indispensable resources for organizations, whether public or private. While private organizations aim to profit, public organizations aim to improve the provision of services offered to society. Public management is undergoing changes, especially with regard to the implementation of practices that aim to better meet the needs of society. Knowledge Management is one of the tools used by public management to improve their services. This paper aims to address knowledge management in the context of public administration from the identification of critical factors for the success of Knowledge Management. To fulfill this objective, a bibliographic review was carried out on the themes of Knowledge Management and Public Administration, considering works published in the last ten years. The results demonstrate that, for the implementation of knowledge management in public administration, some specific characteristics of the government sector must be considered to define the critical success factors, as indicated by the studied bibliography. The following factors were identified: the organizational culture of the public sector, the nature of leadership, public policies of a strategic nature, the application of information technology, the organizational infrastructure, the characteristics of processes and activities, the resources available and the management of people. Once identified, these factors should be worked out strategically so that the implementation of knowledge management produces positive results, with the consequent improvement of public management for the benefit of society.

Keywords: *Public Administration. Critical Success Factors. Knowledge Management.*

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, o grande volume de informações e as diversas formas de interação decorrentes da evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação propiciaram o que se chama hoje de sociedade da informação ou sociedade do conhecimento. Nesta sociedade, a construção e disseminação do conhecimento se destacam como recursos indispensáveis para a transformação social, econômica e cultural, haja vista que a tecnologia proporcionou, tanto à sociedade quanto às organizações, novas formas de acesso à informação e de produção de conhecimento.

Diante deste contexto, foi necessário que organizações passassem a valorizar e gerenciar seu maior ativo, o conhecimento, uma vez que através de sua administração, as organizações podem obter melhores resultados. Segundo Davenport e Marchand (2004), o conhecimento se torna valioso por permitir aos indivíduos a criação de novas ideias, percepções e interpretações que se aplicam às tomadas de decisões.

O conhecimento tornou-se um mecanismo que agrega valor aos produtos e serviços das organizações, está presente em todos os processos de uma organização e nos indivíduos que fazem parte dela, o que faz do processo de transferência do conhecimento individual para o coletivo um dos maiores desafios das organizações públicas e privadas.

Assim como as organizações privadas, as organizações públicas necessitam investir em Gestão do Conhecimento (GC) para que consigam desenvolver suas atividades com maior eficiência, de modo a entregar ao cidadão melhores serviços e desenvolvimento social e econômico. Dessa forma, a GC na administração pública ostenta papel estratégico, visto que os cidadãos buscam por informações públicas e exigem uma melhor prestação de serviços.

Contudo para que a implantação da GC no setor público seja bem-sucedida, é preciso observar características peculiares ao setor e diagnosticar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), ou seja, os fatores que poderão influenciar no sucesso da implantação da GC.

A presente pesquisa tem como objetivo abordar a gestão do conhecimento no contexto da Administração Pública, a partir da identificação dos fatores críticos de sucesso da GC aplicáveis às características específicas do ambiente governamental.

Para tanto, este artigo foi construído em cinco seções, sendo: seção 1, breve introdução sobre o tema deste estudo, seção 2, onde se aborda os temas relacionados à GC na administração pública e os FCS da gestão do conhecimento; na seção 3 são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; a análise e os resultados são apresentados na seção 4; e na seção 5, as considerações finais acerca do estudo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Quando se considera a GC no âmbito da AP, é importante ressaltar que as características políticas, econômicas e sociais da sociedade contemporânea vêm se alterando rapidamente desde o século XIX. Até a primeira metade do século XX, era possível dizer que se vivia em uma Sociedade Industrial, porém, a partir da Revolução Tecnológica e Digital iniciada há algumas décadas, a Sociedade da Informação ou a Sociedade do Conhecimento tem se consolidado como um modelo de sociedade em que a aquisição, processamento e disseminação da informação são aspectos fundamentais das relações humanas.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é a informação valiosa da mente humana e inclui reflexão, síntese e contexto, sendo aplicado na mente dos conhecedores e, quando se trata das organizações, costuma estar tanto em documentos ou repositórios, quanto em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram o conhecimento como sendo um elemento essencialmente relacionado à ação humana, indo além de dados e informação, pois permite a assimilação de nova informação e a criação de novo conhecimento por parte do indivíduo que o possui.

Damian e Cabero (2020, p. 2) destacam que:

Por se tratar de um recurso estratégico de fundamental importância para a criação de vantagens competitivas sustentáveis para as organizações, o conhecimento e sua gestão, representam um campo onde estudos e pesquisas devem ser desenvolvidos e aprofundados de maneira contínua, de modo a gerar benefícios a todos os agentes implicados, quais sejam organizações, funcionários, colaboradores, parceiros, clientes, governos, cidadãos, etc.

A gestão do conhecimento, conforme Davenport e Prusak (1998) é a reunião de ações com o propósito de identificar, gerenciar, capturar e compartilhar as informações das organizações, enfatizando que o conhecimento é um recurso que aumenta com o uso, pois quando um conhecimento é compartilhado, atinge o recebedor e permanece com o doador.

Hoffmann (2012) define GC como um processo que tem por objetivo desenvolver, registrar e disseminar o capital intelectual das organizações, por meio de processos que identifiquem os recursos já existentes, gerindo a aprendizagem e alcançando a inovação no desenvolvimento de produtos e serviços, aumentando assim, a performance organizacional.

Administrar o conhecimento não consiste em exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal, mas sim, controle do contexto, ou seja, das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a subsidiar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e

tendências externas, além da contínua adaptação da organização às condições sempre mutáveis e desafiadoras (BARBOSA, 2008).

As organizações, para Nonaka e Takeuchi (1997), buscam novas maneiras de gerar conhecimento por meio da GC. Para Dalkir (2005), a GC, por meio do uso do conhecimento e da inovação, já existentes na organização, administra pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização, tendo como meta, agregar valor à organização. Neste sentido, entende-se que a GC se faz relevante tanto na administração privada quanto na pública.

A administração pública, segundo Matias-Pereira (2018), nomeia o conjunto de serviços e entidades encarregados de realizar as atividades administrativas, ou seja, concretizar as decisões políticas e legislativas. Logo, a finalidade da administração pública é administrar bens e interesses da comunidade no âmbito dos três níveis de governo federal, estadual e municipal - segundo as normas de Direito e da Moral, para alcançar o bem comum.

De acordo com Paludo (2010), a história da administração pública no Brasil constitui-se por três fases. A primeira, na qual os governantes consideravam que o Estado era seu patrimônio, chamada de patrimonialista. A segunda, burocrática, é aquela cujos processos eram extremamente enrijecidos. E a atual, a gerencial, prevalece o planejamento estratégico das ações para que os custos sejam reduzidos ao mesmo tempo em que seja alcançada a qualidade nos serviços públicos prestados.

Entende-se assim, que a GC contribui para que os processos sejam realizados de forma mais eficiente, colaborando para a obtenção de resultados, ao conferir maior agilidade e aprimoramento na atuação administrativa. Nesse sentido, a definição de gestão do conhecimento na administração pública, para Batista (2012, p. 49), consiste em:

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

Colocar em prática a GC na administração pública é um marco em termos de técnicas de gerenciamento público, pois incentiva um novo jeito de trabalhar, criando um ambiente favorável para o uso de novas metodologias de planejamento, monitoramento e de avaliação das políticas e estratégias públicas (CAMPOS, 2003).

No setor público, os programas de GC devem apresentar características específicas para sua aplicação, tendo em vista as diferentes finalidades entre organizações públicas e privadas. Uma das diferenças apontadas por Batista (2012) está no fato de as organizações privadas se preocuparem com a competitividade para se manterem no mercado, enquanto as organizações públicas atuam na prestação de serviços, buscando a qualidade, eficiência e o desenvolvimento econômico e social, não se preocupando em aferir lucros.

Dessa forma, as organizações públicas devem desenvolver um sistema de gestão do conhecimento visando alcançar as finalidades que a elas competem, quais sejam: modernização das práticas organizacionais, institucionais e administrativas para que a finalidade social das organizações públicas seja alcançada (RIBEIRO, 2017).

A implantação da GC não é somente a aplicação de um modelo extraído da literatura, é necessária uma visão ampla de diversos sistemas já implantados que obtiveram sucesso em outras organizações e escolher àquele que mais se adequa ao perfil da organização. Diante das dificuldades encontradas nas organizações para a implantação da GC, é necessário que as organizações procedam ao mapeamento e a compreensão dos fatores que irão influenciar o sucesso na implantação da gestão do conhecimento.

2.2 Fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento

Com a Constituição Federal de 1988, a administração pública passou por mudanças na forma de administrar os serviços públicos. Depois de passar pelas fases patrimonialista e burocrática, a administração pública encontra-se na fase gerencial, em que publicidade dos atos administrativos deu ao cidadão condições de controlar os atos do Estado.

Na concepção de Bogoná (2012), a gestão da administração pública está dividida em duas áreas: gestão governamental, responsável por gerir os programas de governo para atender às políticas públicas, e a gestão organizacional, que cuida do gerenciamento dos recursos disponíveis para a execução de políticas públicas. Para que os serviços sejam prestados pela administração pública com eficiência e eficácia, a gestão governamental e a gestão organizacional devem estar em sintonia, de modo que quanto mais alinhadas, mais êxito tem-se na prestação dos serviços públicos. Para que esta sintonia aconteça, se faz necessária a implantação da GC na administração pública. Segundo Bogoná (2012), o papel da GC no âmbito público vai além de melhorar o desempenho organizacional.

Para que a GC seja implantada e executada com sucesso, é imprescindível o entendimento e mapeamento de seus fatores críticos de sucesso. Segundo Besen (2013), não existe um conjunto único de FCS para as organizações privadas ou públicas. Apresentam-se, no decorrer deste tópico, os FCS de acordo com a visão de alguns autores.

Para Wong (2005), faz-se necessário que as organizações estejam cientes de quais FCS poderão influenciar e impactar na implementação da GC, uma vez que estes fatores são pontos que interferem diretamente na implantação da GC, e que, quando bem executados, garantem o desenvolvimento tanto da organização como da própria GC.

Apesar de existir uma grande variedade de FCS da GC, Gnecco Jr. et al. (2010) defendem que há um conjunto de fatores fundamentais. Damian e Cabero (2020) elaboraram uma lista dos dez FCS mais citados, apresentados seguindo a ordem do mais citado para o menos citado, conforme segue: **1. Pessoas:** São consideradas de fundamental importância por serem as que captam, compartilham, criam e aplicam o conhecimento; **2. Cultura:** a implantação da GC deve estar alinhada à cultura da organização; **3. Tecnologia:** Permite agilizar os processos da GC através das ferramentas de armazenamento e compartilhamento das informações; **4. Mensuração dos resultados:** Permite avaliar os resultados gerados pela implementação da GC; **5. Liderança:** Deve ser o exemplo na socialização do conhecimento e cooperativo; **6. Gestão de Processos:** Contribuem para eficiência e eficácia do processo da GC e desempenho da organização; **7. Alta Administração:** Responsável por liderar e mobilizar os demais níveis hierárquicos da organização; **8. Estratégia:** tem o objetivo de pensar a forma como os recursos serão disponibilizados para que a GC aconteça na prática; **9. Recursos financeiros:** Infraestrutura, sistemas tecnológicos, insumos e salários devem ser considerados ao definir a parte financeira destinada a GC.

Wong (2005) ressalta que fatores internos são controláveis e gerenciáveis, já fatores externos, como as influências ambientais, não. Para o sucesso da implantação da GC, o autor destaca 11 FCS da GC que as organizações precisam se atentar. São eles: **1. Cultura organizacional:** valores, crenças e costumes enraizados que definem a conduta dos profissionais da organização. **2. Gestão da liderança e suporte:** o líder deve servir de exemplo aos demais membros de sua equipe. **3. Estratégia e propósito:** A estratégia deve ser clara, elaborada e executada com planejamento. **4. Tecnologia de informação:** fundamental para que seja possível o acesso, a busca e a recuperação de informações de forma eficiente e eficaz; **5. Mediação:** trata-se de uma forma de coleta de dados para levantar informações; **6. Infraestrutura organizacional:** trata-se de uma estrutura apropriada para a execução da gestão do conhecimento; **7. Processos e atividades:** diz respeito ao que pode ser feito com o conhecimento na organização; **8. Ajuda motivacional:** refere-se ao quanto os profissionais são

motivados em suas condutas positivas e assertivas; **9. Recursos:** para a implantação da gestão do conhecimento, faz-se necessários tanto recursos humanos quanto financeiros, tecnológicos e materiais; **10. Treinamento e educação:** treinamento é fundamental para que os profissionais da organização saibam socializar seus conhecimentos; **11. Gestão de recursos humanos:** o conhecimento trata-se de uma criação humana.

Conforme Coelho (2014), a administração pública possui características peculiares, sendo assim, apresentam-se abaixo alguns FCS da GC específicos das organizações públicas: **Liderança:** a maioria dos gerentes e diretores é substituída com os escolhidos em mandato eletivo, o que dificulta a continuidade da GC. **Estrutura de apoio:** envolve o impacto de leis, normas e regulamentações internas dos órgãos da administração pública. **Recursos Humanos:** a falta de comprometimento com a “coisa” pública por parte de alguns gestores e funcionários; **Apoio da alta administração:** a necessidade de definição de políticas públicas que estabeleçam objetivos, metas e estratégias de longo prazo; **Tecnologia:** as questões relativas à tecnologia envolvem um grande número de interesses, diluídos em diferentes processos e atividades de natureza distinta; **Recursos financeiros:** o Investimento em infraestrutura sofre influência de aspectos legais e orçamentários específicos da administração pública.

De acordo com Tarapanoff (2001), os FCS da GC podem impactar tanto de forma positiva quanto negativa na estratégia da GC. Vários autores abordaram os FCS da GC e trazem suas considerações em torno deste tema. Terra (2005) apresenta sete FCS da GC que define como dimensões: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração dos resultados e aprendizado com o ambiente de trabalho. Fica evidente que os FCS são elementos que interferem positiva ou negativamente na GC, o que os torna tão relevantes quanto ao seu estudo e entendimento. Para Zancheta e Damian (2019), percebe-se que alguns estudos consideram apenas os fatores internos, ao passo que, outros estudos levam em consideração também os externos.

Nesse sentido, a identificação dos fatores críticos de sucesso, sejam eles internos ou externos, é etapa essencial para que a gestão do conhecimento possa ser implantada na administração pública e produza resultados, por meio do alcance de seus objetivos e consequente aprimoramento de seu desempenho em benefícios da sociedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de investigar os fatores críticos de sucesso que influenciam na implantação da gestão do conhecimento na administração pública, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória que proporciona ao pesquisador uma maior intimidade com o tema pesquisado, para que se torne mais explícito, uma vez que possibilita uma visão mais geral acerca do tema. A pesquisa exploratória segundo Gil (2019) constitui a etapa inicial para uma investigação mais aprofundada futuramente sobre o assunto.

As pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico, documental, entrevistas e análises de casos. Para a presente pesquisa foi realizado levantamento bibliográfico a partir de documentos disponíveis oriundos de pesquisas anteriores. No levantamento bibliográfico, “o pesquisador trabalha a partir das contribuições” de outros autores (SEVERINO, 2017, p. 114).

Para a busca, coleta e seleção dos materiais foi realizado um recorte que utilizou estudos dos últimos 10 anos. Foram consultados periódicos no portal de periódicos da Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI) e da *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO), bem como o Repositório Institucional da Universidade Estadual Paulista, o Repositório Institucional

da Universidade Federal de Santa Catarina, o Repositório Institucional da Universidade Federal da Bahia e o Repositório do Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, com o uso dos termos “administração pública”, “fatores críticos de sucesso”, “gestão do conhecimento” e “características da gestão do conhecimento”. A escolha das bases de dados utilizados para a pesquisa se deu pela confiabilidade e estarem vinculadas a instituições com notável seriedade e credibilidade, e por possuírem um volume expressivo de materiais publicados sobre os temas deste estudo.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

A comparação entre os fatores críticos de sucesso da GC indicados pelos autores citados na pesquisa demonstra que os elementos são complementares e a aplicação na gestão pública deve incorporar questões específicas, conforme identificado no Quadro um, a seguir.

Quadro 1: Comparativo FCS da GC e elementos da gestão pública

Fatores críticos de sucesso	WONG (2005)	DAMIAN; CABERO (2020)	Questões específicas da Adm. Pública (COELHO, 2014)
Cultura organizacional	Trata-se dos valores, crenças e costumes que definem a conduta dos profissionais da organização.	Para a implantação da GC ter sucesso deve estar alinhada à cultura organizacional ou a cultura deve ser alterada para a implantação da GC.	Não há por parte de alguns gestores e funcionários comprometimento com a gestão pública.
Gestão da liderança e suporte	A postura do líder deve servir de exemplo aos demais membros da equipe, demonstrando o real interesse em apreender continuamente e compartilhar conhecimentos.	O líder é o responsável pelo alinhamento da visão, dos valores e por estimular a colaboração e compartilhamento do conhecimento (BATISTA, 2012).	Diferentes estilos de liderança ocasionados por mudança de governo em decorrência do mandato eletivo que dificulta também a continuidade da aplicação da GC;
Estratégia e propósito	A estratégia deve ser elaborada de forma clara, alinhada aos objetivos organizacionais e compartilhada e compreendida por todos.	A definição da forma mais assertiva de como os recursos serão desenvolvidos na gestão do conhecimento é feita através da estratégia	Necessidade de definição de políticas públicas, que estabeleçam objetivos, metas e estratégias em longo prazo;
Tecnologia e Informação	Aspecto fundamental para que seja possível o acesso, busca e recuperação de informações de forma eficiente e eficaz.	Aparato tecnológico que contribui para o armazenamento e compartilhamento do conhecimento organizacional.	Na administração pública, a questão tecnológica envolve vários interesses, diluídos em diferentes processos e atividades de natureza distinta, se tornando um processo complexo.

Fatores críticos de sucesso	WONG (2005)	DAMIAN; CABERO (2020)	Questões específicas da Adm. Pública (COELHO, 2014)
Mediação	Funciona como ferramenta para coleta de dados para recolher informações sobre atividades ou situações e verificar como estão as iniciativas de GC.		A mediação não foi apresentada pelo autor como fato crítico de sucesso.
Infraestrutura organizacional	A organização necessita de uma estrutura apropriada para que a execução da GC seja plenamente satisfatória.	Os autores citam Furlaneto e Oliveira (2008) para destacar que é necessário repensar alguns aspectos estruturais da organização, para promover a descentralização de tarefas, redução de níveis hierárquicos, autonomia e delegação de poder.	Na administração pública, o Investimento em infraestrutura sofre influências de questões legais e orçamentárias específicos da área, o que acarreta a necessidade de um prazo maior entre o planejamento e a obtenção dos investimentos.
Processos e atividades	Refere-se ao que pode ser feito com o conhecimento dentro das organizações.	As autoras citam Batista (2012) que afirma que os processos impactam na melhoria do desempenho da organização quando alinhados ao conhecimento.	A administração pública ainda possui resquícios da administração burocrática, com foco nos procedimentos e processos.
Ajuda motivacional	Está relacionado aos incentivos que motivam as condutas positivas e assertivas dos profissionais para que a essas condutas se torne cada vez mais frequente.		
Recursos financeiros	São necessários recursos humanos, financeiros, tecnológicos e de materiais para a implantação da GC nas organizações.	Para a implantação e execução da GC, é necessária a disponibilidade de recursos financeiros, pois a GC necessita de infraestrutura, recursos humanos, insumos e materiais.	Os recursos disponíveis são definidos legalmente, com base em questões legais e políticas, envolvendo interesses que vão além da administração direta.
Treinamento e educação	Necessário para que os profissionais da organização adquiram/aprimorem seus conhecimentos, melhorando além do desempenho de suas atividades e socialização		Muitas organizações públicas não possuem profissional especializado para ministrar treinamentos na área de GC, e não possuem recursos previstos no orçamento para a

Fatores críticos de sucesso	WONG (2005)	DAMIAN; CABERO (2020)	Questões específicas da Adm. Pública (COELHO, 2014)
	do conhecimento.		contratação de um profissional para o treinamento.
Gestão de recursos humanos	Essa é uma área estratégica e vital para a GC. Importante para o gerenciamento das relações pessoais com os objetivos da organização.	São as pessoas que captam, armazenam e compartilham os conhecimentos dentro da organização, portanto, são agentes fundamentais na criação do conhecimento organizacional.	Os gerentes e diretores substituídos a cada mandato eletivo, o que dificulta a continuidade dos programas implantados. Muitos gestores, por serem ocupantes de cargos políticos, na maioria das vezes não possuem qualificação adequada.

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Wong (2005), Damian; Cabero (2020), Coelho (2014)

Após comparar os FCS dos autores citados com a realidade da administração pública, é possível visualizar sua adequação, considerando o conjunto de elementos representativos dos FCS para processos de gestão do conhecimento em âmbito público, conforme abaixo:

1. Cultura organizacional: ao incorporar valores, crenças e costumes, a GC voltada à gestão pública deve considerar uma possível falta de comprometimento que, muitas vezes, é encontrada em parte de gestores e servidores. Nesse sentido, a mudança cultural é a primeira etapa para que a gestão do conhecimento tenha sucesso; **2. Natureza da Liderança:** considerando que a postura da liderança pode favorecer ou desfavorecer a GC, a alternância de estilos de liderança decorrente das mudanças dos mandatos eletivos deve ser monitorada, de modo a proporcionar a todos os envolvidos a compreensão da necessidade de uma postura proativa em benefício da GC; **3. Política pública estratégica:** o estabelecimento de políticas de longo prazo, que ultrapassem o período de uma gestão governamental, pode contribuir para a manutenção de programas de gestão do conhecimento ao longo dos anos; **4. Tecnologia da informação:** na gestão pública, o ambiente tecnológico possui características próprias decorrentes do grande volume de atividades executadas. Estas características devem ser consideradas como elemento estratégico da implantação da GC; **5. Infraestrutura organizacional:** o investimento público em infraestrutura recebe influência direta dos aspectos legais para aquisição de bens e contratação de pessoal e serviços. O planejamento de ações deve prever um prazo maior para consecução. **6. Processos e atividades:** as características legais da gestão pública influenciam diretamente na realização de processos e atividades. A regulamentação de atividades é obrigatória e a estrutura administrativa ainda mantém um perfil mais burocrático do que gerencial, sendo necessário desenvolver mecanismos para ultrapassar as barreiras identificadas; **7. Recursos disponíveis:** na administração pública, os recursos disponíveis são definidos e alocados anualmente, com possibilidade de remanejamento limitada. Sua definição é feita com base em questões legais e políticas, e o planejamento deve compatibilizar disponibilidade financeira, interesses dos diversos atores governamentais e demandas da sociedade; **8. Gestão de Pessoas:** incorpora questões ligadas ao gerenciamento de equipes, treinamentos, aspectos motivacionais, mediação da informação, visando o compartilhamento de ideias, informações e conhecimento. No ambiente público, algumas características devem ser consideradas, como a substituição de

gerentes e diretores a cada novo mandato e a baixa qualificação de muitos gestores. O investimento em treinamento é essencial.

Considerando os elementos apresentados, observa-se a necessidade de adaptações dos FCS identificados na literatura para a administração pública, na medida em que as características específicas do setor determinam a necessidade de ferramentas e ações específicas para a solução de problemas e implantação de processos de grande abrangência como a gestão do conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública deve utilizar a GC para melhorar seu posicionamento frente aos desafios e oportunidades que surgem diariamente, precisa, também, gerenciar o acúmulo do saber prático, das experiências acumuladas, dos valores, processos e rotinas. Por meio da GC, a gestão pública pode obter vantagens competitivas sustentáveis, de modo a gerar maiores benefícios para o funcionalismo público, cidadãos e sociedade em geral, visto que este processo proporcionará estratégias para criar, compartilhar e estabelecer os fluxos informacionais com maior qualidade, auxiliando na tomada de decisões.

A gestão do conhecimento na gestão pública auxilia na integração, aplicação, criação e compartilhamento do conhecimento, contribuindo para a inovação dos processos, produtos e serviços da gestão pública e para o desenvolvimento de toda uma sociedade. Importante ressaltar que cada setor da organização pública tem suas especificidades, portanto a GC deve levar em consideração estas características.

O universo organizacional tem se tornado cada vez mais complexo e para a gestão pública não é diferente, já que as demandas da sociedade por serviços de qualidade e eficiência só tendem a aumentar em todos os setores: educacional, saúde, segurança, infraestrutura, cultura, dentre outros. Neste contexto, o conhecimento vem como forte aliado à gestão e inovação, garantindo análise dos processos e tendências. Tanto na gestão privada como na pública, existem FCS, e se faz necessário que a organização descubra quais são estes fatores, para assim poder gerenciá-los da melhor forma.

Na gestão pública, os fatores analisados que possuem características representativas da atuação e dos objetivos do setor público são cultura organizacional, natureza da liderança, políticas públicas de natureza estratégica, aplicação da tecnologia da informação, infraestrutura organizacional, características dos processos e atividades, recursos disponíveis e gestão de pessoas. Além de serem de vital importância para a qualidade da boa prestação dos serviços à sociedade, já que são determinantes para o desempenho da equipe. Cada vez mais, os gestores públicos vêm tentando aprimorar a forma como conduzem a administração pública, com a implementação de ferramentas para controlar os gastos públicos e a elaboração de diretrizes a serem seguidas para uma gestão eficiente e eficaz. Com essas medidas, a gestão pública reconhece a importância de se aprimorar a administração, inclusive utilizando mecanismos a muito utilizadas pelas organizações privadas.

A presente pesquisa apresentou as características, técnicas e os fatores críticos a serem observados pelas organizações públicas para assegurar o melhor resultado na aplicação da GC. A identificação dos FCS juntamente com a utilização das técnicas e ferramentas é essencial para a implementação da gestão do conhecimento em uma organização.

A GC nas organizações públicas contribui para a tomada de decisão; para o aumento da participação do cidadão na administração pública; para a implantação de políticas públicas; para a eficiência dos serviços públicos; para o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos; para a melhoria dos serviços prestados à população, entre outros.

Através da presente pesquisa, constatou-se que a implementação da GC nas organizações públicas possui características bem específicas, a começar pela finalidade que é

de garantir o desenvolvimento econômico e social e a utilização eficiente e eficaz dos recursos públicos, assim, o gestor público deve buscar implantar a GC voltada especificamente ao setor público.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp. 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 01 nov. 2020.

BATISTA, Fabio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: IPEA, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 26 de out. 2020.

BESEN, Fabiana. **Fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento**. In: International conference on interactive computer aided blended learning, 2013, Florianópolis. Anais... Florianópolis: IBCL, 2013.

BOGONÁ, Marli Zavala. Gestão do conhecimento e da informação no setor público: perspectivas. **Revista TRE-RS**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: http://capa.tre-rs.gov.br/arquivos/BOGONA_gestao_conhecimento.pdf. Acesso em: 27 de out. 2020.

CAMPOS, Marcelo Moreira. **Gestão do Conhecimento Organizacional na Administração Pública Federal em Brasília**: um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília. 2003. Disponível em: http://eprints.rclis.org/12296/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Marcelo.pdf. Acesso em 01 out. 2020.

COELHO, E. M. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. Revista do Serviço Público, v. 55, n. 1-2, p. p. 89-115, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/247>. Acesso em: 10 nov. 2020.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Elsevier, USA: Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 2005.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; CABERO, Maria Manuela Moro. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. **Palavra Clave (La Plata)**, v.10, n. 1, out. 20/mar. 21, 2020. Disponível em: <https://www.palabraclave.fahce.unlp.edu.ar/article/view/PCe106/12701>. Acesso em: 01 fev. 2021.

DAVENPORT, Thomas H; MARCHAND, Donald A. **A Gestão do Conhecimento é apenas uma boa gestão da informação?/Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

FURLANETO, Antônio; OLIVEIRA, Mirian. Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento. **Revista de administração da PUCRS**, v. 19, n 1, p. 99 -123, 2018. Disponível em <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/face/article/view/3603>. Acesso em: 01 março de 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

GNECCO JR., Lenio et al. **Gestão do conhecimento: fatores críticos de sucesso**. REUNA, Belo Horizonte, v.15, n.1, p. 47-64, jan./abr. 2010.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: EdUFSCar, 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da informação**. 29 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brazil, 1997.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

RIBEIRO, Elizabeth Matos. **Gestão do conhecimento e governança no setor público**. Salvador: UFBA, 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília, DF: Editora UNB, 2001. p. 303-326.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo, SP: Negócio Editora, 2005.

WONG, Kuan Yen. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 3, p. 261-279, 2005.

ZANCHETA, Flávia Helena Barioni; DAMIAN, Ieda Pelágio Martins. Fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento: uma revisão bibliográfica. **BIBLOS**, v. 33, n. 1, p. 23-45, abr. 2020. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/8675>. Acesso em: 12 nov. 2020.

Recebido em/Received: 03/12/2021 | Aprovado em/Approved: 10/12/2021
