



Resenha do artigo “Aspectos relevantes da aplicação da gestão do conhecimento na administração pública”

Review of the article “Relevant aspects of the application of knowledge management in public administration”

Paulo Cesar Rodrigues Borges¹

<https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

<http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>

Instituto de Educação Superior de Brasília, IESB, Brasil
E-mail: pcrborges.eng@gmail.com

Lucirene de Almeida Carneiro²

<https://orcid.org/0000-0002-3620-1539>

<http://lattes.cnpq.br/4009741973912684>

Instituto de Educação Superior de Brasília, IESB, Brasil
E-mail: lucirene.carneiro@iesb.edu.br

Resenha da obra:

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; VITORIANO, Márcia Cristina de Carvalho Pazin; MARTELO, Marcelo Ricardo; BUSSADORI, Meiriellen Cristina Faria; RIPOLI, Simone Cristina Ceron. Aspectos Relevantes da Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v 11, n. 3, p 227–238, 2021.

Resumo:

Esta é uma resenha do artigo intitulado “Aspectos relevantes da aplicação da gestão do conhecimento na Administração Pública”. Este artigo é de autoria de Ieda Pelógia Martins Damian, Márcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano, Marcelo Ricardo Martelo, Meiriellen Cristina Faria Bussadori, Simone Cristina Ceron Ripoli. O artigo aqui resenhado foi publicado no periódico “Perspectivas em Gestão & Conhecimento”, v. 11, n. 3, p. 227-238, set./dez. 2021.

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

Abstract:

This is a review of the article entitled “Relevant aspects of the application of knowledge management in public administration”. This article is authored by Ieda Pelógia Martins Damian, Márcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano, Marcelo Ricardo Martelo, Meiriellen Cristina Faria Bussadori, Simone Cristina Ceron Ripoli. The article here

¹ Dr em Ciência da Informação pela UnB; Engenheiro pelo IME. Prof. do Me. Gestão Estratégica de Organizações do IESB e dos cursos de Administração Pública, Contabilidade e Gestões do Uniprocessus.

² 2Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações do IESB; Arquivista pela UnB. Servidora da Secretaria de Estado de Economia do Governo do Distrito Federal.



reviewed was published in the journal "Perspectivas em Gestão & Conhecimento", v. 11, no. 3, p. 227-238, Sept./Dec. 2021.

Keywords: *Public administration. Critical Success Factors. Knowledge management.*

Resenha

O presente texto destina-se a resenhar o artigo citado, em suas considerações e conclusões. A seguir, serão apresentados os currículos dos autores, para que seja conhecida sua experiência e contribuição para o assunto tratado no artigo.

A primeira autora se chama Ieda Pelógia Martins Damian, graduada em Análise de Sistemas pela Universidade Católica de Campinas, mestre em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo, doutora em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo e pós-doutora pela Universidade de Salamanca. ORCID 0000-0001-5364-3243. <http://lattes.cnpq.br/6732213490679586>.

A segunda autora se chama Márcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano, bacharel e licenciada em história pela Universidade de São Paulo, especialista em Organização de Arquivos, mestre e doutora em História Social pela Universidade de São Paulo. ORCID: 0000-0002-5861-9063. <http://lattes.cnpq.br/5109503945869909>.

O terceiro autor se chama Marcelo Ricardo Martelo, graduado em Administração pela Fundação Educacional de Penápolis, especialista em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV, mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo e doutorando na Universidade Estadual Paulista. ORCID 0000-0002-2040-813X. <http://lattes.cnpq.br/7590095538797987>.

A quarta autora se chama Meiriellen Cristina Faria Bussadori, graduada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, especializada em Gerência Contábil, Financeira e Auditoria pelo INEC, mestranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista, bacharelanda em Direito pelo Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. ORCID 0000-0003-1716-4776. <http://lattes.cnpq.br/2140667586678170>.

A quinta autora se chama Simone Cristina Ceron Ripoli, graduada em Administração pela União das Faculdades de Alta Floresta e em Direito pelo Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, mestre em Ciências da Informação pela Universidade Estadual Paulista, doutoranda do programa de pós-graduação em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista. <http://lattes.cnpq.br/8601478814502956>.

O artigo foi subdividido em cinco seções, sendo a primeira a introdução ao assunto, a segunda o desenvolvimento, onde é tratada a gestão do conhecimento, a gestão do conhecimento na Administração Pública e os fatores críticos de sucesso (FCS) na gestão do conhecimento; na terceira, foram descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa; na quarta seção tratou-se da análise e resultados; na quinta seção foram apresentadas as considerações finais do artigo.

O resumo do artigo apresenta o seguinte texto:



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 conseqüente aprimoramento da gestão pública em benefício da sociedade. (DAMIAN, Et al, 2021, p. 226)

Os autores estabeleceram que o objetivo geral do trabalho foi o de tratar a gestão do conhecimento no contexto da Administração Pública, com base na identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS) da Gestão do Conhecimento (GC) aplicáveis às características específicas do ambiente governamental.

Neste artigo, os autores desenvolveram um estudo sobre a Gestão do Conhecimento (GC), tendo identificado os principais fatores críticos de sucesso (FCS), ressaltando a necessidade de seu emprego como mecanismo para agregar valor aos produtos e serviços ofertados pelas organizações públicas, com base na visão de outros autores compulsados.

Para tanto, os autores do artigo resenhado aplicaram como metodologia a pesquisa bibliográfica exploratória sobre o tema, com base em estudos dos últimos 10 anos, utilizando a Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI), a Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e os repositórios institucionais da Universidade Estadual Paulista, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal da Bahia e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, empregando os termos “administração pública”, “fatores críticos de sucesso”, “gestão do conhecimento” e “características de gestão do conhecimento”.

É importante ressaltar que os autores buscaram os fatores críticos de sucesso (FCS) para a Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações, em geral, e nas organizações públicas, em particular, visto que as organizações públicas necessitam de atenção quanto a suas características específicas e necessidades para obter sucesso no investimento e na implementação da GC.

Para os autores, a tecnologia da informação proporciona o acesso à informação e a produção de conhecimento, recurso considerado indispensável para a sociedade e que necessita de gestão no âmbito das organizações. Enfatizaram que o valor que o conhecimento agrega aos produtos e serviços de uma organização deve ser

reconhecido como um ativo e, no caso das organizações públicas, deve ser gerido eficientemente, como forma de melhorar a prestação de serviços ao cidadão.

Os autores registraram que, segundo Davenport e Marchand (2004), o conhecimento se torna valioso quando permite aos indivíduos a criação de novas ideias, percepções e interpretações, que se aplicam às tomadas de decisão.

Ao citarem Nonaka e Takeuchi (1997), enfatizaram que o conhecimento está relacionado essencialmente à ação humana, que permite a assimilação de nova informação e criação de novo conhecimento.

Com base nos estudos encontrados, os autores do artigo constataram que, quando implementada em uma organização, a GC propicia a criação e disseminação do conhecimento, provocando o seu incremento qualitativo e quantitativo.

Ainda citaram Batista (2012), para dar relevo ao fato de que a gestão do conhecimento na Administração Pública consiste em “um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social, assim como contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na Administração Pública e para o desenvolvimento”.

Após o levantamento bibliográfico dos estudiosos da GC, os autores enfatizaram os principais elementos representativos dessa área e seus FCS.

Os pesquisadores citaram que após a promulgação da Constituição Federal de 1988, a Administração Pública passou por mudanças significativas, saindo da fase patrimonialista e burocrática para uma fase mais gerencial.

Os autores apresentam a concepção de Bogoná (2012) de que a gestão organizacional e a gestão governamental devem estar em sintonia para que os serviços públicos sejam prestados com êxito, sendo primordial a implantação da GC.

E para que essa implementação ocorra, é necessário que se conheçam os principais FCS; os que irão influenciar e impactar essa implementação, garantindo melhoria no desempenho institucional.

Inicialmente, os autores apresentaram os fatores críticos de sucesso mais citados, lista elaborada por Damian e Cabero (2020): 1. **As Pessoas:** são fundamentais, pois são elas que absorvem e difundem a gestão do conhecimento. 2. **A cultura organizacional:** a gestão do conhecimento deve estar alinhada com a cultura organizacional. 3. **A tecnologia:** agiliza os processos de gestão do conhecimento. 4. **A mensuração de resultados:** permite a avaliação da implementação da gestão do conhecimento. 5. **A liderança:** tem um papel importante na socialização do conhecimento. 6. **A gestão de processo:** contribui para a eficiência dos processos de GC e para o desempenho da organização. 7. **O apoio da alta administração:** é primordial para a implementação da GC. 8. **Estratégia:** deve ser estabelecida estratégia para a execução da GC. 9. **Infraestrutura e recursos:** faz-se necessário destinar Infraestrutura e recursos para a execução da GC.

Wong (2005) apresentou os fatores críticos de sucesso que os gestores da organização precisam considerar para a implementação da Gestão do Conhecimento: 1. **Cultura organizacional** para direcionamento da conduta dos colaboradores; 2. **Gestão da liderança** e suporte como exemplo; 3. Definição de **estratégias** claras e



propósito; 4. **Tecnologia da informação** para a acesso, busca e recuperação do conhecimento de forma eficiente e eficaz; 5. **Mediação**, uma forma de coleta de dados para levantar informações; 6. **Infraestrutura** organizacional apropriada; 7. **Processos e atividades** para a definição do que pode ser feito com o conhecimento na organização; 8. **Ajuda motivacional**, o quanto os profissionais são motivados em suas condutas positivas e assertivas; 9. **Recursos** para a implantação da gestão do conhecimento, tanto recursos humanos quanto financeiros, tecnológicos e materiais; 10. **Treinamento** e educação são fundamentais para que os profissionais da organização saibam socializar seus conhecimentos; 11. **Gestão de recursos humanos**, visto que o conhecimento é uma criação humana.

Ao citarem Coelho (2014), o foco foi mostrar que a Administração Pública possui características peculiares, que requerem fatores críticos de sucesso específicos ligados ao (1) estabelecimento de uma **liderança** para superar problemas de rotatividade e solução de continuidade; (2) análise do impacto das legislações institucionais na implementação da GC; (3) necessidade de comprometimento dos **colaboradores**; (4) necessidade de apoio da **alta administração** para o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias de longo prazo; (5) investimento em **tecnologia** para as mais diversas áreas; (6) obtenção de **investimentos** financeiros.

Com base nos autores estudados, os escritores do artigo deixaram evidente que os FCS podem interferir positivamente ou negativamente na gestão do conhecimento nas organizações e que o essencial é que esses fatores sejam identificados durante o processo da implantação da gestão do conhecimento.

Em termos de convergência, os fatores citados pelos 3 autores (Wong (2005), Damian e Cabero (2020) e Coelho (2014)) foram os seguintes: a cultura organizacional, a gestão de liderança e suporte, a estratégia e propósito, a tecnologia e a informação, a infraestrutura organizacional, os processos e atividades, os recursos financeiros e a gestão de recursos humanos. Tal convergência demonstra a importância desses fatores críticos de sucesso para qualquer instituição.

Além dos fatores acima citados, Wong (2005) e Coelho (2020) incluíram também a mediação e o treinamento e a educação como fatores importantes. E, por fim, apenas Wong citou a ajuda motivacional como um fator crítico de sucesso (FCS).

Após a comparação entre os estudiosos de gestão do conhecimento, os autores apresentaram e pormenorizaram no texto a proposta de FCS para processos de gestão do conhecimento na Administração Pública: 1) Cultura Organizacional, 2) Natureza da Liderança, 3) Política de Gestão Pública, 4) Tecnologia da Informação, 5) Infraestrutura Organizacional, 6) Processos e atividades, 7) Recursos e 8) Gestão de Pessoas.

Depois dessa apresentação, foi possível identificar a necessidade de adaptação dos FCS apresentados pelos autores estudados à realidade da Administração Pública, de forma a possibilitar a implementação na gestão do conhecimento para o setor público.

Nas considerações gerais, os autores afirmaram que a Administração Pública deve se valer da GC para gerenciar os saberes institucionais e aplicá-los em benefício



da prestação do serviço público, proporcionando a integração, aplicação e compartilhamento do conhecimento, contribuindo para integração de processos, produtos e serviços, proporcionando o controle de gastos, elaboração de diretrizes e contribuindo substancialmente para a tomada de decisões.

Segundo os autores, a aplicação e gestão do conhecimento também contribui para a implementação de ferramentas e controles que auxiliam à população usuária dos serviços públicos na obtenção das informações para o atendimento de suas necessidades, porque o cidadão ciente de seus direitos, torna-se mais participativo junto ao serviço público.

A pesquisa apresentou e pormenorizou os FCS principais para que, na Administração Pública, seja possível implementar a gestão do conhecimento e que se conceba modelos de GC adaptados ao serviço público.

Crítica

Com base na análise do artigo, é possível verificar que os autores realizaram um minucioso levantamento bibliográfico, voltado para a identificação dos fatores críticos de sucesso da implementação da gestão do conhecimento na Administração Pública, podendo ser utilizado como base para uma pesquisa mais abrangente sobre a gestão do conhecimento em instituições públicas, ou mesmo como um levantamento de condições e exigência para o planejamento da implementação da GC.

A lista de fatores críticos aqui apresentados não encerra todas as necessidades relacionadas ao projeto de planejamento na área de gestão do conhecimento, mas já pode ser considerada uma relação inicial para embasar as análises necessárias para que uma instituição inicie sua trajetória na área de Gestão do Conhecimento.

A análise do presente estudo contribuiu para a concepção do projeto de pesquisa que ora se constroi pela coautora desta resenha, referente à percepção dos servidores e dirigentes de uma secretaria de estado, com respeito ao teletrabalho obrigatório no período da pandemia COVID-19 e o retorno ao trabalho presencial, consoante o levantamento bibliográfico na perspectiva de fatores críticos de sucesso.

Embora os campos de estudo sejam distintos, no artigo, a Gestão do Conhecimento, e na pesquisa, o teletrabalho na Administração Pública, a identificação de FCS levanta uma série de aspectos e condições importantes para a execução de projetos no âmbito de instituições públicas, fornecendo um arcabouço teórico importante para as ações de seus gestores.

Referências

BATISTA, Fábio 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.



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.

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.

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.

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.

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.