



**DESAFIOS À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO:  
A QUESTÃO CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS  
BRASILEIRAS**

*CHALLENGES TO IMPLEMENT KNOWLEDGE MANAGEMENT:  
THE CULTURAL ISSUE IN THE BRAZILIAN FEDERAL GOVERNMENT  
ORGANIZATION*

Roberta Moraes Bem<sup>1</sup>  
Maria Lourde Prado<sup>2</sup>  
Nelson Delfino<sup>3</sup>

**Resumo:** As instituições do Serviço Público, assim como seus servidores, são fundamentais para o desenvolvimento de uma nação. Desta forma, a Gestão do Conhecimento desempenha papel chave para a gestão eficaz do principal recurso dessas instituições, o conhecimento. No Serviço Público, sujeito a constantes mudanças políticas e assim gerando mudanças na condução da gestão, gerir o conhecimento torna-se ainda mais importante. A reutilização, recuperação e uso do conhecimento são fundamentais para a evolução e enquadramento nas modernas técnicas de gestar desses entes. Desta forma, procurou-se verificar como a cultura organizacional caracteriza-se como desafio à implantação da Gestão do Conhecimento no âmbito do Serviço Público Federal Brasileiro, já que se detectou por meio de revisão bibliográfica, que entre os principais impeditivos à Gestão do Conhecimento no Serviço Público, tanto no Brasil como em outros países, estão relacionados à problemas que confrontam com aspectos culturais como comportamento, relações interpessoais, comunicação, resistência. Nessa linha identificaram-se como alternativas para a resolução dos problemas desta natureza, as que estão relacionadas à criação de políticas para incentivo a Gestão do Conhecimento e a motivação do grupo, assim como à aprendizagem coletiva, compartilhamento de conhecimentos, desenvolvimento de competências, entre outros.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Cultura Organizacional. Serviço Público Federal Brasileiro. Brasil. Serviço Público.

**Abstract:** *Public Service Corporations, as well as its employees are essential for the development of a nation. Thus, knowledge management plays a key role for the effective management of the main resource of these institutions, knowledge. In Public Service, subject to constant change and policies - that generate changes in the conduct of management -, knowledge management becomes increasingly important. Thus, reuse, recovery and use of knowledge are fundamental to the evolution and to frame modern techniques of carrying these entities. Thus, we tried to verify how the organizational culture is characterized as a challenge to the implementation of Knowledge Management in the Brazilian Federal Public Service, since it is detected, by means of a literature review, that among the main obstacles to Knowledge Management in public service, both in Brazil and other countries, are related to problems that confront cultural aspects such as behavior, interpersonal relationships, communication, resistance. Therefore, it have been identified as alternatives to solve problems of this nature, the ones related to the creation of policies to encourage the Knowledge Management and also group motivation, as well as collective learning, knowledge sharing, skills development, among others.*

**Keywords:** *Knowledge Management. Organizational Culture. Brazilian Federal Public Service. Brazil. Public Service.*

<sup>1</sup> Bibliotecária-Gestora de Informação (UDESC). Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Atualmente é Bibliotecária do Sistema de Bibliotecas da UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil. E-mail: [robertadebem@yahoo.com.br](mailto:robertadebem@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina E-mail: [lurdinha.prado@brturbo.com.br](mailto:lurdinha.prado@brturbo.com.br)

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil. E-mail: [nelson@reitoria.ufsc.br](mailto:nelson@reitoria.ufsc.br)

**Enviado em:** 04/07/2012 – **Aceito em:** 02/04/2013.

## INTRODUÇÃO

Na economia do Conhecimento, onde o fator de sucesso está associado ao bom uso do conhecimento, a Gestão do Conhecimento (GC) é apontada como a estratégia central para o desenvolvimento da competitividade nas organizações, sejam estas públicas ou privadas.

A GC está relacionada com o desenvolvimento, especialmente, nos segmentos tecnológicos e humanos, uma vez que pode contemplar o desenvolvimento da criatividade e aprendizado individual e organizacional por meio do uso do conhecimento.

“Na administração pública a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral”. (BATISTA, 2012, p. 40)

Porém, verifica-se que apesar da existência de diversas práticas de Gestão do Conhecimento no Serviço Público Federal, ainda há desafios a serem transpostos, que frequentemente recaem sobre a questão cultural, tanto nacional como internacionalmente, como veremos em estudos que alicerçaram esta pesquisa.

A cultura organizacional tem papel chave na Gestão do Conhecimento e representa um dos principais desafios. Os principais problemas na área de Gestão do Conhecimento ocorrem porque as organizações ignoram as pessoas e a cultura organizacional (FIRESTONE; MCELROY, 2003).

No serviço público, a questão cultural é representativa, cabendo ao gestor aproveitá-la de maneira positiva à implementação da Gestão do Conhecimento e à aprendizagem coletiva organizacional.

“A cultura empresarial pode afetar tanto o escopo quanto o conteúdo da transferência de conhecimento” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 158). Diversos fatores que estão intrínsecos a cultura organizacional e aspectos culturais dos indivíduos que a compõem podem representar barreiras às iniciativas de GC.

Em contrapartida, a mudança cultural é sem dúvida um dos principais facilitadores à institucionalização da Gestão do Conhecimento nas organizações, porém detectar barreiras ou entraves na cultura da organização não é tarefa fácil.

Assim sendo, este trabalho propõe responder a seguinte pergunta: Quais aspectos culturais que representam barreira à implantação da Gestão do Conhecimento na esfera da administração pública federal brasileira no âmbito do poder executivo?

### Objetivos

Como objetivo geral do trabalho tem-se:

Caracterizar e definir cultura organizacional como desafio à implantação da Gestão do Conhecimento no âmbito do Serviço Público Federal Brasileiro.

Elencam-se como objetivos que apoiarão a proposta principal do trabalho:

- a) identificar os desafios existentes na implantação da Gestão do Conhecimento;
- b) caracterizar o Serviço Público Federal Brasileiro;
- c) caracterizar a cultura organizacional como entrave à GC;

- d) estabelecer elementos relevantes à transposição das barreiras culturais.

### **Abordagem metodológica**

Com relação à abordagem, o método escolhido é o dialético, porque compreende as quatro leis da dialética (ação recíproca, mudança dialética, passagem da quantidade a qualidade e interpenetração dos contrários) (MARCONI; LAKATOS, 2007). De forma que neste trabalho se lida com o conhecimento e as questões culturais que estão associadas a sua criação, disseminação, gestão e uso. Onde nenhum fenômeno poderá ser compreendido de forma isolada, devendo estar devidamente contextualizado.

Como técnica de pesquisa adotou-se a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, pois se trata de um levantamento da bibliografia já publicada em livros, revistas, etc., com o objetivo de permitir ao pesquisador o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações. Tem a finalidade de conhecer as diferentes contribuições científicas sobre o assunto que se pretende estudar (GONÇALVES, 2005).

### **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Nas últimas três décadas, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, de forma crescente passaram a conscientizar-se da importância da revisão dos seus modelos de gestão.

Nas empresas privadas, a motivação está relacionada à sua sobrevivência e competitividade no mercado; nas empresas públicas, tal motivação refere-se à capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade (SANTOS et al., 2001).

Ao mesmo tempo, focando a realidade empresarial brasileira, constata-se que as organizações nacionais, tanto públicas como privadas, já desenvolvem esforços no sentido de recuperar o tempo perdido, de pelo menos duas décadas, que levou a um atraso em relação à situação mundial. No entanto, se há poucas empresas brasileiras consideradas de "classe mundial", já é possível avaliar a partir destas a aplicabilidade das novas práticas gerenciais que garantirão a sua sobrevivência num mercado cada vez mais globalizado e competitivo (SANTOS et al., 2001).

No início da década de 90 surgiu o conceito de Gestão do Conhecimento como não mais uma moda de eficiência operacional, mas fazendo parte da estratégia empresarial. De forma que as organizações modernas já não se baseiam mais no diferencial competitivo e participação de mercado em recursos naturais abundantes ou mão de obra barata, mas em conhecimento. Saindo assim, da concepção industrial e adentrando à sociedade do conhecimento (SVEIBY, 1998).

As empresas são comunidades sociais, cujo principal papel é administrar o seu conhecimento. O conhecimento então se torna o ativo empresarial de mais alto valor, e por isso é intensamente buscado pelas organizações do conhecimento e adquire o papel da base das competências essenciais das organizações (ASSIS, 2007; FLEURY; FISCHER, 1998).

Considerando o modelo de Gestão do Conhecimento de Von Krogh e Ross (1995 apud DALKIR, 2005) destacam-se alguns principais fatores que são obstáculos

à implantação da Gestão do Conhecimento no âmbito da vantagem competitiva, inovação e demais objetivos:

- a) comunicação organizacional;
- b) estrutura organizacional;
- c) relação entre os indivíduos;
- d) gestão de recursos humanos.

Por exemplo, se os indivíduos não percebem o conhecimento como uma competência essencial da empresa, então a organização terá problemas para o desenvolvimento do conhecimento baseado em competências. Se não houver linguagem padrão para expressar os novos conhecimentos, a contribuição individual será falha. Se a estrutura organizacional não facilitar a inovação, a Gestão do Conhecimento falhará. Se os membros individuais não estiverem motivados para compartilhar suas experiências com seus colegas com base na confiança e respeito mútuos, não haverá geração de conhecimento social coletivo dentro da organização.

Finalmente, se os conhecimentos que contribuam não forem fortemente avaliados e reconhecidos pela alta gestão, os colaboradores irão perder a sua motivação para inovar e desenvolver novos conhecimentos para a empresa (VON KROGH; ROSS, 1995 apud DALKIR, 2005).

Observa-se que a cultura organizacional está presente em todos esses fatores (comunicação, estrutura, gestão e recursos humanos), de forma que a cultura organizacional está fortemente ligada ao funcionamento e a postura da organização, ainda que de forma intangível é a alma que direciona e define o rumo da instituição.

Corroborando, Riege (2005) conclui em seu estudo que a maior dificuldade em compartilhar os conhecimentos está nas habilidades de comunicação, tanto verbal como escrita. A cultura também aparece como uma barreira em potencial, sendo considerada como um conjunto articulado de valores, práticas e símbolos que são aprendidos e compartilhados pelos indivíduos e a falta de segurança no trabalho, considerando o conhecimento e a informação como instrumento de poder, também é vista como uma barreira. Em última análise a partilha bem sucedida e estratégias devem girar em torno de uma cultura de partilha de conhecimentos que depende da sinergia de três fatores:

- a) motivação, incentivo estímulo e para capturar, disseminar, transferir e aplicar conhecimento;
- b) estruturas organizacionais planas e abertas que facilitam fluxos de conhecimento transparentes, processos e recursos que proporcionam uma cultura de aprendizagem contínua, comunicação clara dos objetivos da empresa e práticas de estratégia de conhecimento que ligam compartilhamento e benefícios para eles;
- c) tecnologia moderna, que integre mecanismos e sistemas, proporcionando assim uma plataforma de partilha adequada e acessível a todos aqueles que necessitam de conhecimentos de diversas fontes (RIEGE, 2005).

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Como toda comunidade ou sociedade as organizações também possuem identidade, maneiras peculiares de lidar com os problemas e diversas outras características que vão definir a cultura e o modo de ser desse “povo”.

Assim, quando se cita a organização, está se falando também das pessoas que a compõem. Então falar em cultura organizacional é também falar em pessoas. Quando pessoas se reúnem em torno de um objetivo, na construção de algo, acontece então a formação de um grupo. Este grupo desenvolverá então seus hábitos, linguagem própria e sua cultura.

O ser humano é um ser essencialmente de cultura, e essa torna possível que a natureza seja transformada e possibilita que os povos se diferenciem uns dos outros por intermédio das suas invenções culturais, suas diferentes resoluções e encaminhamentos dos problemas apresentados (PIRES; MACEDO, 2006).

A literatura nos apresenta que o termo cultura organizacional é relativamente recente. O primeiro registro do termo foi na língua inglesa nos anos de 1960, como sinônimo de clima.

Em 1970 o termo cultura corporativa ganhou notoriedade após a publicação do livro de mesmo título, de Terrence Deal e Allan Kennedy, em 1982. A partir de então, o termo passou a ser utilizado na literatura técnica. Ainda assim não existe uma definição clássica ou básica para o conceito.

A cultura organizacional se define como base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis — histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos (MINTZBERG et al., 2000).

A cultura organizacional pode determinar grande parte dos comportamentos dentro da organização como as relações interpessoais, a comunicação, o processo produtivo, a busca da qualidade, entre outros e passando assim a exercer a função de manter, resguardar e engrandecer a organização (FLEURY; FISCHER, 1989).

A apresentação da cultura organizacional enfatiza que é possível distinguir três tipos de posturas em relação aos fenômenos culturais das organizações. A primeira postura é a do empiricista, ou do fotógrafo social, e considera a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos destes indivíduos. A segunda postura é a do antropólogo, em que o pesquisador penetra na vida organizacional como observador. A terceira postura é do clínico ou terapeuta, que vê a organização como cliente ou objeto de estudo, buscando obter *insights* com vistas ao auxílio na resolução de queixas por ela apresentadas (FLEURY; FISCHER, 1989).

Assim, a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que na sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação (FLEURY; FISCHER, 1989).

A cultura organizacional é dotada de características: é aprendida; apresenta facetas inter-relacionadas; é compartilhada e é determinante na limitação de grupos distintos, caracterizando-se também como meio de comunicação do homem.

Assim, pode-se dizer que por cultura entende-se aqui um conjunto complexo de tudo aquilo que é construído em um grupo de pessoas com um objetivo comum.



Pode-se referenciar que cultura é um conjunto de modos de pensar, de agir e/ou sentir, sem preocupação de formalização, que serve de maneira objetiva e simbólica.

Além disso, nos últimos anos, em que as organizações têm buscado desenvolver um perfil mais adequando à sociedade do conhecimento, voltado para o compartilhamento de ideias, aprendizado, entre outros, percebeu-se que a chave para a mudança organizacional residia na cultura. A cultura é responsável pela orientação e regência dos padrões de comportamento. Por isso qualquer tentativa de implementação de GC, tem se mostrado infrutífera, sem que haja uma profunda mudança na cultura organizacional (FIATES, 2008).

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO**

A Gestão do Conhecimento na administração pública deve estar atrelada aos princípios básicos do serviço público: eficiência, qualidade, efetividade social, e aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BATISTA, 2012).

Falando-se em âmbito mundial, a aplicação da Gestão do Conhecimento e suas diretrizes para resolução das barreiras encontradas na esfera da administração pública, com base em buscas em bases de dados de pesquisa internacionais<sup>4</sup>, mostra principalmente estudos do continente asiático, citando como referência Índia, China, Malásia, Hong Kong, Singapura, Paquistão, entre outros. Possuindo estes uma correlação com princípios da administração pública análoga às existentes no Brasil.

Verifica-se, na questão dos desafios à implantação da GC, de acordo com Sandhu, Jain e Ahmad (2009), três categorias para classificação das barreiras: individual, organizacional e tecnológica, onde:

- a) individual - referem-se a barreiras de personalidade, relativas às habilidades de comunicação, estabelecimento redes sociais, diferenças culturais, falta de motivação, falta de confiança, medo de não ser reconhecido;
- b) organizacional – as originadas na própria organização como as de ordem gerencial, práticas ineficazes, infraestrutura inadequada, competição interna, falta de recompensas, falta de apoio da alta administração, falta de capacitação;
- c) tecnológica – ausência de interoperabilidade entre sistemas, falta de suporte técnico, relutância das pessoas no uso das tecnologias, falta de capacitação para familiarização dos sistemas de tecnologia da informação.

As três classificações de barreiras apresentadas possuem viés cultural. Os aspectos relacionados à individualidade e a organização como um todo, são modelados pela cultura individual e do grupo, esta representada pela coletividade dos membros da organização, criando uma cultura compartilhada.

Um modelo de sucesso de GC para empresas do serviço público canadense, mostra que cinco elementos-chave devem ser trabalhados para que as organizações alcancem o máximo do benefício: tecnologia, liderança, cultura, avaliação e processo. Desta forma, fazendo parte dos elementos facilitadores, aparece a cultura, como

<sup>4</sup> Utilizou-se como fontes principal as bases de dados Scopus e Web of Science

forma de encorajamento à criação e ao compartilhamento de conhecimento (GIRARD; MCINTYRE, 2010).

Ao contrário do que se observa na iniciativa privada, a questão cultural é muito forte no serviço público, esses aspectos possuem uma relevância e um “poder” bem acentuado. Além disso, os trabalhadores do setor público devem dar conta de tarefas mais triviais com uma maior carga burocrática, isto aparece tanto mundial como nacionalmente. Esta demanda pode prejudicar a produtividade dos trabalhadores, gerar frustrações e criar uma tendência a realizar apenas as exigências mínimas de trabalho, (YAO; KAM; CHAN, 2007). Essas consequências por si só, já representam um entrave a GC.

### **Serviço Público Federal Brasileiro**

A expressão funcionário público não é empregada na Constituição Federal de 1988, que preferiu empregar a designação "servidor público" e "agente público" para se referir aos trabalhadores do Estado. Agente Público é a designação mais abrangente: alcança os agentes políticos, os servidores públicos e os particulares em atuação colaboradora. Os servidores públicos são referidos como categoria de agentes públicos: são os agentes permanentes, profissionais, a serviço da Administração Pública (BATISTA et al., 2005) onde está focado esse estudo.

Sob o aspecto operacional, a administração pública é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado, em benefício da coletividade. A administração pública pode ser direta, quando composta pelos entes federados (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), ou indireta, quando composta por entidades autárquicas, fundacionais e paraestatais.

A Administração Pública tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BATISTA et al., 2005).

### **Gestão do Conhecimento no Serviço Público Federal Brasileiro: desafios e características**

Dentro da administração direta em nível dos ministérios brasileiros em que a Gestão do Conhecimento é definida como prioridade, conforme estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sinaliza-se que de modo geral, para os ministérios em que a Gestão do Conhecimento é tratada como tema estratégico, a introdução e o apoio às iniciativas estão estritamente ligados à alta gestão (BATISTA et al., 2005).

Apesar dessa definição de prioridade, a estratégia de modo geral parece não estar sendo amplamente disseminada até a base da organização, que é o necessário a um projeto de GC bem sucedido, sendo que a maioria dos servidores mostram-se pouco informados ou comprometidos com a Gestão do Conhecimento.

Batista et al. (2005) mostra que várias instituições do Serviço Público Federal Brasileiro já possuem práticas de GC, embora a maioria das iniciativas sejam isoladas e de caráter individual em nível de gerentes e equipes, e não institucionalizadas.

Porém, já existe a proposta de um programa de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal. A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) realiza anualmente o Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na

Esfera Pública (CONGEP) para debater experiências e práticas no setor: repositórios de conhecimento; propostas de acesso e transferência de conhecimento; ambientes para criação de conhecimento; bancos de dados de lições aprendidas; uso de sistemas de avaliação e remuneração para mudar o comportamento; desenvolvimento de redes especializadas, entre outros.

Deste modo, é possível aprender com as melhores práticas e adotar propostas para a coletividade.

No desenvolvimento dos processos de Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, conforme Batista et al. (2005), destacaram-se obstáculos em percentuais, com alto grau de importância nos estudos levantados pelo IPEA em nível da administração direta federal, conforme descrito no Quadro 1:

Quadro 1 - Obstáculos à GC

<b>Obstáculos</b>	<b>Percentual</b>
Inexistência de indicadores	57%
Dificuldade de capturar o conhecimento não-documentado	55%
Deficiências de capacitação do pessoal	53%
Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na organização	48%
Falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento concretamente:	
— Na rotina diária	47%
— Falhas de comunicação	43%
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento	39%
Resistência de certos grupos de funcionários / cultura organizacional de resistência a mudanças	35%
Tendência organizacional de concentrar esforços nas TIC, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas	26%
Receio de que outros órgãos - públicos em geral - possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais	22%
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	22%
Pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração	22%

Fonte: Adaptado pelos autores, a partir de BATISTA et al., 2005.

Consubstancia que grande parte desses conhecimentos estão desarticulados. E este problema se agrava ainda mais sempre que o governo troca de mãos, seja pela substituição das pessoas que o detém, seja pela descontinuidade de planos e projetos, que muitas vezes não são registrados de maneira explícita e residindo apenas na cabeça das pessoas.

Todavia, existe uma política de implantação de Gestão do Conhecimento no serviço público, desenvolvida pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) e Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) que vem ao encontro da resolução destes problemas, já que se propõe, entre outras coisas:



- a) incentivar à criação de cultura voltada para a importância e utilidade da informação e do conhecimento na gestão pública, entre os dirigentes governamentais;
- b) desenvolver uma cultura colaborativa entre áreas governamentais e criação e compartilhamento de conhecimentos entre governo e sociedade;
- c) incentivar o desenvolvimento de competências cognitivas, pragmáticas e atitudinais de servidores públicos, orientadas para criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007, grifo nosso).

A essência das diretrizes da política (citada anteriormente) está voltada para a resolução de problemas com aspectos culturais, especialmente o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize aspectos como compartilhamento, criação e uso de conhecimento, por meio de uma cultura colaborativa. De modo que a GC faça parte da “filosofia” da organização.

Desta forma, percebe-se que a questão cultural deve ser olhada com atenção no Serviço Público, porque mesmo com a existência de boas práticas e iniciativas positivas no intuito de compartilhar, distribuir e utilizar conhecimento, os projetos esbarram na questão cultural.

Conforme resultados dos estudos do IPEA (BATISTA et al., 2005, p. 81),

como nas organizações dos países da *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), a mudança cultural parece estar ocorrendo nos ministérios apesar da ausência de transformações organizacionais. Na quase totalidade dos ministérios, compartilhar conhecimentos e informações não é critério de avaliação do desempenho individual, e diversos fatores dificultam a implementação de práticas de GC (dificuldade em capturar conhecimento não documentado dos servidores, falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento, foco na tecnologia da informação e não nas pessoas).

Em estudos realizados em 2002 pela OECD com o objetivo de identificar a situação atual de implementação de práticas de Gestão do Conhecimento e analisando comparativamente a experiência de governos de países membros da organização, avaliaram-se os seguintes aspectos no setor público:

- a) organização para o compartilhamento de informações e conhecimento;
- b) gestão da organização com foco no conhecimento;
- c) estratégias e políticas gerais de gestão da informação e do conhecimento;
- d) tecnologias de informação, comunicação e *e-government*;
- e) orçamento destinado à implementação de práticas de gestão da informação e do conhecimento;
- f) lições aprendidas com a implementação de práticas de gestão do conhecimento (ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2011).

Porém, uma vez que a Gestão do Conhecimento é um assunto estratégico para a organização, o comprometimento e o apoio da alta administração são fatores essenciais e fundamentais para o sucesso de sua implantação.

Neste sentido, podemos apontar alguns tópicos já referenciados pela metodologia da *American Productivity and Quality Center* (APQC) estando estes presentes nas organizações nas quais se verifica maior progresso na utilização da GC, tanto na esfera pública ou privada:

- a) as práticas de GC devem estar alinhadas e devem fazer parte do modelo de Gestão das organizações;
- b) as práticas de GC devem ser disseminadas em toda a organização;
- c) os funcionários devem ser capacitados e “aculturados” para utilizar as ferramentas da GC;
- d) a estratégia de GC deve ser avaliada de maneira contínua e sistemática;
- e) deve-se existir estrutura formal de apoio para coordenar as iniciativas;
- f) deve haver continuidade administrativa;
- g) são necessários o comprometimento e o patrocínio da alta administração;
- h) deve-se procurar um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GC;
- i) deve-se ter clareza na comunicação dos objetivos a ser atingidos. (BATISTA, F. F. et al., 2004, grifo nosso).

Observa-se que as melhorias das práticas de Gestão de Conhecimento de nada valem se não houver espírito colaborativo, aprendizagem coletiva, motivação, etc. Os esforços para mudar a atitude dos servidores com o intuito de incorporar a GC e fazer dela o cotidiano e não apenas um projeto, é fundamental.

Sem mudanças organizacionais e culturais as mudanças ocorrem de maneira muito mais lenta. Boas práticas de GC como mostram o estudo da OECD, podem ser ampliadas se houver confiança entre servidores e gestores; espírito de equipe; e ambientes cultural e organizacional relativamente estáveis. Isso representa um grande desafio para a Administração Pública brasileira [...] (BATISTA et al., 2005, p. 82).

Além de propagar novas práticas as instituições devem direcionar a questão cultural para o aspecto integrativo, não só de pessoas, mas de sistemas, tecnologias, conhecimentos, etc., com o objetivo de melhorar o desempenho individual e global. Já que a proposta da GC é transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional.

A identidade organizacional deve estar voltada para o aprendizado. De acordo com Fiates (2008) uma cultura aprendiz requer, entre outras coisas:

- a) valorizar o conhecimento, seus detentores e seus disseminadores;
- b) eliminar o medo e incentivar o espírito empreendedor e inovador;
- c) promover uma postura que valorize a busca de conhecimento e experimentação;
- d) criar um clima de confiança e liberdade entre os membros da organização;
- e) minimizar as dificuldades existentes na transmissão de informação, principalmente as decorrentes de barreiras funcionais e estruturas rígidas.

O papel da GC no Serviço Público possui, além de tudo, um caráter social, já que estão todos reunidos para o desenvolvimento da nação buscando uma melhoria global, essa aplicação da GC é mais ampla e tende a contribuir com os serviços de toda uma sociedade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento, no âmbito da administração pública, tem um conceito levemente diferenciado, uma vez que se refere ao conhecimento público, dos indivíduos que a compõem: a sociedade, os servidores e todas as esferas da administração pública. Esses componentes bem articulados na GC farão melhor uso de seus recursos e funcionarão como alavanca impulsionadora ao sucesso da nação.

Desta forma, os objetivos da GC em organizações públicas transcendem o desenvolvimento de estratégias, metodologias e ferramentas para uso interno. As estratégias de GC devem ser formuladas com o objetivo duplo de melhor gerir os ativos do conhecimento das próprias organizações, ao mesmo tempo em que, assim o fazendo, promovam novos meios de interação com a sociedade, chamando-a a participar do processo de criação do conhecimento coletivo (STEIL; KERN; PACHECO, 2008).

“Sistematizar o conhecimento público e transformá-lo em valor para o país passa a ser então o grande desafio do governo brasileiro, em todas as suas esferas”. (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007, p. 33).

Porém, observa-se que grande parte dos desafios à implantação desse projeto promissor se refere às questões culturais, que no serviço público são mais arraigadas do que em qualquer outra iniciativa, devido aos fatores burocráticos, como vistos anteriormente, bem como a isonomia, estabilidade e descontinuidade administrativa.

De forma que torna complexo estabelecer sistemas de méritos e recompensas e por outro lado administrar a burocracia intrínseca inerente ao Setor.

Assim, destaca-se a importância de uma política nacional,

[...] para inserir o Brasil nesse novo modelo de desenvolvimento o Governo Federal precisa fazer a gestão estratégica de seu ativo mais valioso: o conhecimento que está presente nas capacidades de aprendizado, inovação e adaptação às mudanças, de milhares de servidores públicos, nos processos organizacionais e, principalmente, nas redes de relacionamento intra e interorganizacionais. (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007, P. 33-34)

A institucionalização da GC sugere um ambiente cultural propício, e se a organização não o detém, terá que construí-lo ou reformá-lo. As políticas de Gestão do Conhecimento de nada servem se não saírem do papel. As melhores práticas devem ser estudadas, divulgadas, implantadas e avaliadas, por outras áreas do serviço público brasileiro.

Para que a GC tenha sucesso e seja contínua representando ganhos para a sociedade é necessário que se tenha um ambiente cultural estável. Para tanto, as autoridades precisam se conscientizar de que alguns aspectos devem estar alheios a questões políticas e terem continuidade administrativa para garantir benefícios para todos.

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, C. A. M. **A universidade corporativa Embasa e a gestão do conhecimento contribuindo para a melhoria dos processos de gestão de pessoas**. 2007. Disponível em: <<http://www.radarciencia.org/doc/a-universidade-corporativa-embasa-e-a-gestao-do-conhecimento-contribuindo-para-a-melhoria-dos-processos-de-gestao-de-pessoas-the-university-embasa-corporate-knowledge-management-and-contributing-to/o2ScYKq3q151MzWuYzWlYGL5AN==/>>. Acesso em: 5 jun. 2011.
- BATISTA, F. F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília, DF: IPEA, 2005. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/tds/td\\_1316.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/tds/td_1316.pdf)>. Acesso em: 6 jun. 2011.
- \_\_\_\_\_. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília, DF: IPEA, 2004. Disponível em: <<http://www.uff.br/sta/textos/nf036.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2011.
- \_\_\_\_\_. **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.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington, MA : Butterworth–Heinemann, 2005.
- FIATES, G. G. S. Cultura organizacional: um fator determinante para a promoção da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 127-137.
- FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. **Key issues in the new knowledge management**. Burlington, MA: KMCI Press/Butterworth Heinemann, 2003.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2007. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12868587/Fresneda-Goncalves-2007-Proposta-de-Politica-de-GC-na-Adm-Publica-Federal>>. Acesso em: 11 jun. 2011.
- GIRARD, J. P.; MCINTYRE, S. Knowledge management modeling in public sector organizations; a case study. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, n. 1, p. 71-77, 2010. Disponível em: <[www.emeraldinsight.com/0951-3558.htm](http://www.emeraldinsight.com/0951-3558.htm)>. Acesso em: 4 jul. 2012.
- GONÇALVES, H de H. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Survey of knowledge management practices for ministries/departments/agencies of central governments in OECD member countries**. 2002. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/59/18/1946891.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2011.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2011.

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

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**. v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673270510602746> > Acesso em: 4 jul. 2005.

SANDHU, M. S.; JAIN, K. K.; AHMAD, I. U. K. Knowledge sharing among public sector employees : evidence from Malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, v. 24, n. 3, p. 206-226, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0951-3558>>. Acesso em: 26 jun. 2011.

SANTOS, R. A. et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: **Livro de gestão do conhecimento**. Brasília, DF:SERPRO, 2001. Cap. 1. Disponível em: <[http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm)>. Acesso em: 5 jun. 2011.

STEIL, A. V.; KERN, V. M.; PACHECO, R. C. dos S. Gestão do conhecimento no setor público: o papel da engenharia do conhecimento e da arquitetura e-gov. . In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 159-173.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YAO, L. J.; KAM, T. H. Y.; CHAN, S. H. Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 20, n. 1, p. 51-69, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/1741-0398.htm>>. Acesso em: 27 jun. 2011.

### **Como citar este artigo:**

BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf.**, Campinas, SP, v. 11, n. 2, p.125-135, maio/ago. 2013. ISSN 1678-765X. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci>>