

61.6%: 99.19

# Elementos de Administração

**Clayton Robson Moreira da Silva**  
(Organizador)

**Atena**  
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Elementos de Administração

Atena Editora  
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração [recurso eletrônico] / Organizador  
Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena  
Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-174-9

DOI 10.22533/at.ed.749191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este segundo volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações e está dividido em quatro partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre liderança e desenvolvimento corporativo, proporcionando ao leitor uma compreensão sobre o papel da liderança na gestão e na motivação da equipe, assim como a importância do desenvolvimento humano nas organizações. A segunda parte contempla três capítulos que abordam o comportamento humano nas organizações, suas relações e o processo de estruturação da carreira. A terceira parte deste volume agrega dois capítulos que desenvolvem pesquisas sobre a diversidade nas organizações, proporcionando aos leitores a reflexão sobre a pluralidade dos indivíduos, por meio de dois estudos que abordam a homossexualidade no contexto do trabalho. Na quarta parte deste volume, são apresentados seis capítulos que abordam o comportamento do consumidor, possibilitando a compreensão dos fatores que motivam a compra de bens e a utilização de serviços, bem como outras relações que são desenvolvidas entre o consumidor e as organizações.

Dessa forma, este segundo volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega às áreas de gestão de pessoas e de marketing à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de pessoas e de marketing, por meio da ampla discussão sobre liderança, comportamento organizacional, diversidade e comportamento do consumidor.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

### PARTE I – PARADIGMAS, ESTILOS E MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

#### CAPÍTULO 1 ..... 1

AGENDA 21: A GOVERNAMENTALIDADE DE UMA POLÍTICA PÚBLICA

*Talita Ravagnã Piga*

*Nicole Cerci Mostagidoi*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913031**

#### CAPÍTULO 2 ..... 16

A “CONTRA REFORMA” DO ESTADO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*Alessandra Aparecida Soares Calil*

*Elisa Maria Andrade Brisola*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913032**

#### CAPÍTULO 3 ..... 23

O JEITINHO BRASILEIRO COMO A PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DA TEORIA BRASILEIRA DA ADMINISTRAÇÃO. UM CASO NA GESTÃO PÚBLICA

*Ary Luiz de Oliveira Peter Filhodoi*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913033**

#### CAPÍTULO 4 ..... 42

INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: QUAIS OS RISCOS DA EXCELÊNCIA?

*Roberto Alexandre Braga Gontijo*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913034**

### PARTE II – CASOS APLICADOS NO SETOR PÚBLICO

#### CAPÍTULO 5 ..... 49

RESOLVE PALMAS: A INTEGRAÇÃO DE SERVIÇOS COMO PRATICIDADE DA INOVAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NA CIDADE DE PALMAS – TO

*Romário Rocha do Nascimento*

*André Luiz Goffi*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913035**

#### CAPÍTULO 6 ..... 68

CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS E COMPRAS NA PETROBRAS: UM ESTUDO SOBRE OS RELATÓRIOS DA INSTITUIÇÃO NO PERÍODO 2016 A 2017

*Eni Oliveira*

*Bárbara Oliveira de Moraes*

*Adalberto Oliveira Brito*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913036**

#### CAPÍTULO 7 ..... 84

O PROCESSO DE CONTRATAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA FRONTEIRA OESTE DO RIO GRANDE DO SUL

*André Luís Baumhardt Zuliani*

*Mikaela Daiane Prestes Floriano*

*Isabela Braga da Matta*

*Leonardo Antônio Perez Rissotto*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913037**

## PARTE III – FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

### **CAPÍTULO 8 ..... 100**

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DAS PRÓ-REITORIAS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

*Wellington Matias Salomoni Mansano*

*Milton Augusto Pasquotto Mariani*

*Leandro Sauer*

*Geraldino Carneiro de Araújo*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913038**

### **CAPÍTULO 9 ..... 117**

PRÁTICAS DE TD&E ADOTADAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS

*Lana Montezano*

*Fernanda Drummond Ruas Gaspar*

*Rafaela Marcolino*

**DOI 10.22533/at.ed.7491913039**

### **CAPÍTULO 10 ..... 132**

GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A REDUÇÃO DOS IMPACTOS DA RETENÇÃO DE INFORMAÇÕES EM UM AMBIENTE DE MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA

*Luiz Cláudio Ribeiro Machado*

*Leonardo Rodrigues Ferreira*

*Walber Santos Baptista*

*Danuzio Weliton Gomes da Silva*

**DOI 10.22533/at.ed.74919130310**

## PARTE IV – GESTÃO PÚBLICA E EDUCAÇÃO

### **CAPÍTULO 11 ..... 140**

A ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES ESCOLARES A PARTIR DA GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA (GIDE): UM ESTUDO EM UNIDADE ESCOLAR PÚBLICA NA REGIÃO SUL FLUMINENSE

*Ellen Oliveira de Menezes*

*Janaína Machado Simões*

**DOI 10.22533/at.ed.74919130311**

### **CAPÍTULO 12 ..... 157**

A EFICIÊNCIA DOS MUNICÍPIOS DO VALE DO JEQUITINHONHA EM RELAÇÃO A DOIS OBJETIVOS DO PLANO DECENAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

*Fillipe Maciel Euclides*

**DOI 10.22533/at.ed.74919130312**

### **CAPÍTULO 13 ..... 172**

EFEITOS DA EDUCAÇÃO SOBRE A RENDA: DISPARIDADES REGIONAIS

*Kalu Soraia Schwaab*

*Paulo Sergio Ceretta*

*Vanessa Rabelo Dutra*

**DOI 10.22533/at.ed.74919130313**

**PARTE V – GESTÃO PÚBLICA, COMBATE À POBREZA E CRESCIMENTO  
ECONÔMICO**

**CAPÍTULO 14 ..... 189**

O PAPEL DA GESTÃO PÚBLICA PARA O AUMENTO DA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS DE  
COMBATE À POBREZA

*Cláudio André Gondim Nogueira*

*Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte*

**DOI 10.22533/at.ed.74919130314**

**CAPÍTULO 15 ..... 208**

COMÉRCIO INTERNACIONAL DOS ESTADOS BRASILEIROS: QUÃO DIFERENTES SÃO SEUS  
EFEITOS SOBRE O CRESCIMENTO ECONÔMICO

*Fillipe Maciel Euclides*

*Fernanda Maria de Almeida*

*Fernanda Aparecida Silva*

**DOI 10.22533/at.ed.74919130315**

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 220**

## GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A REDUÇÃO DOS IMPACTOS DA RETENÇÃO DE INFORMAÇÕES EM UM AMBIENTE DE MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA

### **Luiz Cláudio Ribeiro Machado**

Universidade Federal Rural de Pernambuco/  
Unidade Acadêmica de Serra Talhada.  
(UFRPE/UAST), admluiz@yahoo.com.br

### **Leonardo Rodrigues Ferreira**

Universidade Federal Rural de Pernambuco/  
Unidade Acadêmica de Serra Talhada.  
(UFRPE/UAST), lferreira.adm@gmail.com

### **Walber Santos Baptista**

Universidade Federal Rural de Pernambuco/  
Unidade Acadêmica de Serra Talhada.  
(UFRPE/UAST), bwalber@yahoo.com.br

### **Danuzio Weliton Gomes da Silva**

Universidade Federal Rural de Pernambuco/  
Unidade Acadêmica de Serra Talhada.  
(UFRPE/UAST), danuzioweliton@hotmail.com

falta não só a cultura da gestão de conhecimento, mas também a sua aplicação na administração das mudanças no ambiente organizacional. Vê-se isso em várias esferas, tanto a municipal, como estadual ou federal.

Os exemplos mais comuns da escassez da gestão do conhecimento poderão ser observados naquelas empresas ou órgãos da administração direta ou indireta em que existem entraves burocráticos muito maiores do que outras empresas do mesmo setor ou da mesma área de atuação.

Todas as entidades que estão inseridas em um ambiente de mudanças, necessitam de um fluxo de informações eficiente, eficaz e efetivo para que não sejam impactadas pelo mau direcionamento de suas ações em meio a uma nova realidade. Isto porque se as informações imprescindíveis para a transição da empresa não chegarem corretamente ao seu destino ou chegarem incompletas, certamente não haverá uma mudança satisfatória, visto que as decisões foram tomadas sem uma base sólida.

Neste sentido, este trabalho tem o objetivo de elucidar a Gestão do Conhecimento (G.C.) como ferramenta para a redução dos impactos da retenção de informações em um ambiente de mudanças na Administração Pública Indireta.

**PALAVRAS-CHAVE:** capital intelectual,

## 1 | INTRODUÇÃO

Em alguns workshops sobre Gestão do Conhecimento (GC) no país, assim como em publicações relacionadas ao tema, nota-se a presença de *cases* que demonstram a evolução das práticas de GC na Administração Pública, ilustradas em algumas empresas públicas, de economia mista e/ou órgãos do governo. Contudo, as práticas de GC não permeiam a administração de um grande contingente de instituições públicas e em algumas entidades

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Aprendizagem Organizacional e Conhecimento

Para que esteja claro o que é a retenção do conhecimento no aspecto organizacional, deve-se entendê-la como a inobservância dos conceitos de “Organizações que Aprendem” (*Learning Organization*), um tópico muito relevante para empresas que desejem o sucesso nas transformações internas.

Há diferença entre um indivíduo que guarda o conhecimento só para si (retentor) e aquele que o dissemina (multiplicador), mas para que as empresas realmente possam aprender é preciso que haja primeiro o aprendizado individual, pois só quem aprende pode fazer aprender:

Mas o que significa que uma organização aprende? Podemos pensar na aprendizagem organizacional como uma metáfora derivada de nossa compreensão da aprendizagem individual. Na verdade, em última instância, as organizações aprendem através de seus membros individuais. As teorias da aprendizagem individual são portanto cruciais para a compreensão da aprendizagem organizacional. (DANIEL *apud* KLEIN, 1998, p. 61)

As barreiras para a gestão do conhecimento no ambiente de mudanças também estão ligadas aos tipos de conhecimento. Quando se fala, por exemplo, de conhecimento tácito, aquele que é resultado da experiência das pessoas, por não ser formal, acaba por guardar segredos de melhor eficiência dos serviços executados. São convivências e modos de fazer determinadas tarefas que já foram testados pelas pessoas no seu dia-a-dia e que ainda não foram registrados, porque são experiências muito pessoais adequadas àquele indivíduo-executor.

O ideal seria que no ambiente organizacional todo conhecimento fosse transformado em explícito, ou seja, formalizado, para que não houvesse dependência de determinado colaborador por causa do seu conhecimento exclusivo das funções de sua atuação. Para alguns, quanto mais conhecimento guardado, mais este se torna sinônimo de poder.

Conforme Santiago (2004), o conhecimento explícito é mais acessível de entendimento e pode ser expresso em texto, fórmulas, mapas, códigos, ou seja é apresentado por uma metodologia que facilita a sua utilização. Já o conhecimento tácito é apresentado de forma mais subjetiva de entendimento variável, pois depende de vários elementos contextos apresentados, sendo de difícil reprodução literal, pois apresentam contextos variados.

## 2.2 Dificuldades na Gestão do Conhecimento

Davenport e Prusak (2003) ressaltam a importância da avaliação do conhecimento, a aferição do mesmo para a sua utilização na organização para que se saiba do que se trata e qual sua relevância para a mesma. Às vezes não existem colaboradores na empresa que se disponibilizam para realizar a organização das informações para gerar conhecimento ou até o mesmo a organização do próprio conhecimento organizacional para que a empresa possa se utilizar deste conhecimento em outras situações semelhantes de problema ou tomada de decisão.

Nas empresas públicas, a dificuldade de transformação e divulgação dos conhecimentos adquiridos por alguns colaboradores se deve ao fato de que nos serviços públicos a detenção do conhecimento por longos períodos, era até pouco tempo motivo para a permanência destes agentes em funções específicas.

Como exemplo, vê-se que há uma gestão eficaz do conhecimento de colaboradores que detêm informações importantes para a empresa, quando o conhecimento deles é registrado de forma explícita, evitando perdas quando eles forem desligados da empresa por algum motivo, porque a informação não irá com eles.

As atitudes de compartilhamento da informação favorecem a empresa, em um ambiente de mudanças, nos casos de desligamentos, porque evitam descontinuidades nos setores que estão sendo modificados, porque o conhecimento necessário para o prosseguimento dos serviços não foi dissipado. Na ampla discussão de Fábio Batista (2004) p. 29, sobre a Gestão do Conhecimento no Setor Público, temos que:

A institucionalização da GCO significa mudar a cultura organizacional, a maneira de se trabalhar nas organizações. No caso das instituições públicas, a elaboração e implementação de uma política de GCO, com diretrizes e estratégias claramente definidas, poderá “massificar” e agilizar muito - em especial, em órgãos e entidades da administração direta e indireta - o processo de institucionalização. Essa política de gestão do conhecimento deve ser um dos fundamentos de uma nova política pública de gestão visando assegurar a melhoria da qualidade e o aumento da eficiência dos serviços públicos.

As desvantagens da retenção das informações também podem ser relacionadas com as desvantagens da centralização de decisões, visto que a centralização se confunde com esta prática no aspecto de restrição de ações a determinados indivíduos detentores do conhecimento necessário para interceder junto aos interessados e envolvidos no processo.

Quando se observa uma grande lentidão na forma com que os problemas na Administração Pública são resolvidos pode-se inferir que há entraves na comunicação que não deixam com que os processos fluam mais rapidamente, ou seja, se a comunicação não é eficaz a informação não chegará ao local certo na hora certa para a tomada de decisão. Isso pode estar relacionado à como a informação é localizada por que:

Há duas abordagens básicas que as pessoas utilizam para localizar a informação que necessitam para fazer seus trabalhos. A primeira, é uma busca ativa na qual as pessoas procuram por um conjunto específico de informação direta ou indiretamente - por exemplo - , designando a tarefa para outra pessoa, como um bibliotecário-pesquisador. A segunda abordagem é uma busca passiva , que consiste, geralmente, no anúncio de uma necessidade de informação para todo o departamento, toda a comunidade ou toda a organização e , então, espera para que as respostas fluam de volta para o solicitante. (BUKOWITZ, 2002, p.50)

Nas empresas que fazem gestão do conhecimento, localizar uma informação de forma passiva pode levar mais tempo do que se a busca for feita de forma ativa, isto porque na maioria das vezes as informações já estão disponíveis nos manuais da empresa, nos comunicados internos e/ou sistemas integrados de gestão.

### **2.3 GCO: Solução ou ferramenta?**

A Gestão do Conhecimento pode ser utilizada para reduzir os impactos da retenção de informações em um ambiente de mudanças na Administração Pública e reflete o que Peter Drucker (2000), ressalta quando fala que “as empresas, principalmente as grandes, tem pouca escolha, senão a de se converter em organizações baseadas em informações”.

O conhecimento é descrito pela sociedade na atualidade como o mais importante recurso das organizações. O grande desafio do mundo moderno é administrar o conhecimento de forma eficiente, trazendo assim benefícios para a sociedade. De acordo com Drucker (1999), o conhecimento é a mola propulsora do desenvolvimento econômico, sua aplicação na cadeia de valor da produção é diretamente proporcional para o sucesso do empreendimento.

Para Stewart (1998), o conhecimento em sentido estrito é mais valioso e poderoso do que os outros recursos organizacionais, daí a máxima “quem tem conhecimento tem poder”. O valor de mercado das empresas no mundo hoje, normalmente é mensurado ou avaliado, em função de seus ativos intangíveis, ou seja, capital intelectual ou conhecimento aportado do que de seus ativos contábeis ou patrimônio.

Segundo Drucker (1999), conhecimento é uma produção intangível de propriedade de alguém, de fácil mobilidade pelo indivíduo, podendo assim ser transportável, ao contrário do que acontece com os produtos tangíveis de difícil locomoção, como, por exemplo, terra e capital.

“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores” (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.6)

Gestão do conhecimento é uma área da administração científica que envolve a integração da gestão de pessoas, infraestrutura, processos organizacionais e outros recursos da administração que de forma integrada realizam o processo de conhecimento e aprendizagem na organização. Os autores Nonaka e Takeuchi (1997)

ressaltam a importância na gestão do conhecimento dos processos de socialização, internalização, externalização e combinação.

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realizar a análise da Gestão do Conhecimento foram estudadas duas empresas públicas, aqui rotuladas de empresa X e empresa Y de áreas de atuação diferentes das quais estavam estruturando políticas de gestão do conhecimento. A empresa X da Administração Pública Indireta com atuação junto ao Ministério das Comunicações e a empresa Y da Administração Pública Indireta com atuação junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Na construção do trabalho foi necessária a adoção do método de pesquisa exploratória já que as organizações públicas estudadas tratam-se de organizações as quais se necessitava de um conhecimento sobre as rotinas de trabalho e das iniciativas de GC.

Em relação à coleta de informações foram preenchidos formulários junto aos colaboradores das instituições com perguntas fechadas para verificar os pontos em que a Gestão do Conhecimento (GC) ajudaria na redução da retenção de informações em cenários de mudança organizacional e também a observação sistemática dos processos da administração pública. Como os cenários de mudança organizacional podem se mostrar de diversos tipos foi escolhido por conveniência o cenário de mudança por meio de saída voluntária programada de colaboradores, ou seja, quando os colaboradores pedem demissão em razão de uma data de saída prevista e também em ausências temporárias como a ausência em razão de férias.

### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Verificou-se no setor administrativo da empresa pública “X” que a detenção de conhecimento de alguns colaboradores que estavam se aposentando não podiam ser transmitidos de imediato para os funcionários novos que estavam os substituindo por causa da gama de informações que a experiência vos trouxe, junto com o domínio da técnica operacional, que não podia ser formalizado instantaneamente. Isso gerou um acúmulo nos trabalhos que foram repassados por eles, porque os que ficaram substituindo, ainda não tinham chegado a velocidade de percepção e execução dos que realizavam o trabalho há anos.

Sendo assim, a observação dos processos administrativos revelou que os aspectos negativos da retenção das informações na Administração Pública geraram os seguintes problemas:

- a) Atendimento público deficiente, deixando o serviço público, travado por

- causa da concentração de informações de processos em poucas pessoas;
- b) A dependência de decisões por uma minoria detentora do conhecimento;
- c) A redução do poder de barganha do empregador sobre aspectos comportamentais;
- d) O risco de paralisação das atividades por ausência do colaborador;
- e) A falta de visão sistêmica sobre o impacto das atividades centralizadas sobre os serviços;
- f) O retrocesso ou retrabalho aos processos que já deveriam ter sido normatizados, caso haja impossibilidade de formalização futura;

Mesmo com a falta de uma política corporativa formal e disponível a todos, algumas práticas de gestão do conhecimento na empresa “X” foram realizadas por gestores de forma setorizada o que reduziu os impactos da retenção do conhecimento após a saída de colaboradores por meio de desligamento voluntário. Nestes setores o processo de registro de informações foi baseado na catalogação de práticas de gestão dos colaboradores que iam sair de maneira que os seus procedimentos tinham suas etapas descritas em arquivos eletrônicos nos servidores da empresa com acesso restrito a cada setor.



Figura 1. Ciclo de Externalização do Conhecimento na Empresa X

Fonte: Elaborado pelo autor baseado na coleta de dados (2015)

Já em relação à empresa “Y” em termos corporativos a organização da GC encontrava-se em um estágio bem avançado, contudo o que se percebeu é que essa estruturação se encontrava em um nível estratégico e ainda não se percebia o desdobramento da GC para os níveis táticos e operacionais muito em razão da

empresa em questão ter um modelo de estrutura descentralizada ao qual permite uma autonomia de cada Unidade fora do ambiente da Sede.

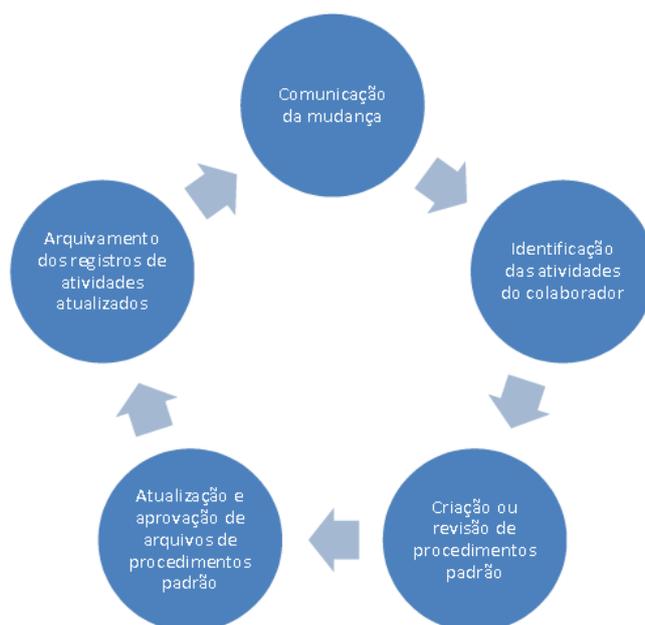


Figura 2. Ciclo de Combinação do Conhecimento na Empresa Y

Fonte: Elaborado pelo autor baseado na coleta de dados (2015)

Dessa forma, a presença de práticas de Gestão do Conhecimento se deve muito em razão das decisões dos gestores da Unidade, ou seja, não há uma cobrança da Sede para a realização de práticas de GC definidas no nível estratégico. Nesse sentido, percebeu-se também uma maneira setORIZADA de se fazer GC nas Unidades da empresa Y.

## 5 | CONCLUSÕES

As empresas estudadas mostraram em seus projetos, potenciais e estágios de Gestão do Conhecimento distintos, contudo suas práticas de implantação demonstraram uma tendência de adotar atividades de GC de maneira setORIZADA sem uma integração e por muitas vezes uma tendência de não atender prontamente os desdobramentos do modelo a nível estratégico.

A melhor forma de transformar os conhecimentos em normas e procedimentos sem ferir a legalidade dos atos seria a adoção de práticas já quase consolidadas de GC em outras organizações de mesma característica. Isso porque em uma empresa pública existem processos ou atividades que são determinadas por lei e impede que se hajam outras formas de realização daquelas ações.

Apesar da falha na condução das iniciativas em Gestão de Conhecimento em empresas públicas da administração indireta em estágios iniciais de organização destas práticas, existem práticas positivas na Gestão do Conhecimento na Administração

Pública nas esferas municipal, estadual e federal, sendo as principais federais citadas a seguir conforme estudo de Batista (2004b): Banco do Brasil, Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Serviço de Processamento de Dados (Serpro), e Petróleo Brasileiro (Petrobras).

Um ponto importante que a publicação de Batista (2012) traz muitas contribuições para a Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Portanto, mesmo que não haja um projeto elaborado de Gestão de Conhecimento ou até mesmo a divulgação da Gestão do Conhecimento na organização é preciso que algumas atitudes relativas a essa prática comecem a ser tomadas nas instituições da Administração Pública Indireta para que o princípio da Continuidade do Serviço Público, disposto no Direito Administrativo, possua sentido aplicado no que se refere a maioria das organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio F. Gestão do conhecimento no setor público: Fatores Críticos. In \_\_\_\_\_. Gestão estratégica da informação e do conhecimento na câmara dos deputados: ciclo de palestras e recomendações. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Governo que aprende:** gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. 2004b.

\_\_\_\_\_. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira:** como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. 2012.

BUKOWITZ, Wendi R; WILLIAMS, Ruth L. Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 399p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 256p

DRUCKER, Peter F. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo: Pioneira, 1999. 232p.

\_\_\_\_\_. O advento da nova organização. In \_\_\_\_\_. Gestão do Conhecimento: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KLEIN, David A. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 360 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358 p.

SANTIAGO, José R. Satiro. Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004.

STEWART, T. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-174-9

