

TAXONOMIA PARA APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA

José Francisco Bernardes¹
Pedro Antônio de Melo²

RESUMO

A reflexão apresentada neste artigo busca contribuir para a discussão dos conceitos de aplicação de taxionomias para a análise da gestão do conhecimento na administração pública e privada, destacando a necessidade de incrementar os processos de desenvolvimento de políticas de gestão do conhecimento e avaliando se essas políticas estão sendo aplicadas coerentemente com as necessidades das instituições públicas e privadas, que resultados elas estão objetivando e que nível elas estão atingindo para a disseminação do conhecimento institucional. O artigo discute taxionomia como uma estratégia competitiva e de aprendizagem organizacional na gestão do conhecimento. Trata-se de uma pesquisa de casos múltiplos com preenchimento de formulário específico com uma escala elaborada pelo autor. Nos resultados percebe-se a busca e o entendimento de como as sinergias entre essas técnicas ou práticas de continuidade do conhecimento podem estimular uma cadeia de agregação de valor em conhecimento e influenciar, positivamente, a promoção da capacidade de inovar e da competitividade nas instituições públicas e privadas na nova sociedade do conhecimento.

83

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Gestão pública e privada; Taxonomia.

.....
¹ Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina ; Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU/UFSC.

² Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina; Professor Titular UFSC; Pesquisador do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU/UFSC.

TAXONOMY FOR THE APPLICATION OF THE ADMINISTRATION OF KNOWLEDGE IN THE PUBLIC AND PRIVATE ADMINISTRATION

ABSTRACT

84 The reflection presented in this article aims to contribute to the discussion of the concepts of taxonomy application for the analysis of the administration of knowledge in the public and private administration. It is important to highlight the need to increase the process of the development of politics of administration of knowledge and evaluate if these politics are being applied coherently with the needs of the public and private institutions, which results they are aiming at and what level they are reaching for the scattering of the institutional knowledge. The article discusses taxonomy as a competitive and organizational learning strategy in the administration of knowledge. This research deals with multiples cases and the completion of a specific form with a scale elaborated by the author. The results show the search and the understanding of how the synergies between these techniques or practices of continuity of the knowledge can stimulate a chain of aggregation of value in knowledge and influence, positively, the promotion of the capacity to innovate and of the competitiveness in the public and private institutions in the new society of knowledge.

Key words: Administration of knowledge. Public and private administration. Taxonomy.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O desenvolvimento e o sucesso das organizações baseiam-se cada vez mais na capacidade de criar, disseminar, compartilhar e utilizar o conhecimento. Pensadores e pesquisadores como DRUCKER (1999), NONAKA E TAKEUCHI (1997), STEWART (1998), DAVENPORT E PRUSAK (1998), EDVINSSON E MALONE (1998), SVEIBY (1998), SCHREIBER (2002),

CHOO (2003) são unânimes em afirmar que o conhecimento é reconhecido como o principal ativo das organizações e a chave para uma vantagem competitiva sustentável.

Apesar de não existir uma definição aceita universalmente para a gestão do conhecimento, que trata de problemas críticos de adaptação, sobrevivência e competência da organização face às mudanças freqüentes no ambiente em que está inserida, uma de suas funções mais importantes é explicitar, registrar e disseminar o conhecimento (GRIMÁN, ROJAS, PÉREZ, apud DUTRA *et al.* 2003). Nesse aspecto e, considerando que esta pesquisa aborda a gestão do conhecimento na administração pública e privada, pode-se destacar a definição apresentada pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico,

que compreende gestão do conhecimento como “um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo” (IPEA, 2005).

85

Assim, saber fazer uso da informação é o grande diferencial competitivo das organizações, e as diversas tecnologias da informação integradas para a efetiva gestão do conhecimento são vistas como ferramentas estratégicas na busca desse diferencial, adquirindo papel fundamental como suporte aos processos de geração, codificação e transferência do conhecimento. Esse suporte tecnológico é dado pela engenharia do conhecimento, cujo principal objetivo, segundo Bel (2002), é transformar o processo *ad hoc* de construir sistemas de conhecimento em uma disciplina da engenharia baseada em métodos, técnicas e ferramentas especializadas que permitem identificar, representar e modelar explicitamente os diferentes tipos de conhecimento.

Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo apresentar uma taxonomia de aplicação para a análise da gestão do conhecimento no setor público e privado. Encontra-se estruturada em seis seções. Além

das considerações iniciais, apresenta: referencial teórico sobre aquisição do conhecimento e taxonomia, os métodos e procedimentos metodológicos utilizados, bem como a taxonomia para a análise da gestão do conhecimento na administração pública e privada, os resultados alcançados na aplicação, as considerações finais e referências.

2. AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO

A aquisição do saber consiste na atividade de captura sistemática do conhecimento. Segundo Ziulkoski (2003), é o processo de extrair informações de uma fonte de conhecimento, que pode ser um especialista ou um conjunto de documentos textuais, as quais podem ser utilizadas, posteriormente, na execução de uma tarefa particular, por um sistema computacional.

86 Schreiber (2002) afirma que a aquisição do conhecimento compreende métodos e técnicas que tentam extrair o conhecimento de um especialista de domínio através de alguma forma de interação direta com o perito, entendendo-se por domínio qualquer conjunto relativamente circunscrito de atividades. É a tarefa da modelagem do conhecimento que converte o material extraído em uma descrição mais formal do processo de solução de problemas.

Na visão de Polanyi (apud ABEL, 2001), essas técnicas são especialmente bem-vindas quando o conhecimento envolvido na solução de problemas é mais tácito do que explícito, o que se reflete na capacidade de explicitar e transmitir esse conhecimento. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

3. TAXONOMIA

Frif (2002) destaca que taxonomia pode ser descrita como a classificação da informação em um sistema ordenado que indique os relacionamentos naturais. Novello (2005) representa a maneira como se organizam classes e subclasses dentro de uma ontologia. Uma taxonomia é um sistema de

classificação que agrupa e organiza o conhecimento num domínio usando relações de generalização/especialização por meio de herança simples/múltipla. Depois de criada, uma taxonomia apresenta a forma de uma árvore invertida em que o nó superior se chama "raiz" e os nós seguintes se chamam "folhas". A relação existente entre um nó e os seus sub-nós é a de "tipo de" ou "é um". Assim, um possível subnó ou uma subclasse do nó ou classe "pessoas" seria "estudante" ou "funcionário". O nível de detalhe a que se vai, tanto em número de subnós, quanto sub-classes é identificado na profundidade da árvore, que depende do grau de granularidade da árvore e ainda do propósito da taxonomia.

Novello (2005) comenta que o objetivo principal de uma taxonomia é que esta seja fácil e intuitiva para quem nela navega. Não se pode esquecer que navegar em estruturas de informação é uma boa forma de aprendizagem.

4. METODOLOGIA

Uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) intitulada "Governo que aprende – Gestão do Conhecimento no setor público", documentou e analisou as mudanças que estão ocorrendo na gestão pública no que se refere à implementação de técnicas e práticas de Gestão do Conhecimento em vinte e oito órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro. Assim, tomando como base as dificuldades detectadas pelos pesquisadores desse Instituto, optou-se por apresentar uma taxonomia de aplicação, usando as técnicas e práticas para a recuperação do conhecimento organizacional.

Trata-se de uma pesquisa de casos múltiplos realizada na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na Eletrosul Centrais Elétricas S.A e na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Sua abordagem foi eminentemente qualitativa, com natureza descritiva e comparou a evolução e desenvolvimento das três instituições, com a transcrição dos resultados feita de forma direta e representativa.

Dessa forma, inicialmente, foi efetuado um levantamento das técnicas e práticas de conhecimento organizacional utilizadas no estudo do IPEA, no qual se detectou o uso de uma tipologia simplificada para

discussão dos seus resultados. Conjuntamente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica efetuada sobre as várias técnicas e práticas de aquisição de conhecimento, o que resultou na elaboração de uma taxonomia de aplicação para a recuperação do conhecimento baseada em três variáveis políticas organizacionais: Recursos Humanos, Processos e Tecnologia. Dentre essas variáveis, outras dimensões foram inseridas para a mensuração por meio das técnicas e práticas de recuperação do conhecimento utilizadas pelo IPEA e por outros autores pesquisados.

88 Para cada dimensão, percorreram-se as vinte e cinco técnicas e práticas, marcando-as como segue a escala: **P**(cor azul) = Pratica a técnica ou prática; **EI** = técnica ou prática em implantação; **NM** (cor vermelha)= Não pratica no momento a técnica ou prática; **NA** = Não se aplica a técnica ou prática a esta dimensão. A cor nas siglas é para destacar em vermelho principalmente o sinal de perigo em não estar praticando essas técnicas e práticas. Assim, a cor azul é para demonstrar o quanto mais claro os processos ficam nas organizações que praticam parte ou quase toda essa taxonomia ou até fazendo adaptações para chegar mais próximo da realidade organizacional.

Quanto ao resultado, ele deve ficar próximo de vinte e cinco pontos. Caso contrário, suas técnicas e práticas de aquisição do conhecimento podem estar precisando ser reavaliadas. Será mesmo que necessitam de reformulações? Muitas vezes apenas uma ou outra técnica basta para a disseminação do conhecimento. Então, depende de cada instituição a adoção dessa metodologia, parte dela ou ainda outras adaptações.

5. TAXONOMIA PARA A ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ERA DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA

O objetivo da presente pesquisa concentrou-se na utilização das tabelas 1 e 2 que identificam o desenvolvimento do processo de gestão do conhecimento e das técnicas e práticas dessa gestão em determinada organização da administração pública e privada.

Mesmo que a organização utilize taxonomia de aplicação de técnicas e práticas de gestão do conhecimento, esta proposta objetiva oferecer uma contribuição ou agregação de valor, viabilizando uma matriz enriquecida, baseada nos estudos consolidados pelo IPEA (2005) e por Schreiber (2002).

Independentemente de quantas políticas e dimensões estejam sendo mensuradas na organização, podem-se acrescentar tantas políticas e dimensões quantas forem necessárias para o desenvolvimento da gestão do conhecimento, mas para efeito deste estudo foram escolhidas três variáveis políticas denominadas: Recursos Humanos, Processos e Tecnologias, divididas em dimensões (citadas na tabela 1), atribuindo-lhes valores observando a seguinte escala: **P** = Prática a técnica ou prática; **EI** = técnica ou prática em implantação; **NM** = Não prática, no momento, a técnica ou prática; **NA** = Não se aplica a técnica ou prática a esta dimensão. Assim, quando terminada a avaliação das três variáveis políticas com as suas respectivas dimensões diante das vinte e cinco técnicas e práticas, estará determinado o índice de utilização de técnicas e práticas de gestão do conhecimento pela instituição. Quanto mais a somatória dos valores atribuídos estiver perto de vinte e cinco técnicas e práticas para cada dimensão, significa que toda a organização ou um setor está num processo de desenvolvimento de políticas de gestão do conhecimento. A partir dos resultados obtidos, análises e avaliações poderão ser feitas e novas estratégias de disseminação do conhecimento podem surgir no sentido do desenvolvimento de técnicas e práticas da gestão do conhecimento nessas organizações da administração pública e privada.

89

Tabela 1: Taxonomia para análise da gestão do conhecimento na administração pública e privada.

Escala: **P** = Prática a técnica ou prática. **EI** = Técnica ou prática em implantação. **NM** = Não prática, no momento, a técnica ou prática. **NA** = Não aplica a técnica ou prática a esta dimensão.

OBJETO	VARIÁVEIS POLÍTICAS	DIMENSÕES	PRÁTICAS E TÉCNICAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO																				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
KM em organizações Públicas e Privadas	Recursos Humanos	Recrutamento, Seleção, Contratação e Treinamento																					
		Políticas de Recursos Humanos																					
		Gestão por Competência																					
		Aprendizagem Organizacional																					
		Comunicação																					
	Processos	Entradas, transformação e saída para processos																					
		Fluxo de valor do processo																					
		Estrutura Organizacional																					
		Automatização de Processos																					
	Tecnologia	Codificação de Conhecimento																					
		Apoio a Socialização do Conhecimento																					
		Gestão Organizacional																					

Fonte: Adaptada de IPEA (2005) e Schreiber (2002).

90 **Tabela 2:** Definições e conceitos das práticas e técnicas para identificação de gestão do conhecimento.

Item	Prática/Técnica	Descrição
1.	Fóruns (presenciais e virtuais) e lista de discussão	Discutir, homogeneizar, compartilhar informações, idéias e experiências.
2.	Comunidade de prática ou comunidade de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum.
3.	Educação corporativa	Educação continuada, atualização do pessoal uniformemente em todas as áreas.
4.	Narrativas	Descrever assuntos complicados, expor situações ou comunicar lições aprendidas ou interpretar mudanças culturais.
5.	<i>Mentoring e Coaching</i>	Um mentor modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades.
6.	Universidade Corporativa	Dedica-se a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.
7.	<i>Benchmarking</i> interno e externo	Melhores referências para comparação a processos.
8.	Memória organizacional _ Lições aprendidas _ Banco de Conhecimento	Registrar o conhecimento sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com o cliente.

9.	Sistemas de inteligência organizacional	Transformar dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão.
10.	Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Elaborar mapas ou árvores de conhecimento.
11.	Sistema de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades.
12.	Banco de competências organizacionais	Um repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização.
13.	Banco de competências individuais	Banco de talento ou tipo de iniciativa ou ainda páginas amarelas. Capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas
14.	Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis	Recursos intangíveis disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração.
15.	Ferramentas de colaboração como portais, <i>intranets</i> e <i>extranets</i>	Sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiências entre trabalhadores.
16.	Sistemas de <i>workflow</i>	Automação do fluxo ou trâmite de documentos
17.	Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informação
18.	Gestão eletrônica de documentos (GED).	Adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento de tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
19.	Ferramentas da tecnologia da informação que ajudam na prática.	<i>Data Warehouse</i> . – Rastreamento de dados. <i>Data mining</i> . - Mineradores de dados
20.	Outras ferramentas de apoio a G.C.	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i> ; <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> ; <i>Decision Support System (DSS)</i> ; <i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i> ; e <i>Key Performance Indicators (KPI)</i> .
21.	Entrevista: não-estruturada ou estruturada	A vantagem desta técnica é que o engenheiro do conhecimento fica ciente do conhecimento pela visão do especialista, em vez de adquirir conhecimento de manual. Com ela é possível identificar o escopo da aplicação, o tipo de domínio do conhecimento e planejar os próximos passos no processo de aquisição, bem como apontar para as técnicas de elicitación mais adequadas para as etapas subseqüente
22.	Análise de Protocolo	Corresponde a um termo genérico que representa um conjunto de diferentes maneiras para analisar o processo de solução de problemas relacionados a um domínio. Preferencialmente, o engenheiro registra o que o perito faz – por vídeo ou gravador – ou, ao menos, por notas escritas. Os protocolos são, então, desenvolvidos a partir desses registros e o engenheiro do conhecimento tenta extrair regras e estruturas significativas desses protocolos

23.	<i>Laddering</i>	Técnica em que o perito e o engenheiro do conhecimento constroem uma representação gráfica do domínio nos termos de relações entre o domínio e os elementos de solução do problema. O resultado é um gráfico qualitativo, bidimensional, onde os nós são conectados por arcos etiquetados. O gráfico leva a forma de uma hierarquia de árvores.
24.	Classificação de Conceitos	Técnica útil quando se deseja descobrir maneiras diferentes como o perito vê os relacionamentos em um jogo fixo de conceitos.
25.	Grades de Repertório	De acordo com Schreiber (2002), tem sua origem na psicologia da personalidade, desenvolvida por George Kelly em 1955. De forma similar à técnica de Classificação de Conceitos, as Grades permitem criar um mapeamento conceitual do domínio. Para adotar essa técnica, é necessário que o engenheiro do conhecimento já tenha identificado muitos dos principais componentes de conhecimento associados à tarefa.

Do item 1 ao 20, foram observadas as práticas indicadas nos estudos realizados pelo IPEA (2005), a fim de apurar a existência de políticas de gestão do conhecimento em organizações do setor público e privado.

92

Do item 21 ao 25, foram indicadas as técnicas de aquisição do conhecimento apresentadas pela metodologia CommonKDas (SCHREIBER, 2002).

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO

O resultado da pesquisa realizada apresentou os seguintes quadros de respostas, demonstrando o momento atual de cada instituição no desenvolvimento do processo, das técnicas e práticas da gestão do conhecimento:

6.1 Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) configura-se o seguinte quadro:

Escala: P = Pratica a técnica ou prática. EI = Técnica ou prática em implantação. NM = Não pratica, no momento, a técnica ou prática. NA = Não aplica a técnica ou prática a esta dimensão.

OBJETO	VARIÁVEIS POLÍTICAS	DIMENSÕES	PRÁTICAS E TÉCNICAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO																											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5		
KM em organizações Públicas e Privadas	Recursos Humanos	Recrutamento, Seleção, Contratação e Treinamento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
		Políticas de Recursos Humanos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
		Gestão por Competência	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
		Aprendizagem Organizacional	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
		Comunicação	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Processos	Entrada, transformação e saída para processos	EI	EI	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
		Fluxo de valor do processo	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
		Estrutura Organizacional	N	EI	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
		Automatização de Processos	N	EI	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
	Tecnologia	Codificação de Conhecimento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
		Apoio à Socialização do Conhecimento	EI	EI	N	EI	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
		Gestão Organizacional	EI	EI	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Na variável política Recursos Humanos, em todas as suas dimensões, a UFSC não pratica, no momento, as técnicas e práticas de gestão do conhecimento. Quanto à variável Processos, existe uma variação entre a “não pratica no momento” e “existem algumas em implantação”. Já na variável Tecnologia, a UFSC apresenta algumas técnicas e práticas em implantação e a maioria não se aplica no momento.

A UFSC apresenta implantações concentradas na variável Tecnologia e nas dimensões Apoio à Socialização do Conhecimento e Gestão Organizacional. Das 300 (trezentas) opções distribuídas nas 03 (três) variáveis e 12 (doze) dimensões, a UFSC pratica 00 (zero) opções, possui em implantação 26 (vinte e seis) delas, não pratica, no momento, 274 (duzentos e setenta e quatro) outras e, como opção de “não se aplica a técnica ou prática a esta dimensão”, a UFSC não assinalou nenhuma.

6.2 Na Eletrosul Centrais Elétricas S. A. configura-se o seguinte quadro:

Escala: P = Prática a técnica ou prática. EI = Técnica ou prática em implantação. NM = Não pratica, no momento, a técnica ou prática. NA = Não aplica a técnica ou prática a esta dimensão.

OBJETO	VARIÁVEIS POLÍTICAS	DIMENSÕES	PRÁTICAS E TÉCNICAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
KM em organizações Públicas e Privadas	Recursos Humanos	Recrutamento, Seleção, Contratação e Treinamento	P	NA																						
		Políticas de Recursos Humanos	P	P	P	P	NM	NM	NM	P	EI	NM	NM	P	EI	P	EI	NM	NA	NA	NA	NA	NA			
		Gestão por Competência	P	P	P	P	NM	NM	NM	P	EI	P	EI	NA	EI	P	EI	NM	NA	NA	NA	NA	NA			
		Aprendizagem Organizacional	P	P	P	P	NM	NM	EI	P	EI	P	EI	NA	EI	P	EI	NM	NA	NA	NA	NA	NA			
		Comunicação	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM	NM		
	Processos	Entrada, transformação e saída para processos	NA	NA	EI	NA	NM	NM	NM	P	EI	NA	EI	NA	EI	P	P	P	P	P	NM	NA	P	NA		
		Fluxo de valor do processo	NA	NA	EI	NA	NM	NM	NM	P	EI	NA	EI	NA	EI	P	P	P	P	P	NM	NA	P	NA		
		Estrutura Organizacional	NA	NA	NA	NA	NA	NM	NM	NA	NA	NA	NA	NA	NA	EI	P	P	P	P	P	NM	NA	P	NA	
		Automatização de Processos	P	NA	EI	NA	NM	NM	NM	P	EI	NA	EI	NA	EI	P	P	P	P	P	P	NM	NA	P	NA	
	Tecnologia	Codificação de Conhecimento	P	EI	EI	EI	NM	NM	NM	P	P	NA	EI	EI	EI	P	NA	EI	P	NA	NA	NA	EI	NA	NM	EI
		Apoio à Socialização do Conhecimento	P	P	EI	EI	P	EI	EI	P	P	NA	EI	P	EI	P	NA	EI	P	NA	NA	NA	EI	NA	NM	EI
		Gestão Organizacional	P	NM	EI	EI	NM	NM	EI	P	P	EI	NA	EI	EI	EI	P	EI	P	NA	NA	NA	EI	NA	NM	EI

94

Na variável política Recursos Humanos, em todas as suas dimensões, a Eletrosul possui uma variação considerada evolutiva. Quanto à variável Processos existe uma evolução um pouco mais acentuada. Já na variável Tecnologia, a Eletrosul apresenta algumas técnicas e práticas em implantação e um número considerável de práticas permanentes, sendo que algumas delas também não se aplicam à técnica ou prática em questão.

A Eletrosul apresenta uma concentração de técnicas e práticas nos números 1, 2, 3, 4, 8, 9, 15, 16, 17, 18, 19 e 20, distribuídas em todas as variáveis e dimensões. Das 300 (trezentas) opções distribuídas nas 03 (três) variáveis e 12 (doze) dimensões, a Eletrosul pratica 86 (oitenta e seis) opções, possui em implantação 52 (cinquenta e duas) delas, não

delas, não pratica no momento 141 (cento e quarenta e uma) outras e como opção de “não se aplica a técnica ou prática a esta dimensão”, a UDESC não assinalou nenhuma das opções.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da premissa de que a aquisição do conhecimento consiste na atividade de captura sistemática do conhecimento, ações precisam ser iniciadas, principalmente na esfera das instituições e organizações públicas e privadas, pois os especialistas nessas organizações iniciam sua trajetória profissional e terminam sem sequer repassar o que aprenderam e as atividades que exercem no dia-a-dia ao desempenharem suas funções. Os especialistas são os elementos mais importantes desse contexto, uma vez que por meio deles serão estabelecidas formas de comunicação e compartilhamento de informações e conhecimentos. Esse conhecimento precisa ser adquirido, disseminado, compartilhado, utilizado e reutilizado.

- 96 Notou-se um maior uso das técnicas e práticas na Eletrosul e UDESC, do que as ações realizadas na UFSC. Ainda há muito por fazer na instituição pública, mais do que na de iniciativa pública/privada. Os gestores dessas instituições e organizações, na maioria das vezes, necessitam de orientações voltadas ao processo de desenvolvimento da gestão do conhecimento na concepção da palavra. Percebe-se que a UFSC ainda está muito distante de uma realidade de gestão do conhecimento voltada para a integração institucional, haja visto que seu quadro de pessoal é considerado em fase da aposentadoria recente com previsão de aposentar-se nos próximos dez anos. Já a Eletrosul e a UDESC, além de técnicas e práticas já consideradas normais, possuem um quadro de pessoas mais diversificado em termos de aposentadoria precoce.

Quadro - Comparativo entre as três instituições pesquisadas com referência às três mais importantes dimensões identificadas para cada variável:

Legenda – RSCT = Recrutamento, seleção, contratação e treinamento. PRH = Políticas de Recursos Humanos. GC = Gestão por competência.

Taxonomia para aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública e Privada
avaliação e adaptações, traz melhorias não só para os processos como também para toda a instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEL, M. Estudo da Perícia em Petrografia Sedimentar e sua Importância para Engenharia de Conhecimento. 2001. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Computação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

_____. *Sistemas de Conhecimento*. Porto Alegre: Instituto de Informática da UFRGS, 2002.

CHOO, C. W., *A Organização do Conhecimento*. São Paulo: SENAC, 2003.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. São Paulo: Campus, 1998.

DUTRA, A. P. et al. *Gestão do conhecimento em grupos de pesquisa com base em informação*. In: KMBRASIL/2003. Anais/ 1 CD. São Paulo, 2003.

FRIF, Randy J. *A Pragmatic Guide to Building a Knowledge Management Program*. USA: Princes, 2002.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Texto para discussão Nº 1095. Brasília: Governo Federal _ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2005.

LEÃO, André L. M. de S.; MELLO, Sérgio C. B. Estratégias de comunicação através do conhecimento dos valores dos usuários: aplicação do modelo Meccas para um jornal on-line. IN: *Congresso Brasileiro de Ciências da Computação/24*. Anais. Campo Grande, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da*

inovação. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVELLO, T. C. *Ontologias, sistemas baseados em conhecimento em modelos de banco de dados*. Disponível em: <http://www.inf.ufrgs.br/~clesio/cmp151/cmp15120021/artigo_taisa.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2005.

SCHREIBER, Graus et al. *Knowledge Engineering and Management: The CommonKADS Methodology*. MIT Press: Cambridge Massachussets, 2002.

STEWART, Thomas A. *Capital Intectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E., *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZIULKOSKI, Luís C. C. *Coleta de requisitos e modelagem de dados para Data Warehouse: um estudo de caso utilizando técnicas de aquisição de conhecimento*. 2003. Monografia (Bacharelado em Ciência da Computação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.