



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS V – JOÃO PESSOA
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU EM GESTÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

JACQUELINE NICOLAU FAUSTINO GOMES

**GESTÃO DE CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES**

JOÃO PESSOA

2024

JACQUELINE NICOLAU FAUSTINO GOMES

**GESTÃO DE CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos

JOÃO PESSOA

2024

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

G633g Gomes, Jacqueline Nicolau Faustino.
Gestão do conhecimento na administração pública e o compartilhamento de informações [manuscrito] / Jacqueline Nicolau Fautino Gomes. - 2024.
25 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos, Especialização em Gestão em Administração Pública - UEPB/ESPEP."

1. Administração pública. 2. Gestão do conhecimento. 3. Compartilhamento das informações. I. Título

21. ed. CDD 351

JACQUELINE NICOLAU FAUSTINO GOMES

**GESTÃO DE CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

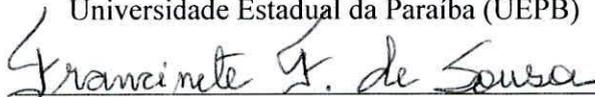
Área de concentração: Gestão de Conhecimento –
Compartilhamento de Informações.

Aprovada em: 28/02/2024.

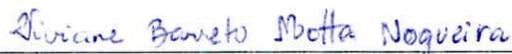
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Francinete Fernandes de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO: ABORDAGENS	8
2.2	A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	10
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	12
2.4	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	14
2.5	CULTURAL ORGANIZACIONAL E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES	17
3	METODOLOGIA	18
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	19
5	CONCLUSÃO	21
	REFERÊNCIAS	23

GESTÃO DE CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION AND INFORMATION SHARING

Jacqueline Nicolau Faustino Gomes*

RESUMO

A gestão do conhecimento é crucial em um mundo marcado por transformações sociais e tecnológicas, impulsionando organizações a adotar práticas de gestão flexíveis. No contexto da economia brasileira, a sociedade do conhecimento está diretamente associada ao uso e desenvolvimento de novas tecnologias para gerar progresso na criação e distribuição de produtos e serviços. Como desafio e reflexos dessa sociedade de valiosas mudanças na gestão da informação e do conhecimento, a administração pública, vivencia uma era de possibilidades e ampliação da transparência e das demandas por políticas públicas que atendam às necessidades do cidadão. A partir dessa visão, este artigo tem como principal objetivo analisar a situação atual do compartilhamento de informações na administração pública e identificar os fatores que contribuem para o alto nível e baixo nível de compartilhamento das informações. Para a execução desse objetivo foi realizada uma revisão da literatura a partir dos anos 90, considerando que nessa década teve a revolução da informação e do conhecimento. Os resultados da pesquisa, demonstram que, para a implantação da gestão do conhecimento na Administração Pública, torna-se necessário, definir alguns aspectos que devem estar sintonizado com a cultura organizacional favorável ao compartilhamento de informações; a liderança na criação do ambiente propicio ao compartilhamento e na adoção de sistemas eficientes.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Administração Pública; Compartilhamento das informações.

ABSTRACT

Knowledge management is crucial in a world marked by social and technological transformations, driving organizations to adopt flexible management practices. In the context of the Brazilian economy, the knowledge society is directly associated with the use and development of new technologies to generate progress in the creation and distribution of products and services. As a challenge and reflection of these valuable changes in information and knowledge management, public administration is experiencing an era of possibilities and an expansion of transparency, along with increased demands for public policies that meet citizen needs. From this perspective, this article aims to analyze the current state of information sharing in public administration and identify factors contributing to high and low levels of

information sharing. To achieve this objective, a literature review was conducted from the 1990s, considering the information and knowledge revolution in that decade. The research results demonstrate that, for the implementation of knowledge management in public administration, it is necessary to define aspects aligned with the organizational culture conducive to information sharing, leadership in creating an environment conducive to sharing, and the adoption of efficient systems.

KEYWORDS: Knowledge Management; Public Administration; Information Sharing.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de conhecimento é um tema fundamental na administração pública contemporânea. Com a constante evolução do ambiente governamental e a crescente complexidade dos desafios enfrentados pelas organizações governamentais, a necessidade de eficazmente adquirir, compartilhar e aplicar conhecimento tornou-se crucial. A modernização é um conceito intrinsecamente ligado a essa dinâmica, uma vez que impulsiona a busca por métodos mais eficientes e inovadores de operação e tomada de decisão.

Silva e Ribeiro (2009, p.85), comentam que, a gestão do conhecimento pode ser definida como um conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todos os tipos de conhecimento dentro de uma organização, visando a sua utilização para o alcance dos objetivos.

A gestão de conhecimento na administração pública refere-se à capacidade de identificar, adquirir, armazenar, organizar e disseminar informações e conhecimentos relevantes para o funcionamento eficaz do governo. Nesse contexto, a modernização desempenha um papel significativo, uma vez que as práticas tradicionais muitas vezes se mostram inadequadas para lidar com os desafios contemporâneos.

Nesse sentido, Carbone et al. (2009) enfatizam que as organizações públicas são frequentemente marcadas pelo modelo de gestão burocrático, resultando em uma administração rígida, complexa e desvinculada das necessidades do país e dos contribuintes.

Comparando com modelos de gestão anteriores, a gestão de conhecimento representa uma mudança de paradigma na administração pública. Enquanto os modelos tradicionais frequentemente enfatizavam a hierarquia e a burocracia, a gestão de conhecimento promove uma cultura mais colaborativa e orientada para o aprendizado. Isso permite uma melhor adaptação às mudanças rápidas e uma resposta mais eficaz às necessidades dos cidadãos.

Como problemática do tema que norteia a presente pesquisa tem-se a seguinte indagação: Como a gestão do conhecimento na administração pública junto com compartilhamento de informações está sendo aplicado?

A problemática central desta pesquisa reside na compreensão de como a gestão do conhecimento na administração pública e o compartilhamento de informações podem influenciar e contribuir para o setor. Esta questão busca explorar as possíveis sinergias e benefícios mútuos que podem surgir da transferência de conhecimento e informações entre o setor público e privado, visando identificar oportunidades de colaboração, inovação e desenvolvimento econômico que resultem em ganhos tanto para as organizações governamentais quanto para as empresas privadas.

O problema que levou a querer abordar este tema é a percepção de que muitas organizações públicas enfrentam dificuldades na eficaz gestão de conhecimento e no compartilhamento de informações. Muitas vezes, o conhecimento é retido em silos, não é devidamente documentado ou compartilhado de forma estruturada, o que prejudica a tomada de decisões informadas e a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos. O estudioso Drucker (2001), atesta que, as principais melhorias de produtividade no futuro decorrerão do aprimoramento do uso de gestão do conhecimento.

Tendo como objetivos deste artigo analisar a aplicação da gestão do conhecimento na administração pública, juntamente com o compartilhamento de informações, investigando como esses conceitos estão sendo implementados e praticados na prática. Propor estratégias e práticas para melhorar o compartilhamento de informações dentro das organizações públicas.

Portanto, justifica-se este trabalho pela importância de propor e implementar uma abordagem eficaz de gestão do conhecimento na administração pública, destacando seus benefícios em termos de eficiência operacional, transparência institucional e aprimoramento da capacidade de resposta aos desafios contemporâneos. Ao promover uma gestão do conhecimento eficiente, é possível otimizar processos, promover a colaboração entre setores e indivíduos, além de melhorar a tomada de decisões, fomentando, assim, uma administração pública mais ágil e adaptável às demandas em constante evolução da sociedade.

Neste contexto desafiador da administração pública, o tema da gestão de conhecimento e compartilhamento de informações se revela como um terreno fértil para exploração. A medida em que o governo se vê diante de demandas complexas, que vão desde a prestação de serviços de alta qualidade até a tomada de decisões estratégicas, a capacidade de adquirir, disseminar e aplicar conhecimento eficazmente torna-se um fator crítico para o sucesso. Ao fazê-lo, busca-se não apenas compreender os desafios atuais, mas também identificar oportunidades de melhoria que possam aprimorar a capacidade do governo de atender as crescentes demandas da sociedade de maneira eficiente e eficaz.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ABORDAGENS

O comportamento dinâmico do mundo moderno resulta das profundas transformações sociais e tecnológicas das últimas décadas, as quais provocaram a rápida obsolescência dos métodos de produção de bens e serviços. Isso intensificou a competição nas organizações e a necessidade de adotar práticas de gestão mais flexíveis.

Percebe-se que, a partir do início da década de 1990, as economias mundiais passaram por transformações significativas. A economia brasileira também acompanhou essas mudanças e reestruturou suas bases para construir uma nova fase de desenvolvimento. Essas mudanças impulsionaram o dinamismo na economia, nas organizações e entre os consumidores, resultando no surgimento da sociedade do conhecimento. Isso levou à valorização dos ativos intangíveis e colocou o trabalho com informações no cerne de quase todos os negócios. Paralelamente, na administração pública federal brasileira, as atitudes e valores organizacionais também evoluíram, o que sugere a possibilidade de impactos significativos nas práticas de gestão até então adotadas.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento se torna essencial para todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Ela desempenha um papel fundamental ao revisar seus métodos de produção, aprimorar seus processos de capacitação e, principalmente, introduzir uma nova prática de gestão que impulsiona e melhora seus procedimentos de trabalho. Isso é essencial para que permaneçam competitivas, alcancem maior eficácia e garantam a continuidade e a qualidade de seus produtos e serviços.

Políticas de desenvolvimento que antes se baseavam exclusivamente em recursos materiais agora dão lugar ao capital conhecimento, que se tornou um dos principais pilares das economias globais na atualidade. Isso é respaldado por Cavalcanti e Gomes (2001, p. 245), que afirmam que na nova economia, as vantagens comparativas que antes derivavam dos fatores clássicos de produção - terra, capital e trabalho, conforme definido pelas teorias de Adam Smith (1723-1790) e Jean Baptiste Say (1767-1832), e que sempre foram a base da competitividade das empresas brasileiras, estão perdendo relevância diante do novo fator de produção: o conhecimento.

Geus (1998, p. 852) enfatiza que a substituição do capital material pelo conhecimento ampliou significativamente a importância das pessoas dentro das organizações, uma vez que o conhecimento dos processos de trabalho está intrinsecamente ligado a elas. Em última análise, são as pessoas que se tornam as fontes cruciais de vantagem competitiva. As organizações que

conseguem efetivamente gerenciar esse recurso estão controlando um elemento-chave para o sucesso organizacional. Além disso, em consonância com essa valorização do fator humano, as atividades que agora ocupam um lugar central nas organizações são aquelas que alimentam a geração de conhecimento por meio da predição e distribuição de informações, em contraposição ao foco anterior em produzir ou distribuir bens materiais (DRUCKER, 1994, p. 78).

A ideia do pesquisador Terra (1999), destaca do que em meio às transformações econômicas e sociais, a teoria organizacional evoluiu consideravelmente, não apenas em suas orientações sobre as lógicas organizacionais, mas também em sua compreensão da natureza humana.

De acordo com Mac Morrow (2001), a gestão do conhecimento tornou-se uma parte essencial da estratégia corporativa. Neste contexto, Davenport (1998) enfatiza que os processos de gerenciamento da informação concentram-se na forma como as pessoas criam, distribuem, compreendem e aplicam a informação, em vez de se concentrarem apenas na tecnologia. No entanto, o conhecimento é um ativo intangível, desafiador de imitar, e não pode ser facilmente compreendido, classificado ou mensurado, ao contrário da informação ou dos dados. Isso ressalta a importância do comprometimento com a capacitação contínua e do aprendizado compartilhado por todos os membros da organização.

Seguindo as palavras de Senge et al. (1995), Senge (1998) e Garvin (1993), a capacidade de adquirir, aplicar e transferir conhecimento é fundamental para a geração de novos conhecimentos, resultando na formação de uma organização que aprende e nas bases do conhecimento empresarial, respectivamente.

No contexto da evolução da teoria organizacional, é desafiador estabelecer uma distinção precisa entre gestão do conhecimento e gestão da informação, devido à complexidade e à variedade de interpretações que cercam esses conceitos. No entanto, conforme indicado nos estudos de Terra e Gordon (2002), é possível identificar uma diferença significativa. Enquanto a gestão da informação geralmente é avaliada com base em critérios técnicos, cronogramas e custos, a gestão do conhecimento é avaliada de forma mais abrangente, enfocando as mudanças de comportamento e ação resultantes das conexões e das oportunidades de aprendizado e aprimoramento facilitadas pela incorporação do conhecimento aos processos de trabalho.

2.2 A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A relevância da Gestão do Conhecimento Organizacional é um tema de grande

importância no cenário empresarial contemporâneo. Tornou-se uma disciplina vital para organizações que buscam se manter competitivas, inovadoras e capazes de adaptar-se a um ambiente de negócios em constante evolução. Neste texto, exploraremos a relevância da Gestão do Conhecimento, fundamentando nossos argumentos nas teorias de autores influentes, como (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CHOO, 2003).

Para compreender a importância da Gestão do Conhecimento, é fundamental começar com a perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1997), que desenvolveram a teoria da criação do conhecimento organizacional. Segundo eles, as organizações devem ser capazes de converter o conhecimento tácito em explícito, estimulando a inovação e aprimorando sua capacidade de aprendizado contínuo e argumentam que a criação do conhecimento é a espinha dorsal da vantagem competitiva.

Davenport e Prusak (1998), por sua vez, enfatizam que a Gestão do Conhecimento não é apenas uma questão de tecnologia, mas sim de como as organizações capturam, distribuem e aplicam eficazmente o conhecimento. A Gestão do Conhecimento é o processo de identificar, capturar e usar o conhecimento. Isso implica que as organizações precisam ter sistemas e práticas que facilitem a criação e a disseminação do conhecimento entre seus membros.

Choo (2003), em sua abordagem sobre gestão da informação, destaca que a Gestão do Conhecimento não pode prescindir do efetivo gerenciamento das informações. Ele argumenta que a informação é a base sobre a qual o conhecimento é construído. Portanto, as organizações precisam ser capazes de identificar, coletar e disseminar informações relevantes para apoiar a tomada de decisões e a criação de conhecimento.

A Gestão do Conhecimento é relevante porque permite que as organizações maximizem o uso de seus ativos intangíveis, como conhecimento e informação, para promover a inovação, a eficiência operacional e a tomada de decisões estratégicas. Como afirma Davenport (1998), que as organizações que investem na Gestão do Conhecimento estão investindo em sua capacidade de aprender, inovar e se adaptar rapidamente.

Além disso, a Gestão do Conhecimento contribui significativamente para a retenção de talentos e a motivação dos funcionários. Quando as organizações valorizam o conhecimento de seus colaboradores e criam um ambiente propício ao compartilhamento, os funcionários se sentem mais engajados e reconhecidos. Essa perspectiva está em consonância com a ideia de Choo (2003) de que uma cultura de compartilhamento e aprendizado é fundamental para o sucesso da Gestão do Conhecimento.

Em um mundo em constante mudança, a Gestão do Conhecimento é mais do que uma estratégia empresarial; é um imperativo para o sucesso sustentável.

No ambiente de negócios turbulento de hoje, a criação e a aplicação do conhecimento são fundamentais para a sobrevivência e o sucesso a longo prazo das organizações. (NONAKA; TAKEUCHI, 1998, p. 316)

A Gestão do Conhecimento também desempenha um papel crucial na inovação, promove a criação de um ambiente propício à geração de novas ideias e à implementação de processos inovadores. Davenport e Prusak (1998) salientam que a inovação é uma consequência natural da Gestão do Conhecimento eficaz.

Além disso, a Gestão do Conhecimento é fundamental para a gestão de riscos e a tomada de decisões embasadas em dados. Através da coleta e análise de informações relevantes, as organizações podem identificar ameaças e oportunidades, tornando-se mais ágeis na adaptação às mudanças do mercado.

A longevidade organizacional também está intrinsecamente ligada à Gestão do Conhecimento. À medida que os funcionários se aposentam ou deixam a organização, a retenção do conhecimento crítico torna-se essencial. Como afirma Choo (2003), que a Gestão do Conhecimento é o meio pelo qual as organizações garantem a continuidade e a preservação do conhecimento.

Além disso, a Gestão do Conhecimento promove a eficiência operacional, eliminando a duplicação de esforços e o retrabalho. Davenport e Prusak (1998) observam que a Gestão do Conhecimento permite que as organizações aprendam com suas próprias experiências e melhorem seus processos continuamente.

Outro benefício é a capacidade de as organizações se adaptarem rapidamente às mudanças de mercado. Isso ocorre porque elas podem acessar o conhecimento necessário para tomar decisões informadas e implementar novas estratégias com eficácia.

Para concluir, a Gestão do Conhecimento Organizacional é uma disciplina essencial no mundo dos negócios contemporâneo. Contribui para a inovação, a eficiência operacional, a retenção de talentos e a tomada de decisões embasadas em dados. Além disso, a Gestão do Conhecimento desempenha um papel crucial na longevidade organizacional, permitindo que as organizações se adaptem às mudanças e prosperem em ambientes dinâmicos, a Gestão do Conhecimento é o caminho para o sucesso contínuo das organizações no século XXI.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“Em seu sentido mais estrito, a administração pública engloba o conjunto de entes (órgãos e entidades) estabelecidos pelo Poder Público (Estado) com o propósito de alcançar o bem comum.” (GRANJEIRO, 2000, P. 16)

Para qualquer sociedade, a administração pública é tão essencial quanto desafiadora. Sua missão e eficácia influenciam significativamente, em várias dimensões e particularidades, aspectos como cultura, qualidade de vida, desenvolvimento e o grau de integração da sociedade em um mundo cada vez mais globalizado.

Para uma compreensão mais abrangente da administração pública, é fundamental considerar duas perspectivas fundamentais: a administração pública como prática, ou seja, a atividade ou processo em si, e a administração pública como ciência, ou seja, o campo de estudo e disciplina. Granjeiro e Castro (2000) esclarecem que, dependendo do contexto e da ênfase dada a cada uma dessas perspectivas, é possível estabelecer uma distinção entre elas, mas é importante ressaltar que não são elementos isolados no âmbito da Administração. E frequentemente se complementam e, em última análise, se entrelaçam, uma vez que o estudo também constitui uma forma de ação, e as atividades resultantes dessas ações são embasadas em teorias ou estudos preliminares.

Do ponto de vista histórico, de acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) e conforme destacado na limitada literatura disponível sobre o assunto, a administração pública é categorizada em três formas que se sucedem ao longo do tempo, sendo importante notar que nenhuma delas é completamente substituída: Administração Pública Patrimonialista, Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial.

Em relação às três fases da administração pública e às reformas ocorridas na administração pública brasileira, Wahrlich (1984) destaca, em uma sequência cronológica, que a primeira grande reforma no Brasil teve início durante o regime de Vargas, nos anos da década de 1930. Essa reforma foi essencialmente "modernizadora" e baseou-se na adoção de princípios burocráticos de Max Weber (1864 - 1920) e em valores patrimonialistas. Durante esse período, conhecido como a "era daspeana," referente ao Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado pelo Decreto-lei nº 579, de 30.07.1938, o DASP desempenhou um papel fundamental na liderança e execução da reforma administrativa.

A segunda grande reforma ocorreu com a promulgação do Decreto-lei nº 200, de 25.02.1967, que introduziu um Estado desenvolvimentista, enfatizando princípios como descentralização, delegação de autoridade, coordenação, controle e planejamento. Nessa época, por volta de 1967, surgiu o primeiro estágio da Administração Pública Gerencial.

A terceira grande reforma aconteceu com a publicação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (1995), que propôs uma série de mudanças, incluindo a possibilidade de perda do cargo por desempenho insatisfatório e maior flexibilidade na estabilidade no emprego. Essa reforma abordou mudanças de curto, médio e longo prazos, começando por alterações na legislação e culminando em uma mudança cultural, passando do paradigma burocrático para o paradigma gerencial na Administração Pública. O foco se voltou para resultados e planejamento estratégico (WAHRLICH, 1984)

Com base nos princípios da administração gerencial, as estratégias da moderna administração pública concentram-se na definição precisa dos objetivos a serem alcançados, na garantia da autonomia do administrador para gerenciar os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, bem como no controle e na avaliação dos resultados após a execução das atividades. Conforme previsto no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995,), a administração pública deve ser receptiva à maior participação das organizações da sociedade civil e/ou dos agentes privados, realocando o foco da atenção dos procedimentos e processos (meios) para os resultados alcançados (fins).

Conforme enfatiza Seabra (2001), estratégias para aprimorar a eficiência das organizações públicas, o estabelecimento de agências semiautônomas e a adoção da administração gerencial, parecem ter se tornado uma pauta dominante no cenário do setor público em todo o mundo. Isso caracteriza o que é comumente denominado de "nova administração pública", uma das tendências mais marcantes no âmbito da administração pública internacional. Nesse contexto, a administração pública brasileira também implementou importantes iniciativas, incluindo a criação de diversas agências reguladoras.

O amplo espectro de aplicação da gestão do conhecimento oferece uma gama de opções, procedimentos e práticas que têm o potencial de beneficiar e influenciar positivamente a administração pública em termos de ganhos administrativos. Contudo, é fundamental destacar que os processos de gestão do conhecimento precisam estar intrinsecamente alinhados com a missão e os objetivos centrais da organização. Nesse contexto, como explicam Osborne e Gaebler (1994), a administração pública requer um novo quadro conceitual que facilite a compreensão das ações governamentais, uma nova abordagem para o pensamento governamental e, em última análise, um novo paradigma. É, portanto, crucial a implementação da gestão do conhecimento nos procedimentos de trabalho da administração pública, fortalecendo sua capacidade de atuação e impacto.

Portanto, é evidente que a gestão do conhecimento desempenha um papel estratégico na administração, oferecendo subsídios para uma gestão pública mais eficaz. Ela não apenas

mantém os princípios fundamentais estabelecidos nos novos parâmetros administrativos delineados no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), mas também atua como uma ferramenta essencial para impulsionar a eficácia das ações governamentais. Além disso, a gestão do conhecimento fornece os alicerces necessários para uma administração mais flexível, em consonância com as características do paradigma da nova administração pública.

2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Toda atividade humana se organiza em sistemas, e as atividades dentro das organizações também se interagem e formam sistemas para alcançar objetivos compartilhados. Nas últimas décadas, com a ampla adoção da informática, as empresas passaram a integrar todas as suas atividades em sistemas informatizados.

É inegável a relevância da informação para as organizações, que, mesmo em um ambiente inundado de dados, precisam criar mecanismos eficazes para gerenciá-los e fornecer informações aos gestores e usuários com a máxima rapidez. Isso se torna ainda mais crucial no cenário atual de mercado, onde a agilidade de resposta é uma exigência fundamental para as empresas. Como Davenport (1994) destaca, a tecnologia da informação permite que os processos existentes sejam executados de maneira mais rápida e eficiente.

Nesse contexto, a informação é considerada um recurso valioso para as organizações, e é essencial que seja estruturada de forma a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, tanto empresas com fins lucrativos quanto aquelas de natureza pública precisam de sistemas de informação eficazes que tratem os dados de maneira a aproveitar sua importância estratégica.

Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes interconectados que coletam ou recuperam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a auxiliar na tomada de decisões, coordenação e controle de uma organização. Além de oferecer suporte a essas funções, esses sistemas também capacitam gerentes e funcionários a analisar problemas, compreender questões complexas e criar novos produtos (Laudon, 2009).

Existe uma estreita relação entre sistemas de informação e tecnologia da informação, já que é difícil separar completamente a informação, a tecnologia e os sistemas de informação (Davenport, 1994). Essa conexão se torna evidente quando consideramos que sistemas de informação envolvem pessoas, tecnologia, procedimentos e a adoção de métodos.

Portanto, torna-se evidente a necessidade de desenvolver um sistema de informações eficiente e eficaz, no qual a informação gerada pelas empresas desempenha um papel

fundamental em fornecer o suporte informativo adequado para que os gestores percebam a eficiência e eficácia empresarial como uma necessidade contínua e sustentada. Cada vez mais, a informação deve ser integrada ao ciclo de planejamento, execução e controle, que constitui o cerne do processo de gestão. (BEUREN, 1998)

No contexto da administração pública, observa-se uma crescente tendência de sistematização dos processos, refletindo a preocupação em otimizar o fluxo de informações e garantir a agilidade na execução das atividades. Além da necessidade de dimensionar sistemas de acordo com suas funcionalidades, as organizações devem também adequar a sistematização das informações em todos os níveis hierárquicos.

Para determinar quais informações são necessárias, as empresas devem voltar sua atenção não apenas para o uso dessas informações, mas também para as práticas e processos que as geram. A organização das informações em forma de processos torna-se essencial devido ao volume significativo de informações que entram e saem das organizações. Nesse sentido, as empresas buscam a automação desses processos por meio da tecnologia da informação, visto que a informação pode ser usada para integrar melhor as atividades de processos, tanto dentro de um processo como através de uma série deles. (DAVENPORT, 1994)

O gerenciamento desses processos ocorre por meio do fluxo de trabalho, frequentemente utilizando ferramentas informatizadas que buscam operacionalizar e controlar as etapas dos processos. A forma como os usuários lidam com a informação tem um impacto substancial na qualidade e no fluxo das informações em toda a empresa. Uma maneira de automatizar o fluxo de processos organizacionais é por meio da ferramenta de workflow, um sistema automatizado que utiliza o processamento eletrônico de documentos e informações para criar fluxos de trabalho automatizados. Isso oferece benefícios estratégicos, como menor tempo de processamento, melhor qualidade dos resultados, comunicação interna e externa aprimorada, novas oportunidades de serviços, redução no tempo de execução de produtos ou serviços e maior confiabilidade. (FRUSCIONE, 1996)

Os sistemas de Workflow possibilitam a consulta dos procedimentos necessários para executar uma atividade e a informação que deve ser comunicada. Utilizam informações relacionadas ao fluxo de trabalho para gerenciar, coordenar e controlar o trabalho de maneira mais eficiente, minimizando os problemas de coordenação nos processos de negócios. (NICOLAO; OLIVEIRA, 1998)

O tipo de workflow relacionado ao Sistema de Informação Pública (SIP), objeto deste estudo, é o ad hoc, que, apesar de não ter uma estrutura pré-definida para o trâmite do processo, desempenha o papel de fluxo de trabalho, no qual as informações são repassadas entre os setores

da organização. Os benefícios desses sistemas incluem a eliminação significativa do uso de papel, simplificação e padronização de formulários, acesso remoto e rápida localização de informações, simplificação do arquivamento e recuperação de informações, além da melhor identificação dos responsáveis por cada tarefa do processo.

Em resumo, sistemas automatizados com características de workflow proporcionam melhor controle e visualização dos processos da organização, auxiliando no processo de tomada de decisões e permitindo que os gestores atuem de maneira eficiente e eficaz em suas escolhas. Embora a tecnologia da informação tenha um impacto direto nas operações diárias de pessoas e organizações, ela ainda enfrenta resistência, especialmente por parte dos usuários de sistemas de informações. Essas objeções e inseguranças muitas vezes decorrem da desconfiança em relação à informação eletrônica, devido à sua natureza digital, que pode gerar preocupações sobre sua durabilidade, possibilidade de alteração e disseminação.

Cruz (2000, p. 55) enfatiza que antes de implementar melhorias em processos automatizados, é essencial promover a adaptação das pessoas à nova filosofia de informatização. Em muitos casos, essa mudança pode ser mal interpretada como uma forma de monitorar as atividades das pessoas, o que pode gerar resistência. Portanto, é crucial esclarecer que os processos informatizados, ao identificar os passos, têm o propósito de identificar qualquer desvio de padrão ou atraso na execução das atividades antes que ocorram.

É fundamental desmistificar a ideia de que os sistemas são implantados apenas para que os superiores hierárquicos vigiem as ações de seus subordinados. Os funcionários devem compreender que essas informações contribuem para a melhoria da eficácia e qualidade dos processos de forma abrangente.

Nesse contexto, as empresas devem ser capazes de planejar e desenvolver sistemas que atendam às necessidades tanto do ponto de vista empresarial quanto das comunidades internas e externas. Isso requer considerar a cultura organizacional existente na empresa e as oportunidades de compartilhamento de informações.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

Qualquer processo de transformação na sociedade da informação engloba diversos aspectos, incluindo elementos tecnológicos e estruturais, mas especialmente relacionados à cultura e à geração do conhecimento. O envolvimento das pessoas que participam desse processo é fundamental, uma vez que a cultura de um grupo exerce forte influência nas ações

que ele desenvolve. Em comunidades, escolas e empresas, as pessoas se agrupam e acabam influenciando umas às outras.

Pode-se definir cultura como conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os desafios de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses desafios. (SCHEIN, 1992)

A cultura organizacional está intimamente ligada à cultura informacional adotada pela empresa e é um fator estratégico importante, pois pode influenciar a forma como as atividades são executadas. No caso de uma organização de caráter burocrático, como a Procuradoria Geral do Estado da Paraíba em estudo, características arraigadas, como descrições rígidas de cargos, estão profundamente enraizadas, o que resulta em uma forte ligação das pessoas com suas funções específicas.

Conforme Davenport (1994), as mudanças que envolvem a reengenharia de processos são ousadas e impactam não apenas o fluxo de trabalho, mas também a cultura organizacional, o poder e o controle. Essas mudanças devem integrar tecnologia da informação, as pessoas e a própria informação.

Portanto, mesmo diante da inflexibilidade do sistema burocrático, é responsabilidade dos administradores públicos buscar alternativas que incentivem as pessoas a se envolverem nos processos de mudança e a compartilharem informações e conhecimento de maneira mais eficaz.

Assim, torna-se essencial estabelecer uma cultura informacional por meio da interação social. De acordo com Woida (2008), a gestão e controle dos desafios associados à cultura informacional podem ser alcançados através da promoção de interações sociais entre os indivíduos, criando um ambiente propício para a comunicação, a troca e o compartilhamento, bem como a construção de significados e conhecimento compartilhado.

O compartilhamento de informações é uma pedra angular de uma cultura que promove uma comunicação intensa entre os indivíduos, uma cultura que se baseia na confiança. Isso implica que as pessoas estão dispostas a compartilhar algo que pertence a elas, especialmente no caso da informação, que emerge do conhecimento e se torna explícita por meio dos canais de comunicação.

O compartilhamento de informações pode resultar em um fluxo de interação organizacional eficaz. Através do mapeamento e da automação de processos, é possível criar sistemas que auxiliem no gerenciamento do fluxo de informações dentro da empresa. Isso cria

uma sinergia informacional que impulsiona a interação entre os indivíduos e estimula o fluxo de informações, pressupondo uma interdependência. (TOMAÉL, 2008, P. 841)

Nesse contexto, os sistemas de informações gerenciais se tornam uma necessidade para ambientes complexos e dinâmicos. Portanto, é fundamental que a empresa conheça seus processos, produtos ou serviços para alcançar o sucesso esperado.

Dessa forma, as ações voltadas para a gestão da informação e a criação de um ambiente propício ao compartilhamento e à sinergia devem contar com o apoio e a adesão da alta administração. Essa liderança desempenha um papel estratégico ao motivar seus colaboradores a se adaptarem às condições impostas a qualquer tipo de organização nos dias de hoje.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem exploratória para investigar a relação entre a gestão de conhecimento na administração pública e o compartilhamento de informações. A escolha por uma abordagem exploratória é motivada pela complexidade do tema e pela necessidade de uma compreensão mais profunda das dinâmicas envolvidas. Inicialmente, a pesquisa se concentrará em mapear o atual estado da gestão de conhecimento nas organizações governamentais, identificando desafios, práticas existentes e áreas de oportunidade.

Para atingir seus objetivos, esta pesquisa utilizou métodos bibliográficos, a fim de obter uma visão abrangente das experiências e percepções relacionadas à gestão de conhecimento e ao compartilhamento de informações. Além disso, análises documentais e revisões de literatura detalhadas serão realizadas para contextualizar as práticas existentes e teorias relevantes.

Esta pesquisa exploratória visa contribuir significativamente para o entendimento da gestão de conhecimento na administração pública e o compartilhamento de informações. Ao mapear as práticas existentes, identificar desafios e oportunidades, e analisar as percepções dos atores envolvidos, esta pesquisa poderá servir como base sólida para estudos posteriores, bem como para o desenvolvimento de estratégias práticas e políticas que aprimorem a eficiência e a transparência do governo. Além disso, a abordagem exploratória oferece flexibilidade para a adaptação da pesquisa às dinâmicas em evolução na administração pública.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Na administração pública, a gestão do conhecimento é fundamental para promover a eficiência, a transparência e a inovação. Isso envolve a identificação, captura, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional para melhorar os processos e tomadas de decisão.

O compartilhamento de informações desempenha um papel crucial na gestão do conhecimento na administração pública. Isso pode incluir o compartilhamento de melhores práticas, lições aprendidas, dados e informações relevantes entre diferentes unidades organizacionais, agências governamentais e até mesmo com o público em geral.

Ao compartilhar informações de forma eficaz, os órgãos públicos podem:

- Facilitar a colaboração e a cooperação entre diferentes departamentos e funcionários.
- Reduzir a duplicação de esforços e promover a eficiência na realização de tarefas.
- Melhorar a qualidade das decisões ao permitir que os tomadores de decisão tenham acesso a informações relevantes e atualizadas.
- Aumentar a transparência e a prestação de contas ao público, promovendo a confiança na administração pública.
- Estimular a inovação ao permitir que as ideias e conhecimentos sejam compartilhados e aproveitados de maneira mais ampla.

Portanto, é importante que as organizações públicas, como a Procuradoria Geral do Estado da Paraíba, implementem estratégias eficazes de gestão do conhecimento e promovam uma cultura de compartilhamento de informações para alcançar melhores resultados e servir de forma mais eficaz aos cidadãos.

Diante da observação feita, a acessibilidade e clareza das informações para os cidadãos comuns que precisam acompanhar processos na Procuradoria do Estado da Paraíba (PGE-PB), é notória, a falta de um acesso direto e fácil às informações sobre o andamento dos processos administrativos, pode ser frustrante e dificultar a transparência e a comunicação efetiva entre a instituição e o público.

Ao analisar o site da PGE-PB, percebe-se uma lacuna na disponibilidade de informações detalhadas sobre o andamento dos processos. Em vez disso, os cidadãos são direcionados a entrar em contato com números de telefone gerais e solicitar informações sobre seus processos, o que pode resultar em dificuldades para obter respostas precisas, especialmente se a pessoa não souber para qual setor específico deve ligar. Além disso, a seção do site que deveria

fornecer os contatos da Procuradoria nem sempre está completa, deixando de incluir informações cruciais, como endereços de e-mail ou números de telefone diretos, dificultando ainda mais a comunicação direta entre os cidadãos e os responsáveis pelos processos.

Para resolver esse problema e garantir uma melhor acessibilidade e clareza das informações para os cidadãos, seria recomendável que a PGE-PB implementasse melhorias em seu site, incluindo:

- Um sistema de pesquisa que permita aos cidadãos acessar diretamente informações sobre o andamento de seus processos, incluindo os trâmites realizados até o momento.
- Uma lista completa e atualizada de contatos, incluindo números de telefone diretos e endereços de e-mail, para os diferentes setores da Procuradoria, facilitando o contato direto com os responsáveis pelos processos.
- Uma descrição clara e detalhada de cada etapa do processo administrativo, para que os cidadãos possam entender melhor o status de seus casos e quais procedimentos podem ser esperados.

Ao tornar as informações mais acessíveis, diretas e claras, como no exemplo, os cidadãos terão mais facilidade em entender o status de seus processos e entrar em contato com os setores competentes ou responsáveis diretos, promovendo assim uma maior transparência e eficácia na administração pública.

Para resolver essa questão, é crucial que a PGE-PB tome medidas para aprimorar a comunicação e a disponibilidade de informações em seu site, garantindo que os cidadãos tenham acesso fácil e direto aos dados relevantes. Isso inclui a implementação de sistemas de pesquisa eficazes, a atualização e completa disponibilização de contatos de todos os setores da Procuradoria, e a oferta de descrições claras sobre as etapas dos processos administrativos.

Ao adotar essas medidas, a Procuradoria do Estado da Paraíba não apenas facilitará o acesso à informação para os cidadãos, mas também fortalecerá a confiança na administração pública e promoverá uma maior participação e colaboração entre todos os envolvidos. A transparência e a acessibilidade devem ser pilares essenciais em qualquer órgão governamental, e é imperativo que a PGE-PB se esforce continuamente para atender a esses padrões elevados de prestação de contas e responsabilidade.

5 CONCLUSÃO

Em conclusão, é evidente que a transparência e a acessibilidade das informações são fundamentais para promover uma administração pública eficiente e responsável. No contexto da Procuradoria do Estado da Paraíba, a falta de um acesso direto e claro às informações sobre o andamento dos processos pode representar um obstáculo significativo para os cidadãos leigos e que buscam acompanhar seus casos.

No mundo moderno em constante evolução, as transformações sociais e tecnológicas das últimas décadas trouxeram desafios significativos para as organizações, intensificando a competição e a necessidade de adotar práticas de gestão mais flexíveis. A emergência da sociedade do conhecimento valorizou os ativos intangíveis e colocou o trabalho com informações no cerne de quase todos os negócios. Nesse contexto, a gestão do conhecimento se torna essencial para organizações públicas e privadas, revisando métodos de produção, aprimorando processos de capacitação e introduzindo novas práticas de gestão que impulsionam a eficácia e a competitividade.

A gestão do conhecimento é fundamental para a competitividade das organizações, pois na nova economia, o conhecimento se tornou um dos principais pilares das economias globais. As pessoas se tornaram as fontes cruciais de vantagem competitiva, e as organizações que efetivamente gerenciam esse recurso estão controlando um elemento-chave para o sucesso. A gestão do conhecimento também promove a inovação, a eficiência operacional e a tomada de decisões embasadas em dados, contribuindo para a longevidade organizacional.

Na administração pública, a gestão do conhecimento desempenha um papel estratégico na busca por uma gestão mais eficaz e ágil. As reformas na administração pública brasileira, desde a era das reformas no governo de Vargas até a adoção da administração gerencial, refletem a busca por maior eficiência e resultados. A implementação da gestão do conhecimento nos procedimentos de trabalho da administração pública fortalece sua capacidade de atuação e impacto.

Sistemas de informações desempenham um papel crucial na gestão do conhecimento, fornecendo a infraestrutura necessária para coletar, processar, armazenar e distribuir informações de forma eficaz. A automação de processos por meio da tecnologia da informação agiliza as operações, melhora a qualidade dos resultados e permite uma adaptação rápida às mudanças do mercado.

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na gestão do conhecimento e no compartilhamento de informações. Uma cultura que promove a comunicação intensa, a confiança e o compartilhamento de informações cria um ambiente propício para o fluxo de informações e a interação entre os indivíduos. Liderança comprometida e o envolvimento de

todos os níveis hierárquicos são essenciais para criar uma cultura de aprendizado e compartilhamento.

Em resumo, a gestão do conhecimento, a tecnologia da informação, os sistemas de informações e uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento de informações são elementos interconectados que impulsionam a eficiência, a inovação e a competitividade das organizações, sejam elas públicas ou privadas, em um ambiente em constante evolução. Essa abordagem se torna essencial para o sucesso organizacional no século XXI.

Diante do exposto, se faz necessário que a Procuradoria Geral do Estado da Paraíba se adeque a realidade existente atualmente e busque melhorias. Os gestores em parceria com a gerência de tecnologia da informação, possam criar mecanismos e estratégias para que a PGE-PB possa aprimorar seu site e contribuir com a gestão de conhecimento e o compartilhamento de informações mais claras e objetivas para o público em geral, contribuindo para uma maior transparência e eficiência do trabalho desempenhado pela Procuradoria.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria. Terezinha (Org.). Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: IPEA, 2012.

BARROSO, Antônio Carlos; GOMES, Elisabeth Braz. Tentando entender a gestão do conhecimento. 2000. Disponível em: http://www.crie.coppe.ufrj.br/kmtools/main_conhecimento.html . Acesso em: 03 de outubro de 2023.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília: MARE, 1995. 83 p.

CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CAMPOS, Marcelo M. Gestão do Conhecimento Organizacional na Administração Pública Federal em Brasília: um estudo exploratório. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. A sociedade do conhecimento e a política industrial brasileira. In: O FUTURO da Indústria: oportunidades e desafios - a reflexão da universidade. Brasília: MDIC/STI; IEL Nacional, 2001. 341 p.

- CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.
- CRUZ, Tadeu. Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.
- DRUCKER, Peter. Post-capitalist society. New York: Harper Business, 1994, 232 p.
- DRUCKER, Peter F. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998. 214 p.
- FRANCO, A. P. Da sala de aula ao mundo empresarial: compreendendo a aprendizagem vivenciada em consultoria júnior da Universidade Federal de Pernambuco. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa em Pós- Graduação de Administração. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2006.
- GARVIN, David A. Building a learning organization. Harvard Business Review, Boston, p. 78-91, Jul./Aug., 1993.
- GEUS, Arie de. A empresa viva. São Paulo: Campus, 1998. 214 p.
- GRANJEIRO, José W. Direito Administrativo. 17. ed. Brasília: Vestcon, 2000, 477 p.
- GUIMARÃES, C. L.; SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P. Empresa júnior e incubadora tecnológica: duas facetas de um novo paradigma de interação empresa universidade. 2003 In: Simpósio de Engenharia de Produção. 2003.
- HAVARD BUSINESS REVIEW. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.
- PINHO, José Antônio G.; AKUTSU, Luiz. Sociedade da informação, accountability e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 36, n. 5, p. 723 - 745, set./out., 2002.
- SEABRA, Sérgio N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n.4, p. 19 - 43, jul./ago., 2001.
- SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998. 444 p.
- SILVA, A.M da; RIBEIRO, F. A gestão da informação na administração pública. Interface, Lisboa, v. 50, n. 161, p. 32-39, nov. 2009.

STEWART, Thomas. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SVEIBY, Karl Erik. *A Nova Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento. O grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócios, 2000.