



Equipes de conhecimento no processo de reorganização institucional

Antonio Ramalho de Souza Carvalho¹
Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira²

Resumo

Este artigo destaca a criação de comitês temáticos como equipes de conhecimento, durante o processo de reorganização institucional ocorrido no final de 2004 e início de 2005, em uma Instituição Pública de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I), como uma das técnicas para prover os gestores de informações que possibilitem a inovação. O trabalho está fundamentado no referencial teórico sobre gestão do conhecimento, visando a compreensão da inovação dos processos durante a prática de reorganização institucional. Conclui-se que as equipes de conhecimento são detentoras de uma grande quantidade de experiências no trato da questão pública, sendo necessária a articulação entre equipes e organização para tornar essas experiências em elemento na busca da eficácia.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento, Estrutura Organizacional, Inovação

1 Antonio Ramalho de Souza Carvalho, Administrador de Empresas, Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté – UNITAU (www.unitau.br). Coordenador em Organização e Normalização do Centro Técnico Aeroespacial (www.cta.br). E-mail: ramalho@vdr.cta.br.

2 Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, Economista, Doutor em Organização Industrial pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica - ITA, Coordenador do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté – UNITAU (www.unitau.br). E-mail: edson@unitau.br.

Knowledge teams in the process of organizational reorganization

Abstract

This paper details the creation of thematic committees as knowledge teams, during the occurred process of reorganization in the end of 2004 and begin of 2005, in a Science, Technology and Innovation (S,T&I) Public Institution as one of the techniques to provide the managers with information that make possible the innovation. The work is based on the theoretical on knowledge management, having aimed at the understanding of the innovation of the processes during the practical of reorganization. Concludes that the knowledge teams has a great amount of experiences in the treatment of the public question, being necessary the joint between teams and organization to become these experiences in element in the search of the effectiveness.

Key-words: Knowledge Management, Organizational Structure, Innovation

Introdução

Os gestores públicos estão enfrentando desafios decisórios devido a complexidade e o dinamismo que o ambiente tem apresentado na condução das Organizações³. A resposta correta a esses desafios determina o sucesso organizacional e fica perceptível que apenas o conhecimento individual absorto não é totalmente capaz de guiar os gestores para as soluções adequadas. Nesse sentido, torna-se necessário buscar técnicas que propiciem a contínua capacidade dos gestores públicos em tomar as decisões corretas. Uma dessas técnicas consiste na criação de equipes de conhecimento na estrutura organizacional, com mentores capazes de auxiliar e assessorar os gestores públicos em situações multidisciplinares ou meramente técnicas.

Este artigo aborda a criação de comitês temáticos como equipes de conhecimento em uma Instituição Pública de Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I) como uma das técnicas para prover os gestores de informações que possibilitem a inovação⁴ organizacional. A criação e a manutenção desses comitês ocorreram durante a elaboração do Plano Diretor de Gestão, no final de 2004 e início de 2005, que permitiu a condução para a inovação nos processos organizacionais em quatro grandes áreas de conhecimento: Planejamento Institucional; Otimização Organizacional e Gerencial; Ampliação das Capacidades Relacionais; e Fortalecimento e Ampliação da Política de Recursos Humanos. O trabalho está fundamentado no referencial teórico sobre gestão do conhecimento e visa a compreensão da inovação dos processos durante a prática de reorganização institucional.

Referencial Teórico

Drucker (1994, p.16) enfatiza que os recursos básicos das novas organizações deixaram de ser o capital, os recursos naturais e a mão-de-obra para passar a ser o conhecimento. O conhecimento passa a trazer

3 A definição utilizada nesta pesquisa para descrever organizações é a mesma apresentada por Daft, sendo a seguinte: “organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligados ao ambiente externo.” (DAFT. 2002, p. 11)

4 As inovações organizacionais buscam introduzir novidades nos processos administrativos, no modo de tomada de decisão, na forma de alocação de recursos, nas atribuições, nos relacionamentos entre pessoas e Organizações, no modo de recompensas e punições e outros elementos relacionados com a gestão organizacional. (BARBIERI; ÁLVARES, 2004, p. 53).

valor para a organização quando permite o incremento da produtividade e implemento de inovações organizacionais.

Conforme Antonelli e Quere (2005, p.1), a identificação de conhecimento é vista como um bem econômico, ou seja, nessa economia o conhecimento emerge como uma disciplina em um contexto caracterizado pela necessidade de entender como a geração, disseminação e uso de conhecimento são organizados.

Nessa mesma linha, Catropa (2001) descreve que o clássico tripé da economia: terra, capital e trabalho passa a ser substituído pela tecnologia. O conhecimento passa a ser considerado o insumo fundamental ao processo produtivo, fortalecendo o processo de globalização das economias e dos mercados; migração da gestão preconizada pelos modelos da sociedade industrial para os modelos da sociedade da informação.

Segundo Drucker (1994, p.164), as organizações – pessoas, estrutura e tecnologia – não mais necessitam estar dentro do mesmo conjunto. É necessária apenas a interligação por intermédio da informação e o autor ressalta que o ponto focal do conhecimento é sempre a pessoa que tem por incumbência utilizá-lo, agregar valor e disseminá-lo. Para tal, torna-se obrigatório a gestão do conhecimento alocada ao uso produtivo organizacional.

Considerando os recursos intelectuais como a matéria-prima mais importante do processo de geração de soluções, Senge (1994) mostra que a vantagem competitiva de uma Organização é alcançada por meio de planos de aprendizado, em que as pessoas são capazes de expandir suas habilidades para obterem os resultados almejados, o que possibilita a conquista de um ambiente organizacional que estimule os participantes a atingirem as metas definidas.

Os planos de aprendizado têm como uma de suas forças motrizes a disseminação do conhecimento, e Daft (2002) descreve que essa disseminação, em qualquer empresa, é crucial, e que o conhecimento explícito⁵ pode ser facilmente capturado e compartilhado formalmente por meio da tecnologia da informação⁶. O

5 O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática, ou seja, é aquele cujas regras são exteriorizadas por informações que podem ser transmitidas a outros por meio dos sentidos humanos. É representado por relatórios, base de dados, patentes, produtos e processos.

6 A tecnologia da informação pode ser definida como o conjunto de ferramentas que têm o objetivo de conduzir a informação de um emissor para um receptor, por intermédio de processamento de dados em hardwares e softwares adequados ao ambiente tecnológico, em consonância com os objetivos institucionais. Definição descrita por MCGEE, James V; PRUSAK, Laurence. Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma

autor estima que até 80% do conhecimento útil de uma Organização é o conhecimento tácito⁷, que não é facilmente capturado e disseminado.

Nonaka e Takeuchi (1995), ao descreverem sobre a *Espiral de Criação do Conhecimento Organizacional*, demonstram que o conhecimento humano, e, por conseguinte, o conhecimento organizacional, é criado e expandido por intermédio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, e que, a não ser que se torne explícito, o conhecimento compartilhado não pode ser facilmente alavancado pela Organização como um todo. O conhecimento se inicia no indivíduo e vai cruzando fronteiras e ampliando comunidades de interação. Esses autores utilizam uma representação gráfica em forma de espiral para descrever criação do conhecimento organizacional, em que as duas principais dimensões são a epistemológica (conhecimento explícito e tácito) e a ontológica (fases do nível de conhecimento de individual, grupo, organização a inter-organização).

O modelo espiral percorre quadrantes de conversão do conhecimento que são os seguintes:

- *Socialização*: conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- *Externalização*: articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos;
- *Combinação*: conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito; e
- *Internalização*: processo de incorporação de conhecimento explícito, convertendo-o em tácito.

Terra (2003), ao mesmo tempo em que descreve que a informação e o conhecimento são bens preciosos para as pessoas, alerta que se deve compartilhá-los, uma vez que a Organização valoriza quem registra e compartilha o que sabe. Aqueles que compartilham ganham visibilidade e notoriedade e, conseqüentemente, são reconhecidos e apreciados, além do que a codificação de conhecimento possibilita a redução da carga de trabalho para a execução de tarefas. O mesmo autor descreve que quando há disseminação do conhecimento, todos estão propensos a aprender, inclusive quem o dissemina, porque o ato de compartilhar exige reflexão e

ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. *Managing Information Strategically*.

7 O conhecimento tácito inclui a intenção, as perspectivas, crenças e valores que as pessoas formam como resultado de suas experiências. Está profundamente arraigado na ação e no comprometimento do indivíduo com determinado contexto.

proporciona trocas de conhecimento, tanto no presente como no futuro. A disseminação do conhecimento é, também, uma forma de se inserir em redes os envolvidos no processo, permitindo que todos possam processar e filtrar informações relevantes para o aprendizado, ou seja, é uma forma de inserção em redes de aprendizado e *networking*.

Davenport e Prusak (1998) relatam que existem barreiras culturais que impedem ou retardam a transferência, como a falta de confiança entre setores organizacionais, os diferentes vocabulários utilizados, a falta de local de encontro para a discussão, a incapacidade de quem recebe em absorver o conhecimento, a crença que o conhecimento pertence apenas a um grupo seleto e, por fim, a cultura de intolerância com os erros, a não aceitação das solicitações de ajuda ou dúvidas. Vencidas as barreiras de disseminação do conhecimento, percebe-se que as idéias causam maior impacto na Organização quando são compartilhadas e não quando são restritas a poucas pessoas.

Outra forma de vencer as barreiras é por meio da disseminação estruturada do conhecimento, uma das formas de intervenção organizacional com objetivo de disseminar conhecimento rapidamente entre um grande número de funcionários propensos a um desenvolvimento que propicie um ganho na gestão organizacional. Garvin (2000), Davenport e Prusak (1998) destacam vários mecanismos que estimulam a disseminação estruturada do conhecimento, entre eles os treinamentos formais, os *workshops*, o banco de dados corporativos, a circulação de notícias internas ou externas e a documentação circulante.

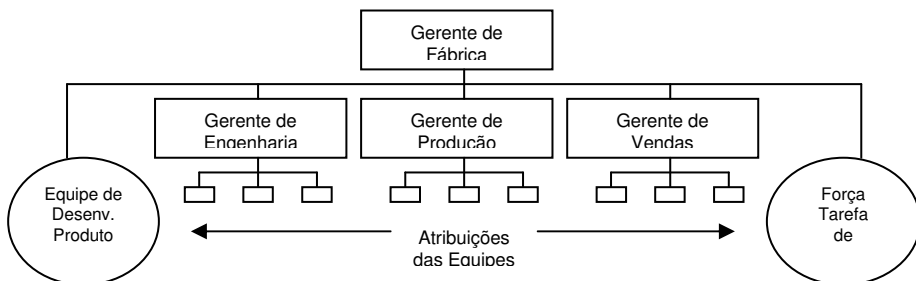
Ao contrário da disseminação estruturada, existem as redes de conhecimento que funcionam sob princípios descentralizados, oferecendo conhecimento de acordo com a necessidade, em que a tecnologia da informação propicia a existência de uma distribuição de forma não estruturada, por meio da infra-estrutura da rede de conhecimento da Organização. Esse modelo de transferência não-estruturada do conhecimento ocorre devido aos encontros espontâneos de mentes que gera idéias e soluções de forma inesperada.

Dentro dos modos de disseminação do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) citam que esse processo depende do tipo de conhecimento envolvido. O conhecimento explícito é transferido com razoável exatidão, porém, para a transferência do conhecimento tácito se exige um intenso contato pessoal, concluindo-se que, quanto mais rico e tácito for o conhecimento, mais tecnologia deverá ser utilizada para que as pessoas o compartilhem diretamente.

Daft (1999, p. 454) descreve que o paradigma⁸ está refletido na mudança da organização tradicional para organização que trabalha em equipes e redes e que se move em direção a uma organização que aprende. As organizações que aprendem, surgidas devido as mudanças de paradigmas, podem ser vistas como aquelas em que todos estão engajados na solução de problemas, na busca do crescimento e aprendizado organizacional.

Conforme Robbins (2002), entende-se como estrutura por equipes aquelas de caráter permanente ou temporárias, geralmente multifuncionais, criadas para aperfeiçoar as relações laterais e resolver problemas em toda a organização. Geralmente os membros trabalham juntos, o tempo necessário para resolver os problemas, mas continuam a ter os trabalhos funcionais de tempo integral. Um modelo de estrutura de equipe é apresentado na **Figura 1**.

Figura 1: Como uma estrutura de equipe pode funcionar (Adaptação de ROBBINS, 2002)



O uso da estrutura por equipes tem como objetivo explorar o potencial intelectual e de resoluções de problemas dos participantes, bem como permitir que as pessoas compartilhem conhecimento e experiência para ganhar vantagem competitiva. As vantagens e

8 Segundo Tapscott e Caston (1995), a mudança de paradigma é uma nova maneira de ver algo e é freqüentemente exigida em função de novos desenvolvimentos ocorridos em ciência, tecnologia, arte, ou outras áreas de atuação que envolve transformações ou mudanças. Para esses autores, quatro mudanças de paradigmas têm impacto sobre as organizações nos dias atuais: as novas tecnologias (novas metas para a tecnologia de informação; computação em rede, aberta e centrada no usuário); o novo ambiente empresarial (mercados dinâmicos, abertos e competitivos); a nova empresa (organização aberta que atua em rede e fundamentada na informação) e a nova ordem geopolítica (realidade mundial aberta, volátil e multipolar).

desvantagens que podem ocorrer com o uso de uma estrutura por equipes são apresentadas no **Quadro 1**.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da estrutura de equipes.
(Adaptação de ROBBINS, 2002)

ESTRUTURA DE EQUIPES	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> - Ajuda a quebrar barreiras entre departamentos operacionais. - Aumenta o moral. - Aumento a rapidez e a qualidade das decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflito de lealdade entre membros que tenham tanto atribuições de equipe como funcionais. - Aumento do tempo em reuniões.

Quando as equipes são reunidas por áreas temáticas, têm-se profissionais capazes de quebrar barreiras em temas específicos como prática de sugestões e orientações aos gestores organizacionais, aumentando a qualidade nas decisões pelos gestores..

Metodologia

A metodologia envolveu o entendimento da disseminação do conhecimento pelas equipes de conhecimento, durante a elaboração do Plano Diretor de Gestão ocorrida no final de 2004 e início de 2005. A pesquisa baseou-se em estudo de caso⁹ complementado pelo estudo exploratório¹⁰ previsto por Yin (2004).

No final de 2004, a Instituição Pública de C,T&I solicitou a elaboração de um Plano Diretor de Gestão¹¹ junto a uma Fundação de Apoio¹², que encomendou o trabalho ao GEOPI¹³. A proposta apresentada

9 O estudo de caso vem ao encontro da necessidade de entender um fenômeno social complexo, no âmbito da instituição fomentadora do estudo e busca a possibilidade de estabelecer comparações entre dois enfoques específicos: equipes do conhecimento e disseminação do conhecimento.

10 A complementação com o estudo exploratório é pelo fato de pertencer à modalidade de pesquisa que melhor permite compreender o comportamento organizacional, frente aos objetivos elaborados pelo autor para a pesquisa em questão.

11 O Plano Diretor de Gestão, apresentado pelo GEOPI, tinha como premissas: (i) as especificidades do objeto; (ii) envolvimento e participação; (iii) resgatar experiências (bem sucedidas ou não); (iv) flexibilidade na condução dos trabalhos; (v) a história importa e o futuro também; (vi) a comunicação permanente (vii) convergência e compromisso; e (viii) responsabilidades compartilhadas.

12 A Fundação de Apoio é uma instituição criada sob o amparo da Lei brasileira nº 8.958, de 1994, regulamentada pelo Decreto nº 5.205, de 2004, com a finalidade de dar

se baseou em seis dimensões de trabalho: um comitê de orientação, um comitê de coordenação e quatro comitês temáticos.

Esses comitês foram criados com o objetivo de orientar, facilitar, organizar e dirimir os trabalhos relativos ao processo de reorganização institucional da Instituição de Pesquisa, além de melhorar a comunicação e os elos entre os vários atores participantes deste processo, tornando-os equipes de conhecimento.

O comitê de orientação teve como objetivos a orientação e o acompanhamento de todo o trabalho, além de participar diretamente dos exercícios de definição de competências essenciais para a Instituição, bem como na definição de cenários. Foi nessa instância que se definiu a estratégia¹⁴ de divulgação dos trabalhos e de articulação com os órgãos superiores e subordinados.

A organização do processo de elaboração do Plano Diretor de Gestão foi de responsabilidade do comitê de coordenação, que mediu e auxiliou nos trabalhos dos comitês temáticos e do comitê de orientação. O comitê de coordenação teve como objetivos específicos a organização de painéis para identificação das competências essenciais; a organização de exercício de cenários, em atendimento ao comitê de orientação, e a elaboração de minutas do Plano Diretor da Instituição de Pesquisa. Foi por intermédio desse comitê que foi armazenado e compartilhado o conhecimento. Nesse comitê há o *ombudsman*¹⁵, responsável por receber

apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico.

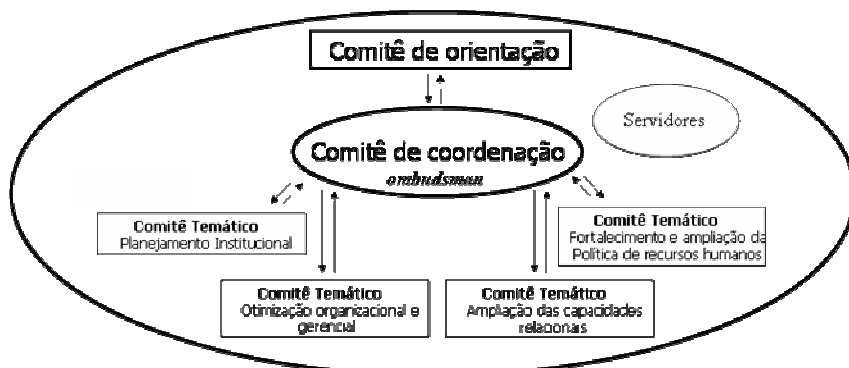
13 GEOPI é o Grupo de Estudos sobre Organização da Pesquisa e da Inovação do Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT) da Unicamp, situado em Campinas, no Estado de São Paulo, Brasil, que realiza estudos com instituições de pesquisa, redes de inovação, impactos e tendências da pesquisa desde 1995.

14 Para esta pesquisa considera-se como estratégia o que foi conceituado por Wright, Kroll e Parnell (2000), ou seja, as estratégias referem-se aos planos que a alta administração formula para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização. Conforme os autores, a estratégia apresenta vantagens, pois formula (desenvolve estratégias), implementa (coloca em ação as estratégias) e controla (modifica as estratégias para assegurar os resultados).

15 Ombudsman é o responsável por ouvir terceiros, retransmitir o comunicado a todas as áreas envolvidas da Organização e trazer soluções ou respostas àqueles que fizeram o questionamento. Conforme Angelo e Giangrande (1999), ao demonstrarem as ferramentas utilizadas no varejo, desde 1809 já se previa a figura do ombudsman na Suécia, era uma pessoa que representava o cidadão perante o Parlamento. Os mesmos autores ressaltam que ombudsman necessita ter o conhecimento e a compreensão da cultura, valores e missão da Organização, bem como dos princípios éticos aplicados para que as solicitações e sugestões recebidas sejam analisadas e atendidas, para isso é

as informações dos funcionários, procurar soluções e transformá-las, por meio de ferramentas conceituais, em conhecimento e subsídios de trabalho dos comitês temáticos. As interações entre o Comitê de Orientação, Comitê de Coordenação e Comitês Temáticos ocorreram conforme a **Figura 2**.

Figura 2: Interação entre Comitês (adaptado da proposta apresentada pelo GEOPI em 2004)



A definição dos comitês temáticos teve por objetivo definir as dimensões básicas do processo de reorganização em quatro eixos escolhidos, com a função primordial de referenciar todas as atividades que serão conduzidas durante o trabalho. Na fase de planejamento, esses eixos orientaram a elaboração do diagnóstico com objetivo final de elaborar o Plano Diretor de Gestão da Instituição de Pesquisa.

Cada eixo temático foi definido com base nos elementos institucionais fundamentais para a compreensão da situação da Instituição de Pesquisa, em termos de sustentabilidade institucional, competitividade organizacional e legitimidade social.

A definição dos eixos levou em conta aspectos estratégicos e operacionais no curto, médio e longo prazo e que cada eixo teve, basicamente, a criação de conhecimento nas áreas seguintes com objetivos específicos de:

- *Planejamento Institucional*: analisar e propor ações para as dimensões estratégicas da Instituição de Pesquisa; verificar todo processo

necessário que o tenha independência e autoridade para resolver rapidamente situações de atrito ou reverter frustrações.

de planejamento de atividades, a definição e formalização de missão, visão e valores, quais as competências essenciais da Instituição, como ela se encontra inserida na estrutura de Estado (em relação à flexibilidade, autonomia, às funções públicas, restrições legais e análise sucessória), implicações para o desenvolvimento institucional e para a sua sustentabilidade a longo prazo e também os processos de avaliação institucional;

- *Otimização Organizacional e Gerencial:* identificar funcionalidades e disfunções organizacionais e gerenciais; verificar a estrutura organizacional, seu organograma, relações de subordinação e atribuições, e também os processos internos que focalizam seus fluxos decisórios: formalização, eficiência, operacionalidade (incluindo a caracterização dos passos necessários para a execução de operações, tais como compras, vendas, formalização de convênios e contratos) e o fluxo e controle de informações (estrutura e operação de bancos de dados e obtenção de relatórios gerenciais, como se guarda e recupera informações e a tecnologia de comunicação empregada);
- *Ampliação das Capacidades Relacionais:* identificar e analisar a política de relacionamento com os ambientes interno e externo, inclusão da política de financiamento, abordagem dos seguintes temas: política de financiamento, política e instrumentos de absorção e de transferência de tecnologia, tais como contratos, convênios, licitações, licenciamentos entre outros; política de propriedade intelectual e incluiu patentes, *royalties*, licenças, proteção tecnológica, direitos autorais, entre outros; política de relacionamento com a sociedade e com o público interno e a formação e participação em redes; e

- *Fortalecimento e Ampliação da Política de Recursos Humanos*: identificar e analisar a política de atração, motivação e capacitação de recursos humanos (contratação, formação de redes, bolsistas, entre outros); os sistemas de premiação, de complementação salarial e demais incentivos para manutenção e motivação dos recursos humanos; a política de capacitação dos recursos humanos por tipo de atividade desenvolvida e por estratégia institucional de desenvolvimento de competências essenciais, e, por fim, os mecanismos de avaliação do desempenho de servidores, pesquisadores e equipes.

A designação de comitês para a elaboração de soluções seguiu os modelos contemporâneos de estrutura organizacional por equipes descritos por Robbins (2002). Para Daft (1999), o uso da estrutura por equipes tem como objetivo explorar o potencial intelectual e de resoluções de problemas dos participantes, como também permitir que as pessoas compartilhem conhecimento e experiência para ganhar vantagem competitiva.

Análise dos Resultados

Os comitês possuíam a seguinte composição básica:

- *Coordenador*, responsável por coordenar os trabalhos e buscar a harmonia de soluções;
- *Relator*, responsável pela memória das reuniões e
- *Demais participantes*: membros com a responsabilidade de elaborar o diagnóstico organizacional, em seus respectivos âmbitos de competência, e propor soluções para a inclusão da redação final do Plano Diretor de Gestão, com vistas à implementação das ações propostas dentro da realidade e cultura organizacional.

Todos os participantes são profissionais com conhecimento em áreas temáticas e/ou especialistas que possuem alto conhecimento e vivência em práticas organizacionais, e contribuíram com suas experiências ou relatos de suas necessidades.

Durante a elaboração do Plano os participantes dos comitês temáticos discutiram as soluções propostas e acrescentaram informações novas,

empregando técnicas de gestão de reuniões ou improvisação, dependendo da interação da equipe no momento da discussão das novas soluções, ambiente propício para a disseminação do conhecimento.

Nas reuniões, todos os posicionamentos e questões levantados foram observados pelo Relator que tinha como atribuição elaborar a memória das reuniões, formalizando as informações originadas, enquanto o Coordenador buscou adequar as propostas apresentadas às necessidades operativas, focando no tema, na expectativa de atender as necessidades dos clientes do processo e considerando a capacidade dos usuários em participar dos processos.

Durante toda a fase de discussão, verificou-se a transferência espontânea, e, muitas vezes não estruturada do conhecimento. Descreve Senge (1994) que as transferências não estruturadas do conhecimento são oportunidades para encontros espontâneos de mente e têm o potencial de gerar novas idéias.

Durante o processo de elaboração do Plano Diretor de Gestão foram feitas consultas públicas, em que qualquer funcionário poderia participar com sugestões e críticas, o que tornou uma estratégia primária para a transferência do conhecimento, e, conseqüentemente, à aprendizagem organizacional, uma vez que a participação dos membros da organização nos processos sistêmicos auxiliou a aprendizagem organizacional, conforme a visão de Senge (1994).

Esses comitês temáticos foram de caráter temporário, criados para encontrar soluções em seus eixos temáticos convertidos em planos, como ferramenta de administração estratégica, e, também, como instrumento de disseminação da aprendizagem. As soluções obedeceram às diretrizes apresentadas, em consonância com os anseios dos servidores e das orientações apresentadas pela GEOPI.

Permitiu-se, também, um raciocínio sistêmico capaz de promover discussões estratégicas para a competitividade e aprendizagem, na mesma linha já descrita por Senge (1994), que destacou que a vantagem competitiva de uma Organização é alcançada por estratégias e planos de aprendizado.

As barreiras existentes e conhecidas foram sempre consideradas durante a elaboração da estratégia de comunicação. Uma das formas de vencer as barreiras foi a própria disseminação estruturada do conhecimento. Os mecanismos apresentados por Garvin (2000), Davenport e Prusak (1998), que estimulam a disseminação estruturada do conhecimento, foram utilizados: *workshops*, banco de

informações corporativas disponibilizado na *intranet*, circulação de notícias internas e documentação, entre outros.

Em somatória à disseminação estruturada, as redes de conhecimento também foram recursos utilizados, e a tecnologia da informação propiciou a existência de uma distribuição de forma não estruturada, por meio da infra-estrutura da rede de conhecimento dos comitês. A prática de troca de informações era constante pela rede da instituição. Esse modelo de transferência não-estruturada do conhecimento ocorreu devido aos encontros espontâneos de mentes dos participantes dos comitês temáticos (equipes do conhecimento), gerando idéias e soluções, algumas de forma inesperadas. Somando-se a essa prática, membros dos comitês resolviam as questões apresentadas em momentos oportunos de encontros ou mesmo com a interação com seus colegas de trabalhos que não participaram diretamente nos comitês.

Considerações Finais

O sucesso da elaboração do Plano Diretor de Gestão equilibrou-se basicamente em três eixos:

- *Orientação*: de modo que todos soubessem para onde caminhar;
- *Coordenação*: meios para que todos caminhassem com o menor esforço possível e numa maior velocidade possível e;
- *Ação*: a caminhada propriamente dita, dentro dos recursos disponíveis. Para que fosse possível a compreensão desses eixos pelos diversos *stakeholders* internos, a comunicação foi uma ferramenta imprescindível.

Percebe-se que o processo utilizado para a elaboração do Plano Diretor de Gestão direcionou-se para a aprendizagem organizacional quando utilizou a estrutura por equipes para sua elaboração, com participação de servidores capazes de contribuir com o propósito dos trabalhos, o que permitiu uma gestão participativa.

Basicamente, a gestão do conhecimento, utilizada pelos comitês temáticos, estava focada para uma melhor compreensão e mineração das informações de procedimentos técnicos como subsídios para soluções e competitividade organizacional.

Percebe-se que as equipes de conhecimento analisadas são detentoras de uma grande quantidade de experiência e aplicação no trato das questões públicas e que o comprometimento torna-se

necessário para a aplicabilidade do Plano elaborado, uma vez que se busca a eficácia e não um modismo temporário, decorrente de pressões sociais que poderiam esmorecer à medida que o tempo avança.

Considera-se, então, que o processo de elaboração do Plano Diretor de Gestão trará valor à organização se a transferência e a absorção do conhecimento propiciarem a mudança de comportamento, propiciando, assim, o desenvolvimento de novas idéias como quebra de paradigma, o que tornaria realidade a aprendizagem organizacional e o comprometimento dos envolvidos.

Referências Bibliográficas

ANGELO, C. F. GIANGRANDE, V. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANTONELLI, C; QUÉRÉ, M. **The governance of the generation and dissemination of localized technological knowledge**. *Itália: Università di Torino and Fondazione Rosselli*, 2004. Disponível em <http://www.fondazionerosselli.it/The_governance_of_the_generation_and_dissemination_of_localized_technological_knowledge.doc> acessado em 12 de junho de 2005. p. 1

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. Inovações nas organizações. In. BARBIERI, J.C. (org). **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 41-63

CATROPA, A. P. **Estratégia nos negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. In. DA COSTA, Eliezer A. **Gestão Estratégica de Negócios**. São Paulo. Saraiva, 2001. Cap. III. 69-91.

DAFT, R. L. **Administração**. Tradução de Fernando Gastaldo Morales. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 454

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução de Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira, 2002.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1998.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994. p. 16.

GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. In. Harvard Business Review. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Afonso Celso da C. Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

SENGE, P. M. **The fifth discipline**: the art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday, 1994.

TERRA, J. C. Mas se conhecimento é poder....Por que compartilhá-lo? In: **Seminário de Knowledge - Modelos Colaborativos de Negócios e Organizacionais**: um imperativo na Era do Conhecimento. 23 de outubro de 2003. KM Ceará: Fortaleza, 2003.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo. Atlas: 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2004.