



# GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS REDES DOS PROGRAMAS PARA A JUVENTUDE: MODELO BASEADO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Rosilene Agapito da Silva Llarena  
Emeide Nóbrega Duarte  
Miguel Ángel Esteban Navarro

**EJ** Editora  
UFPB

GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS REDES  
DOS PROGRAMAS PARA A JUVENTUDE:  
modelo baseado nas políticas públicas



## **UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Reitora	MARGARETH DE FÁTIMA FORMIGA MELO DINIZ
Vice-Reitora	BERNARDINA MARIA JUVENAL FREIRE DE OLIVEIRA
Pró-Reitora PRPG	MARIA LUIZA PEREIRA DE ALENCAR MAYER FEITOSA



## **EDITORA DA UFPB**

Diretora	IZABEL FRANÇA DE LIMA
Supervisão de Administração	GEISA FABIANE FERREIRA CAVALCANTE
Supervisão de Editoração	ALMIR CORREIA DE VASCONCELLOS JUNIOR
Supervisão de Produção	JOSÉ AUGUSTO DOS SANTOS FILHO

Conselho Editorial	ELIANA VASCONCELOS DA SILVA ESVAEL (Linguística e Letras)
	FABIANA SENA DA SILVA (Multidisciplinar)
	GISELE ROCHA CÔRTEZ (Ciências Sociais Aplicadas)
	ILDA ANTONIETA SALATA TOSCANO (Ciências Exatas e da Natureza)
	ÍTALO DE SOUZA AQUINO (Ciências Agrárias)
	LUANA RODRIGUES DE ALMEIDA (Ciências da Saúde)
	MARIA DE LOURDES BARRETO GOMES (Engenharias)
MARIA PATRÍCIA LOPES GOLDFARD (Ciências Humanas)	
MARIA REGINA DE VASCONCELOS BARBOSA (Ciências Biológicas)	

Rosilene Agapito da Silva Llarena  
Emeide Nóbrega Duarte  
Miguel Ángel Esteban Navarro

**GESTÃO DO CONHECIMENTO  
NAS REDES DOS PROGRAMAS  
PARA A JUVENTUDE:  
modelo baseado nas políticas públicas**

Editora da UFPB  
João Pessoa  
2017

Direitos autorais 2017 - Editora da UFPB  
Efetuado o Depósito Legal na Biblioteca Nacional, conforme a  
Lei nº 10.994, de 14 de dezembro de 2004.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS À EDITORA DA UFPB

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qual-  
quer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime  
estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do autor.

Impresso no Brasil. Printed in Brazil.

Projeto Gráfico	Editora da UFPB
Editoração Eletrônica	Emmanuel Luna
Design da Capa	Hossein Albert Cortez

Catálogo na fonte:

Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba

---

L791g Llarena, Rosilene Agapito da Silva.

Gestão do conhecimento nas redes dos programas para a  
juventude: modelo baseado nas políticas públicas / Rosilene  
Agapito da Silva Llarena, Emeide Nóbrega Duarte, Miguel  
Ángel Esteban Navarro. - João Pessoa : Editora da UFPB, 2017.  
296 p.

ISBN: 978-85-237-1279-2

1. Políticas Públicas - Jovens. 2. Gestão - Conhecimento.

---

CDU: 35.0731-053.6

EDITORA DA UFPB

Cidade Universitária, Campus I - s/n

João Pessoa - PB  
CEP 58.051-970  
www.editora.ufpb.br  
editora@ufpb.br  
Fone: (83) 3216.7147

Editora filiada à:



Livro aprovado para publicação através da Chamada Interna Edital  
Nº 1/2017, financiado pelo Programa de Apoio a Produção Científica  
- Pró-Publicação de Livros da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da  
Universidade Federal da Paraíba.

*À Deus, aos familiares e àqueles que, porventura, se permitam refletir sobre essas linhas.*



# SUMÁRIO

<b>PREFÁCIO .....</b>	<b>11</b>
Suzana de Lucena Lira	
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>A GESTÃO DO CONHECIMENTO SOB O OLHAR DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: FUNDAMENTOS E PRÁXIS .....</b>	<b>33</b>
<b>O cenário que justifica a aparição da GC: origens, abrangências e perspectivas .....</b>	<b>35</b>
Contexto histórico: capitalismo, informação e conhecimento .....	36
A sociedade da informação .....	40
A sociedade do conhecimento.....	45
A aparição de um novo desafio: gerenciar o conhecimento .....	53
<b>O conhecimento nas organizações .....</b>	<b>58</b>
Os dados e a informação .....	59
O conhecimento .....	64
O processo de criação do conhecimento organizacional .....	70
A relação entre conhecimento e inteligência .....	78
A cultura organizacional como condicionante da criação e Gestão do Conhecimento .....	80
As TIC como elementos indispensáveis para a criação e Gestão do Conhecimento .....	84
<b>A Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>90</b>
Os modelos da Gestão do Conhecimento .....	91
As práticas de Gestão do Conhecimento .....	100
A criação de um marco normativo para a Gestão do Conhecimento.....	106
Nascimento e evolução da disciplina Gestão do Conhecimento .....	109
A disciplina Gestão do Conhecimento.....	115

Relação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento .....	124
Apontamentos sobre a Gestão do Conhecimento no Brasil.....	132
Críticas à Gestão do Conhecimento .....	138

<b>O processo de Gestão do Conhecimento frente às organizações públicas em rede .....</b>	<b>144</b>
Elucidando a administração e a organização públicas .....	147
A Gestão do Conhecimento nas organizações públicas .....	155
Obstáculos e desafios à implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas.....	156
Organizações públicas em rede e a GC: gestão interconectada .....	161
Teoria Ator-Rede, organizações públicas e Gestão do Conhecimento: demandas de análise para as políticas públicas .....	168

**O PROJovem URBANO NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS: PROCESSOS DESCRITIVOS E RESULTADOS COM OLHAR VOLTADO À GESTÃO DO CONHECIMENTO ..... 181**

<b>Discutindo as políticas públicas no contexto do PJU: apreciações e justaposições voltadas à GC .....</b>	<b>183</b>
---	------------

<b>Alocando o PJU no contexto das políticas públicas de juventude, educacionais e informacionais.....</b>	<b>193</b>
Políticas públicas de juventude .....	193
Políticas públicas educacionais.....	198

<b>PJU e as políticas públicas informacionais com vistas à Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>203</b>
---	------------

<b>Delineando as redes do PJU e PJU-PB: gestão, estrutura e funcionamento .....</b>	<b>217</b>
Gestão da rede do Projovem Urbano.....	220

<b>Olhar para outro lado do Atlântico: estudo descritivo com a política de juventude da Espanha .....</b>	<b>232</b>
Descrição e análise das instituições .....	234
Dados descritivos entre a GI e GC da Paraíba e <i>Aragón</i> .....	240
<b>Síntese e apresentação do modelo.....</b>	<b>248</b>
<b>O MODELO .....</b>	<b>252</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>255</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>259</b>



# PREFÁCIO

O convite para prefaciar tão importante obra só poderia partir de pessoas generosas como as professoras Emeide Nóbrega Duarte, Rosilene Agapito da Silva Llarena e do professor Miguel Ángel Esteban Navarro. Sinto-me lisonjeada e ao mesmo tempo com uma imensa responsabilidade.

O livro “Gestão do conhecimento nas redes dos programas para a juventude: modelo baseado nas políticas públicas”, de autoria de Rosilene Agapito da Silva Llarena, Emeide Nóbrega Duarte e Miguel Ángel Esteban Navarro é fruto da tese de doutorado da primeira autora, realizada no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba, com período de estágio de doutoramento na Universidad de Zaragoza, na Espanha. A tese intitulada “Gestão do Conhecimento nas redes do Projovem Urbano: modelo baseado nas políticas públicas” foi orientada pela professora Dr<sup>a</sup> Emeide Nóbrega Duarte e pelo professor Dr. Miguel Ángel Esteban Navarro. A tese deu origem a este livro que contempla aspectos fundamentais da gestão do conhecimento, assunto altamente instigante nesta sociedade do conhecimento, debatido por diversos pensadores de variadas disciplinas.

Traz à luz esclarecedoras concepções ao fazer um mergulho no aparato informacional, tal como mostrado pelos autores no paralelo traçado entre a atualidade e a mitologia da caverna, ao perceber uma luz vinda do exterior e sua inquietude faz trazer à tona explicações, fundamentos, princípios e consolidações a respeito da gestão do conhecimento.

O livro contempla a experiência internacional da primeira autora em seu período de estágio de doutoramento ‘sanduíche’ vivenciada na Espanha, o que proporcionou perceber as políticas públicas de juventude existentes naquele país e poder vislumbrar possibilidades para as políticas públicas de juventude no Brasil, por meio do programa Projovem Urbano.

Debruçar-se na leitura dos capítulos deste livro é encontrar uma seqüência de narrativas que nos permite deleitar pelos contos míticos e o processo de conhecimento ao longo da história contada, vivenciada, escrita, narrada e passada de geração em geração.

Perpassou pelo caminho metodológico traçado como uma estratégia de gestão comparada à Guerra de Tróia, como mito ou fato histórico, não importa, percorreu com maestria todas as fases para alcançar o objetivo com êxito.

A obra conjuga todo o esforço dos autores para enriquecer a teoria e a prática junto à organização pública, que se alimenta de intenso fluxo informacional e promover o desenho organizacional em rede do programa de políticas públicas de juventude.

Todos que puderem acessar o conteúdo deste livro ficarão deslumbrados com a riqueza descrita na construção do conhecimento que se descortina de uma elaboração científica, apresentada sem as amarras do cientificismo exacerbado, muitas vezes existente na academia.

Recordo Augusto Cury no livro “O semeador de ideias” (p. 145): “*Na realidade, ao ler um livro, os leitores alçam voos particulares, produzem suas próprias obras literárias*”.

Suzana de Lucena Lira  
UFPB

# INTRODUÇÃO

Inúmeros artigos, livros, obras categorizadas como literatura cinzenta, servem de fonte para descrever a sociedade no atual momento histórico e trazem como foco de desenvolvimento as tecnologias e suas façanhas. As inovações tecnológicas, por sua vez, são descritores sociais que concorrem para a classificação da sociedade como moderna ou arcaica, globalizada ou não, integrada ou desarticulada, desenvolvida ou subdesenvolvida. E mais, ainda que não sejam decisivas, tais inovações ajudam a definir uma sociedade de classes ou igualitária, na análise econômica, social e cultural de um país.

No entanto, ao trilhar pela atualidade nos deparamos com inúmeros caminhos a serem seguidos e nos vimos obrigados à decisão em percorrer apenas um: neste caso, aquele que julgamos suprir nossas demandas informacionais na condição de pesquisadora. Consequentemente, de tantos acontecimentos que influenciam a sociedade atual em sua base estrutural, seguimos o caminho que nos favorece perceber quanto o processo informacional com ênfase no conhecimento pode influenciar as estruturas organizacionais. Esta influência acontece através de fenômenos comunicacionais modernos que interferem nas relações, na identidade e subjetividade de um povo, de uma cultura, de uma organização, nas trocas de ideias e nas conversações, na estrutura e mobilização social, no processo de aquisição da informação e do conhecimento.

Tais fenômenos permeiam desde a comunicação mediada por computador (CMC) – dentro do prescrito por Recuero (2009, p. 16), que “mais do que permitir aos indivíduos comunicar-se, ampliou a capacidade de conexão, permitindo que redes fossem criadas e expressas nesses espaços: as redes mediadas pelo computador” – até os processos de comunicação mais simples como conversas informais no corredor de uma empresa ou num café. Tudo isso permite conectar não apenas computadores, mas, também, pessoas, ideias e organizações de interesses comuns etc., em grandes e potentes redes comunicacionais.

Entretanto, ao tratar do novo momento histórico, é imprescindível ter claro que “la situación actual es el resultado de evolución de dos tecnologías: la informática y las comunicaciones” (VÁSQUEZ EGUSKIZA, 2002, p. 23) que se desenvolveram no que o autor classifica como ‘sociedade da informação’, e, aperfeiçoam-se na ‘sociedade do conhecimento’.

Vásquez Eguskiza (2002, p. 23) classifica a sociedade da informação e sociedade do conhecimento distinguindo-as e inter-relacionando-as. Para ele, a sociedade da informação é aquela que

[...] puede describirse como una fase del desarrollo social en la que una gran cantidad de información, que no deja de aumentar, es accesible desde cualquier lugar; información que, en muchos casos, está actualizada de forma permanente, e incluso puede ofrecerse elaborada, para facilitar su utilización por quienes acceden ella. Por este modo, una parte de la información empieza a dejar de ser una ventaja competitiva, al ser de acceso público. Únicamente, aquella que tiene un carácter reservado puede dar lugar a ventajas diferenciales [...] la cuestión clave está, pues, en el acceso, el filtrado y la capacidad de entenderla, clasificarla e interpretarla. Pero esto enlaza con el conocimiento. [...] Cuando la información evoluciona hacia una *commodity* y pasa a estar al alcance de muchos, es el conocimiento el que establece la única diferencia: quién más sabe es quien mayores ventajas puede sacar de ese bien cada vez más abundante, que es la información. Toda la diferencia se centra en el conocimiento. Y se trata de una gran diferencia, pues cuanto mayor será el conocimiento, mejores serán los resultados.

E sociedade do conhecimento poderia ser definida como

[...] aquel estadio de desarrollo en el que la sociedad detecta el valor estratégico del conocimiento, utiliza éste como sustento de su competitividad y de su bienestar y, dedica un esfuerzo significativo a la creación de nuevos conocimientos y a buscar las vías para utilizarlos, de la forma más eficaz, para su provecho: es una sociedad que aprecia el conocimiento y lo trata como uno de sus activos más importantes. [...] En estos momentos, es el conocimiento que se perfila como el elemento que marca la diferencia entre las sociedades avanzadas y las retrasadas. [...] en cualquier caso, el conocimiento se perfila como recurso clave, recurso que, por ser distinto de los recursos materiales, es preciso entender como funciona y aprender a manejarlo. A diferencia de éstos, no es consumido, sino generado por las personas y, además, el hecho de disponer de más conocimientos supone una mayor capacidad para seguir generándolo. [...] aprender a generar y adquirir conocimientos pasa a ser una de las competencias esenciales de la sociedad (VÁSQUEZ EGUSKIZA, 2002, p. 31).

No contexto da sociedade do conhecimento, as reflexões sobre a Gestão do Conhecimento (GC) são perpetradas a partir de diálogo interdisciplinar entre

a Ciência da Informação (CI) e Administração, conforme pautado por Araújo (2014). A corrente teórica intitulada Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) conversa, interdisciplinarmente, com a corrente onde as teorias sobre redes se localizam, assim como os estudos em representação e recuperação da informação, estudos de usuários da informação, economia política da informação, estudos métricos da informação, inteligência competitiva, inteligência organizacional, entre outras.

Para o autor, a GC se localiza na área da CI em que as reflexões sobre gestão da informação e do conhecimento demarcaram a importância da informação como recurso dentro das organizações ligada ao campo da administração.

Porém, neste contexto, Araújo (2014, p. 69) afirma que “não bastava gerir os recursos informacionais, era preciso também gerir o conhecimento, criando as condições propícias para transformá-lo em informação”. Para ele, os processos de GC não poderiam se dar de forma isolada, atuando sobre cada indivíduo da organização isoladamente, porque o conhecimento não é algo individual, isolado: “os conhecimentos tácitos das pessoas que compõem as organizações são construídos coletivamente, aplicados no contexto de intervenções concretas dos sujeitos interagindo uns com os outros” (ARAÚJO, 2014, p. 69).

Em consequência, quatro vertentes se fizeram necessárias para o desenvolvimento da área: o entendimento sobre o termo conhecimento; a conceituação sobre GC; os modelos que se aplicam à sua gestão; e, o gerenciamento dos contextos onde ocorrem o conhecimento. Sendo assim, diversos modelos definiram as ações necessárias para a execução do processo de GC, a exemplo da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), dos serviços de informação, dos sistemas digitais de informação, das intervenções organizacionais, entre outros.

Choo (2003) e Davenport (1998) destacam que o ponto de reflexão sobre a GC é que as organizações são capazes de gerenciar os contextos nos quais o conhecimento acontece. Sendo assim, os aspectos conceituais da GC emergiram como foco de pesquisa e reflexões de muitos pensadores. Entre os mais difundidos estão o de Nonaka e Takeuchi (1997) que consideram a GC como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

No Brasil, autores de destaque refletem a segunda vertente relacionada ao conceito de GC, a exemplo de Valentim (2004, 2007, 2008); Alvarenga Neto; Barbosa; Pereira (2007), Barradas (2008), Silveira (2004), Duarte; Silva (2007), Terra (2000), Tarapanoff (2006), Carvalho (2008), entre outros de grande relevância.

Dentre os conceitos mais difundidos no país, assim como os aspectos históricos da GC, está o de Barbosa (2008) que, baseado nas análises de Elizabeth Davenport; Blaise Cronin (2000), busca superar as divergências conceituais estabelecendo três visões distintas:

- a) A de que a GC é denominada GI com outro nome. Essa visão, chamada GC1, possui bases na biblioteconomia e na CI.
- b) A de que a GC se identifica com a gestão de *know-how*, priorizando processos e atividades organizacionais com ênfase nas representações das atividades e capacidades. É uma visão fortemente orientada para sistemas. Barbosa (2008) caracteriza essa visão de GC2.
- c) A GC3 fundamentada na teoria organizacional, em que o relacionamento entre o conhecimento tácito e explícito, no contexto onde eles acontecem, é considerado o foco desta visão.

Chamamos a atenção para o conceito trazido por Pacheco (2002) em que a GC é considerada como processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. Sendo assim, trata-se de uma disciplina para o desenvolvimento de métodos integrados para identificar, capturar, recuperar, compartilhar e avaliar os ativos de conhecimento de uma organização. Nesse sentido, podemos nos amparar na visão de Pereira; Rezende; Abreu (2000, p. 3) em que a GC pode ser entendida como “uma forma de administração e aproveitamento do conhecimento das pessoas e disseminação das melhores práticas para o crescimento da organização”.

Em território europeu, especificamente o espanhol, não são muitos os autores que analisaram a relação entre a GI e a GC com profundidade. Alguns merecem destaque como Esteban Navarro (2006), Pérez Montoro (2008), Rodriguez Rovira (1999), Saz (2001), Alós-Moner (2007), Alonso Arévalo (2007), Gauchi Risso (2012).

Nesse contexto, destacamos as ideias de Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003) para a necessidade efetiva de programa de GC que seja: **contextual**, de acordo com as peculiaridades, necessidades e objetivos da organização; **sensível**, para variar seus objetivos e medidas de acordo com a evolução do entorno da organização; **dinâmico**, de modo a integrar-se aos processos da organização; **inovador**, supondo mudanças, melhoras e resultados; **utilitário** para a tomada de decisões, planejamentos de estratégias, realização de atividades, melhora de processos, responder a situações específicas imprevistas e criação de produtos e serviços com conhecimento incorporado; **avaliável** em todos os seus critérios para medir a qualidade do programa em geral e de cada medida em particular.

Em meio a essas reflexões resta-nos perguntar: Por que gerir o conhecimento? Ray (2008) enfatiza que o conhecimento dentro da organização é construído por meio da coletividade, as pessoas compartilham informações e experiências que são transformadas em conhecimento, concebendo, desta forma, o aprendizado e o desenvolvimento organizacional. Para o autor, a GC tem se tornado o principal objetivo das organizações que almejam melhor administrar seu capital intelectual e adotar medidas que controlem a criação de conhecimento organizacional, além do interesse em gerenciar o conhecimento dos componentes da organização na busca para mantê-la competitiva e inovadora. Portanto, a GC pode efetivar-se em organizações públicas, privadas ou naquelas classificadas como sem fins lucrativos, dependendo dos objetivos, missão ou necessidade da organização da qual se aplica.

Outra pergunta ainda é pertinente: em quais ambientes pode acontecer essa gerência? A GC acontece entre pessoas, processos, colaboração ou estratégia e tecnologia da informação (TI). Segundo Amorim e Tomaél (2011) a gestão de pessoas em seus ambientes organizacionais é grande aliada da GC enquanto perpassa pela gestão de ativos intangíveis, gestão por competências, sistema de inteligência do negócio, palestras, workshops, ensino a distância, cursos relacionados à GC, benefícios múltiplos para as pessoas, inteligência corporativa. A gestão dos processos organizacionais perpassa pela GI enquanto estabelece boas práticas de GI, agência de informação, jornal interno, garantia de patentes, mapeamento do conhecimento, memória organizacional, políticas de propriedade intelectual.

Na grande maioria das reflexões teóricas sobre o assunto, o conhecimento toma forma material. Ou seja, é incorporado a formas materiais como apresentações de entrevistas, conferências, jornais, patentes, ou na forma de habilidades incorporadas em cientistas e técnicos etc.

Sobre a gestão estratégica, ações explicitadas por Amorin e Tomaél (2011) estabelecem o desenvolvimento de projetos sociais, responsabilidade social, programas de círculo de controle de qualidade, modelos de gestão estratégica, gestão de relacionamentos com os públicos, entre outras ações. A gestão de TI está aliada à GC quando estabelece portais corporativos com tecnologia livre, gestão eletrônica de documentos, disponibilização dos conteúdos na internet, sistemas de busca e acessibilidade.

Segundo Law (1994), o conhecimento é o produto de muito trabalho, em que pedaços heterogêneos são justapostos em uma rede padronizada que ultrapassa a sua resistência. Em outras palavras, o conhecimento é um processo de “engenharia heterogênea”, em que pedaços do social, do técnico, do conceitual

e do textual são justapostos em conjunto e convertidos em um conjunto de produtos científicos igualmente heterogêneos.

Para o autor, é na Teoria Ator-Rede (TAR) que pensadores defendem que o conhecimento é um produto social, resultado da interação de atores sociais recusando-se a aceitá-lo como oriundo de um **método científico** superior ou privilegiado, em que a ciência, a família, as organizações, os sistemas de computação, a economia e as tecnologias – todas oriundas da vida social – podem ser igualmente representadas como redes ordenadas de materiais heterogêneos.

O que pressupõe que a TAR estabelece conexão com a GC à medida que sua

[...] noção de rede de atores fala de um plano de conexões heterogêneas a partir do qual emergem igualmente as ciências e as crenças, religiões etc. [...] A rede ela se caracteriza por estabelecer um campo de tensões heterogêneas, em que a síntese não é um resultado necessário. Uma rede, como já dissemos, é marcada por múltiplas conexões, múltiplas entradas (MORAES, 2013, p. 3).

Para a autora, são essas redes responsáveis por construir conhecimentos que precisam ser refletidos e utilizados de maneira apropriada dentro de organizações. Para tanto, o contexto onde ela se dá precisa ser gerenciado na medida em que fluxos, circulações, alianças, tensões, movimentos são constituídos através de seres animados e inanimados, conectados e agenciados.

Sendo assim, a GC converge internacionalmente com a gestão em redes e com as teorias que as perpassam, a exemplo da TAR, no sentido de abranger em um ambiente informacional às ações propostas por Davenport (1998): estratégia da informação que a organização adota, política de informação e de conhecimento, cultura e comportamento em relação à informação e ao conhecimento, mapeamento dos processos de informação e conhecimento como estratégias de efetividade e seguridade das relações estabelecidas entre a própria informação e o conhecimento por meio das redes de relacionamentos e colaborações, processos de administração funcional de recursos humanos, processos e tecnologias, e, arquitetura da informação e do conhecimento nas redes estabelecidas pelos atores, entre outras situações.

Nesse sentido, evocamos o pensamento de Esteban Navarro e Carvalho (2011, p. 6) para suscitar que

[...] todas las organizaciones públicas o privadas poseen, además de bienes materiales, recursos financieros y recursos humanos, una serie de

activos denominados intangibles. Los activos intangibles son bienes que no tienen una existencia física pero que son reconocidos como tales en algún sistema de valores: por ejemplo, la marca, la reputación, la política de calidad, la estructura orgánica y funcional, los comportamientos de sus miembros, la cartera de clientes, la red de colaboradores, los activos informacionales... La inteligencia forma parte de los activos intangibles de una organización junto con los datos, la información y el conocimiento.

Para os autores, a informação como um recurso natural às pessoas, às organizações e Estados é considerada matéria prima da inteligência, sempre dentro de um processo de comunicação por sua capacidade de gerar conhecimento e inteligência. Afirmam que a inteligência é o resultado da aplicação do conhecimento para integrar, interpretar, analisar e avaliar informação relevante para um determinado assunto que representa uma ameaça ou oportunidade para a organização. É o produto que representa a culminância do processo de utilização do conhecimento tácito e explícito evocado por Polanyi (1962) para analisar e avaliar determinado objetivo com fim de delinear decisões e ações adequadas. Por isso, o conhecimento, assim como a informação, deve ser gerenciado, principalmente mediante o contexto atual de contínuas transformações e inovações.

Segundo os autores, particularmente a GC também se revela uma disciplina de interesse para os serviços de inteligência organizacionais com sua ênfase na reestruturação das organizações e estabelecimento de procedimentos para facilitar o compartilhamento de informação, a explicitação do conhecimento e a aprendizagem organizacional. Por conseguinte

[...] la organización que acierta a construir, conservar, utilizar y comunicar una memoria propia a partir del saber de sus miembros y mediante la implantación de un programa de gestión del conocimiento adecuado a sus necesidades y características, facilita la espiral del conocimiento y, por tanto, la mejora y la ampliación de su capital intelectual. Todo esto repercutirá, sin duda, positivamente en la capacidad de una organización para producir más y mejor inteligencia (ESTEBAN NAVARRO; CARVALHO, 2011, p.12).

E afirmam que “la implantación de una práctica sistemática de gestión de la información es totalmente necesaria para poder establecer un programa de gestión del conocimiento con garantías de éxito” (ESTEBAN NAVARRO; CARVALHO, 2011, p. 91).

Por todos esses motivos buscamos oferecer um modelo de GC baseado na análise e conhecimento organizacional do PJU-PB, que acreditamos atenderá as especificidades do Programa, e que permitirá caracterizar e compreender os elementos que tornam a proposta aplicável a quaisquer organizações, especialmente às públicas e às destinadas a políticas públicas de juventude.

Estabelecidas todas essas considerações, apresentamos para estudo e compreensão o tema abordado na pesquisa: **Gestão do conhecimento nas redes dos programas para a juventude**: modelo baseado nas políticas públicas, que se caracteriza pela continuidade e aprofundamentos de estudos realizados na área de Ciência da Informação (CI) em relação aos conhecimentos e sua gestão.

Nesse sentido, valemo-nos do princípio democrático de liberdade de expressão, do pensamento filosófico e até mesmo da linguagem artística e alegórica para entender nossas indagações, tomando como referência conceitos norteadores da CI, para delinear os termos adotados ao longo da investigação. Sendo assim, para que pudéssemos entendê-los melhor, diante do novo desafio e da diversidade de concepções que cercam um mesmo termo ou uma mesma expressão, estabelecemos analogias com metáforas da mitologia grega para refletir que contribuições a Gestão do Conhecimento (GC) pode oferecer para as políticas públicas voltadas à juventude, para as organizações públicas em geral, e, principalmente, para o ProJovem Urbano no Estado da Paraíba (PJU-PB) e conseqüentemente para o PJU Nacional.

Sobre este método, Geertz (2001, p. 183) o concebe, em sua essência, como a representação de pensamentos ou de ideias por determinados elementos simbólicos e diz:

[...] com alegoria podemos expressar reflexões através de analogias e comparações, histórias, representações artísticas e culturais de modo geral. Como uma mágica, ela vem iluminar o conhecimento que vem de dentro e facilita o alcance deste conhecimento para quem o recebe.

Se, com isto, nossas observações não alcançarão a magnitude de estudos anteriores e as expectativas de exaustão que cercam as pesquisas científicas, acreditamos, no entanto, que podem contribuir para a construção de pontes que edificam os conhecimentos sobre o tema abordado. Além do mais, acreditamos também construir igual ponte entre os mundos sensível e inteligível citados por Platão. Ou seja, o mundo das ideias, dos sonhos e dos pensamentos *versus* o mundo da racionalidade, sendo esta tão necessária aos estudos de caráter científico. Tais

pontes se efetivam quando o filósofo tece considerações sobre a relevância da diferença entre pensar racionalmente e pensar emocionalmente sob a luz de sua alegoria.

Sendo assim, sobre a alegoria da caverna de Platão, uma quantidade elevada de interpretações acerca deste mito foi gerada ao longo dos séculos, das décadas e dos anos. Tal alegoria constata que o ser humano pode viver no mundo das sombras (ignorância), acreditando num mundo completamente diferente da realidade. Talvez, possa atingir a luz (sabedoria) com a pretensão de viver livre de preconceitos, conhecer a verdade ou as verdades, que, por certo, são sempre mutáveis e transitórias.

Nesse sentido, ao tratar do mundo das ideias, Platão enfatiza que há uma realidade autônoma por trás do mundo dos sentidos em que estão contidas as ideias, as imagens-padrão, as formas primordiais de um pensamento e que são eternas e imutáveis. Esta concepção é por ele chamada de teoria das ideias. Sobre o mundo dos sentidos, salienta que nada do que existe, em sua essência, é duradouro. Tudo é mutável e jamais eterno. São coisas tangíveis. Afirma que nunca podemos chegar a conhecer verdadeiramente algo que se transforma. O máximo que conseguimos alimentar são opiniões incertas ou conhecimentos aproximados mediante o uso de nossos cinco sentidos. Assegura, pois, que só podemos chegar a manter um conhecimento seguro daquilo que reconhecemos com a razão.

Em outras palavras, para Platão, não podemos ter senão opiniões incertas acerca de tudo o que sentimos ou percebemos sensorialmente. Quando muito, chegamos a conhecimentos seguros sobre aquilo que reconhecemos tão somente com a razão (PLATÃO, VII, 518 b-d, [340 a.C.?).

Na história contada pela mitologia da caverna, um dos homens colocou-se inquieto com as sombras refletidas nas paredes da caverna da qual era prisioneiro, advindas de uma luz exterior. Essa é a posição em que nos encontramos ao perceber abantesmas que permitem atitudes condicionantes de gestão pública, especialmente as destinadas à juventude (no caso do PJU), no que concerne à sua gestão intersetorial, interdimensional e em rede.

Pensar o Programa, segundo Salgado (2008), em sua condição de gestão em rede, significa expressá-lo como conjunto de células interligadas por conexões, pelas quais circulam fluxos de informações e valores. Na visão de Salgado (2008a), as relações entre esses componentes produzem estruturas mutáveis e sempre provisórias. Isto significa que devem ser sistematicamente recicladas para que possam dar conta da gestão das singularidades que permeiam quaisquer redes sociais, inclusive as do PJU.

O Programa Nacional de Inclusão de Jovens, o PJU, consiste em programa de política nacional voltado para o desenvolvimento integral do jovem brasileiro. Seu objetivo macro é “[...] criar condições necessárias para romper o ciclo de reprodução das desigualdades e restaurar a esperança da sociedade em relação ao futuro do Brasil” (BRASIL, 2008, p. 5). De fato, o PJU configura-se como iniciativa do Governo Federal no mandato do Presidente Luís Inácio Lula da Silva, desde 2005. O Programa firma-se junto à Secretaria Nacional da Juventude (SNJ), do Conselho Nacional da Juventude (CNJ) e do Ministério da Educação e Cultura (MEC) no sentido de efetivar uma política de juventude, propiciando aos jovens envolvidos a oportunidade de se tornarem protagonistas de sua própria inclusão social na perspectiva da cidadania.

Em termos amplos, o Programa articula-se a partir de duas noções básicas: oportunidade para todos, e direitos universalmente assegurados. Ele está presente nos 26 Estados brasileiros, além do Distrito Federal (DF) e mais de 50 municípios com mais de 200 mil habitantes e conveniados diretamente com a Coordenação Nacional (CN), independentemente das gestões estaduais.

O programa perpassada pelas redes sociais subjacentes a ele, se caracteriza por tratar a inclusão social no contexto do desenvolvimento e dos direitos de cidadania. Desenvolve um currículo integrado, interdisciplinar e interdimensional visando à elevação da escolaridade, obtenção de conhecimento e à qualificação profissional, e, ainda, às ações comunitárias, culturais, esportivas e de lazer na participação cidadã. De forma similar, possui o intuito de incrementar a inclusão digital como instrumento de inserção produtiva e de comunicação no caso de jovens entre 18 e 29 anos que não concluíram o Ensino Fundamental em tempo hábil e que estão fora dos muros da escola.

Para viabilizar a concepção interdimensional do PJU, sua gestão informacional e comunicacional classifica-se como intersetorial, interdimensional e compartilhada com os órgãos de administração de políticas de juventude, educação, trabalho e progresso social em todos os níveis de implantação. Isto porque o Programa organiza-se como rede da qual participam alunos, educadores, consultores, instituições (a exemplo de universidades e fundações) e diferentes categorias de gestores, em nível municipal, estadual e nacional, o que pressupõe a necessidade latente do conhecimento construído em seus âmbitos.

Deste feito, tomando como referência a institucionalização do PJU e o envolvimento de variados segmentos sociais, voltamos estas reflexões à busca de contribuir com as discussões e entendimentos acerca da cotização das políticas públicas informacionais com olhar específico para a GC. Tentaremos demonstrar,

neste trabalho, que a GC ocupa espaço importante nas pesquisas sobre gestão, em que o conhecimento e sua gestão torna-se mola propulsora para efetividade de uma organização pública.

A partir de então, algumas questões norteiam nossos pensamentos. Podemos classifica-la classificadas em três grupos. No primeiro, as questões representam a rede PJU e segue com as seguintes indagações:

- O que significa o PJU em sua condição de organização em rede?
- Por que está ele organizado em rede?
- Quais as formas de relacionamento e/ou compartilhamento entre os partícipes da rede?
- As relações sociais estabelecidas em rede o ajudam a cumprir o objetivo de formação integrada do jovem cidadão?
- Há um desenho organizacional das redes, que caracterize as relações sociais existentes em seu âmago?
- Que tipo de informações e conhecimentos são compartilhados em rede?

O segundo grupo de indagações representa o processo de Gestão da Informação e sua relação com o PJU:

- Há representação das informações e dos conhecimentos compartilhados que permitam a recuperação das informações demandadas?
- Como se representam e se organizam essas informações?
- Quais os canais de comunicação?
- Que fluxos se estabelecem?

O último grupo representa a GC e o PJU e está representado pelas seguintes perguntas:

- Como se configura a gestão do conhecimento em seu contexto interdimensional, intersetorial e compartilhado?
- Existem práxis ou programas específicos de GC no âmbito do PJU? Se existem, como se configuram?
- Que programas ou políticas públicas destinadas à juventude trabalham sua estrutura organizacional baseada na GC? Como funcionam?
- Qual a relação existente entre a GC do PJU e a GC desses programas ou políticas públicas?

E ainda: **Que ações de gestão do conhecimento no contexto das políticas públicas do Projovem Urbano poderão atender às necessidades**

## **de formação, informação e protagonismo juvenis propostas na efetivação da sua estrutura para funcionamento em rede?**

A este respeito, esclarecemos que contatos preliminares com membros da equipe de gestão do PJU fazem crer que a Coordenação Nacional (CN) do Programa não mantém um desenho organizacional consolidado de suas redes estruturais e sociais e isto pode impedir ou dificultar a representação das informações e dos conhecimentos compartilhados e/ou sua organização. Este pressuposto *per se* é essencial para justificar a necessidade de descrever e analisar o PJU. Como antes dito, está ele compartilhado em categorias de células e permite na rede a comunicação, o intercâmbio de ideias e de informações, a organização de eventos, a alimentação do Sistema de Monitoramento e Avaliação (SMA) e o cumprimento de outros objetivos do Programa que influenciam diretamente na estrutura organizacional e na gestão das informações e do conhecimento do PJU-PB.

De acordo com Llarena (2012), tendo em vista o alcance do Programa em todas as unidades da federação, observamos que o imenso fluxo de informações através das redes sociais existentes no PJU se dá por algumas vias principais:

- Coordenações municipais, coordenações de polos, professores e alunos do PJU dos municípios com mais de 200 mil habitantes.
- Coordenações estaduais, coordenações de polos, professores e alunos do PJU dos Estados.
- PJU dos municípios com mais de 200 mil habitantes e a CN.
- PJU dos Estados e a CN.
- PJU dos municípios com mais de 200 mil habitantes e o PJU dos Estados.
- Alunos, professores e população em geral do PJU dos municípios com mais de 200 mil habitantes e a CN.
- Alunos, professores e população em geral do PJU dos Estados e a CN.

Para a troca de informações das vias citadas e de outras não mencionadas, o Programa dispõe de *electronic mails (e-mails)* institucionais, exclusivo para as coordenações locais, municipais, estaduais e de polos. Mantém, ainda, portal com espaço para conversas e trocas de informações das categorias de células do PJU (Portal PJU) e telefones próprios e linha telefônica gratuita (0800) para contatos com alunos, professores e população em geral. Registramos, também, a manutenção do SMA exclusivo para as coordenações locais, além do jornal PJU.

Outro pressuposto importante está na percepção de que significativo volume de informações que alimenta o fluxo informacional do PJU acaba por se perder no “meio do caminho”. Isso parece decorrer do intenso fluxo informacional

em circulação e da conseqüente descaracterização de desenho organizacional informacional das redes. Tudo isso prediz a necessidade de gestão da informação (GI) para que a GC possa ser efetiva.

Um terceiro pressuposto é que, baseado nos pressupostos anteriores, a GC no contexto da inteligência organizacional das políticas públicas em redes do PJU, exige domínio de conhecimentos da CI ou que pelo menos entenda a dinâmica do mundo informacional que obriga as organizações públicas e privadas a compartilharem os conhecimentos para a tomada de decisões. Para tanto, profissionais da informação tornam-se necessários no processo de análise e construção de programas de GC que deem suporte ao funcionamento e efetividade do PJU no Estado da Paraíba.

Diante deste panorama, à luz da CI, essas reflexões nos levaram à necessidade de: construir desenhos organizacionais das redes do PJU no Estado da Paraíba; analisar as direções dos fluxos informacionais nas tomadas de decisões; construir modelo de gestão do conhecimento e aplicá-lo junto às estratégias de organização do PJU no Estado da Paraíba.

Diante do exposto, buscamos aprofundar as nossas reflexões com foco na gestão do Programa em sua organização em rede, intersetorial, interdimensional e compartilhada no contexto de sua inteligência organizacional, de modo a propor um modelo de gestão do conhecimento que possa atender as necessidades específicas do PJU e das políticas públicas que trabalham em rede.

Tudo isso porque sentimos a necessidade de entender as estratégias de compartilhamento de informações e gerenciamento de conhecimento no PJU, que são passaportes essenciais à inovação e à gestão de poder público, sobretudo quando se trata de uma organização complexa em que há muitas instituições envolvidas (órgãos da administração direta da União, Órgão da administração pública indireta, entidades de natureza pública e privada e outras entidades formadoras) nas suas decisões.

Nesse sentido, entendemos que uma rede organizacional centralizada pública (como no caso do PJU) nem sempre se constitui forma hierárquica com foco principal na liderança, mas pode ser altamente compartilhada com as decisões baseadas nos fluxos informacionais e relações entre os componentes que formam a rede de organização de forma distribuída, frequente, equilibrada, igualitária, independente e associativa, quando programas de GC, baseados em modelos de sucesso, contribuem para as especificidades e plena efetividade dessas organizações.

Nessa perspectiva, o *Chief Executive Officer* (CEO), ou, em outras palavras, a liderança – no caso do PJU, o Coordenador Nacional e Coordenadores Executivos

Estaduais e Municipais – mesmo estabelecendo papel central na estrutura das decisões da instituição, não se caracteriza como liderança que impõe suas decisões sobre as ações da organização na direção de cima para baixo, e sim, como mais um membro influenciador nas decisões em conjunto e colaborador para a produção e compartilhamento do conhecimento em âmbito organizacional.

Mesmo estabelecendo um modelo piramidal de organização, o PJU propõe em suas bases estruturais um mecanismo de flexibilização das relações interpessoais da gestão das redes de conhecimento ou governança, longe de parâmetros rígidos, trazendo preceitos horizontais de decisões sobre as políticas públicas, permitindo assim grande abertura para programas de GC capazes de potencializar o compartilhamento de informações entre organismos e indivíduos e, ainda, contribuir para a geração de novos conhecimentos e inovações tecnológicas.

Sendo assim, defendemos a ideia de que **um modelo de GC adequado às especificidades do PJU-PB pode auxiliar nos processos de conhecimento da organização contribuindo com sua proposta de formação, informação e protagonismo juvenil.**

Como Scott (2000) assegura, as relações nas organizações vêm ganhando relevância e se tornaram foco de estudo somente depois que os sociólogos entenderam que a comunidade urbana constitui uma rede de organizações que precisam do intercâmbio de experiências num processo contínuo e sistemático de troca de informações e conhecimentos.

Nesse sentido, tais reflexões também se justificam pela possibilidade de entendimento e adesão das organizações brasileiras, independente de suas instâncias, da ideia da organização em rede e de suas relações de compartilhamento de informação e conhecimento, que se contrapõem à noção de organizações verticais representadas de forma piramidal, com percurso único e duas direções possíveis de desenvolvimento e gestão: da base para o vértice ou do vértice para a base.

Sobre isso, Sorj (2003) esclarece que as organizações em rede convivem com o modelo piramidal, porque são elas identificáveis em governos e grandes empresas que tendem a fundir-se ou a formar conglomerados, atuando segundo princípios da organização em rede de conhecimentos.

Destarte, a necessidade de validar um modelo organizacional de GC em redes que atenda às necessidades do PJU e de organizações com estrutura e organização semelhantes leva-nos à busca pelo entendimento da GC em âmbito global. Lembra-nos Rodriguez Cruz e Galán Domínguez (2007, p. 51) que

[...] en el ámbito empresarial u organizacional la noción de la inteligencia se refiere a la capacidad que poseen las mismas para desarrollar procesos de tratamiento y uso de información y de conocimiento que faciliten una efectiva toma de decisiones, generando ventajas competitivas.

Para tanto, o aprofundamento sobre tais conceitos, junto às novas práticas estabelecidas fora da conjuntura brasileira, torna-se forte aliada à validação científica dessas reflexões. Neste caso, analisamos as experiências de GC nas políticas públicas e programas destinados à juventude no contexto espanhol para propor um modelo que pensamos atender às especificidades do PJU.

Em relação às redes informacionais e de conhecimento mediadas pelo computador, justificamos este estudo a partir da reflexão sobre como a CMC influencia diferentes estruturas sociais fortificando redes comunicacionais e estabelecendo novas relações sociais e conseqüentemente a produção e compartilhamento do conhecimento organizacional. Afinal, os modos como as diferentes instituições ou campos sociais se estruturam, na atualidade, determinam, por um lado, ações e representações dos sujeitos sociais. Por outro lado, quando observamos as relações sociais como meio de entendimento do funcionamento da sociedade, “o relevo são os modos como os sujeitos, vivendo coletivamente, reproduzem, enfrentam ou modificam as estruturas sociais” (MARTELETO; TOMAÉL, 2005, p. 81).

As bases significativas da sociedade, espaço e tempo, estão sendo continuamente transmutadas, organizadas em torno do espaço de fluxos e de tempo. As tecnologias de informação e de comunicação (TIC) encurtam distâncias, permitem tomadas de decisões mais ágeis, construção de ideias, mobilização social, novas relações sociais e uma série de outras ações antes inimagináveis, e tudo em tempo real. Para Castells (2009), a construção social das novas formas dominantes de espaço e de tempo desenvolve uma meta rede, indiferente às eventuais dificuldades de comunicação e de troca de informações e/ou conhecimentos. Essa rede altera o perfil de gestão das mais diferentes instituições e organizações sociais no que concerne à sua administração, sejam elas públicas ou privadas. Ao mesmo tempo, constroem-se novos tipos de relações, diferentes daquelas objetivadas exclusivamente para gestão. Estamos nos referindo às relações pessoais, econômicas, sociais, enfim, aos interesses comuns que mudam a base relacional do ser humano.

As mais distintas instituições organizacionais adotam o modelo comunicacional em rede em sua gestão e tentam superar os desafios trazidos com ele. Especificamente no PJU, os principais desafios dizem respeito: às instâncias

de gestão do Programa; à gestão intersetorial e interdimensional; ao redesenho da matrícula dos jovens, à redefinição do público potencial, além do auxílio financeiro condicionado à frequência dos jovens e ao compartilhamento do conhecimento estabelecido em seu interior. Tudo isto gerenciado por meio de rede cujo foco analítico recai sobre as relações e as interações entre os indivíduos, como forma de entender a estrutura relacional da sociedade atual. Portanto, a análise das redes sociais do PJU dá ênfase ao modo como indivíduos e organizações estruturam suas interações, desempenham papéis e executam ações em função de questões, interesses e objetivos comuns. Tal análise é fundamental para o entendimento de como e de que modo a GC do programa tem acontecido.

Como decorrência, é evidente a relevância da análise das redes do PJU-PB, a partir da descrição do PJU Nacional. É um recurso para o entendimento do Programa, em sua condição de política pública capaz de atender a uma expressiva parcela da população de jovens brasileiros que constrói suas relações, desempenha papéis e executa funções que promovem a inclusão social com vistas à sua inclusão na escola e no mercado de trabalho. É preciso reforçar que a maneira como as instâncias de gestão do PJU (nível nacional, gestão local e gestão dos polos) se relacionam em concepção interdimensional e intersetorial compartilhada pelos órgãos de administração pública de juventude, educação, trabalho e desenvolvimento social vêm chamando a atenção das mais diversas organizações, instituições e da sociedade como um todo.

Reiteramos, pois, que um olhar mais específico para o PJU, que utiliza o conhecimento como principal elemento de sua organização no âmbito de suas redes específicas, é mais do que necessário. Compreender essa complexa gestão em rede dos conhecimentos construídos e compartilhados no âmbito do PJU, desenhar seu fluxo organizacional, e estabelecer um modelo que atenda suas necessidades de conhecimento, constitui desafio para quem anseia manter o Programa como modelo de gestão e de organização administrativa públicos. Isto é, entender com profundidade e consistência as redes sociais, fluxos informacionais, a inteligência organizacional e a efetividade de sua GC, constitui norte qualitativo para outras organizações públicas e para a contribuição teórico-metodológica sobre a GC.

À luz das ciências sociais e aplicadas, analisar as diferentes redes sociais e, em especial, as redes sociais do PJU na *web*, assim como sua forma de gestão em rede nos meandros da GC, não significa tão somente apreender as relações sociais que se configuram neste momento histórico específico, e que vêm alterando as bases comunicacionais do planeta e conseqüentemente alterando os modos de

administração das organizações, principalmente no que concerne à informação e ao conhecimento. É, antes de tudo, entender as inúmeras funções da informação e do conhecimento em novos suportes e como se estruturam como força motriz para superação dos desafios sociais e até para gestão e obtenção de poder.

Decerto, a GC por meio das redes sociais figura séria revolução comunicacional de fluxos informacionais interativos. Em outras palavras, a informação e o conhecimento estão passando por mais uma fase revolucionária, assim como passou quando saiu dos urros dos homens das cavernas para as pedras, como a da roseta; assim como saiu das pedras para as tabuinhas de barro ou de madeira, pergaminho e papel até chegar às máquinas, mais e mais complexas e sofisticadas. Enfim, a cada fase, um novo suporte; a cada suporte, uma nova fase; a cada momento, novos movimentos; a cada movimento, grandes revoluções: as chamadas revoluções informacionais.

As ciências, inclusive as ciências sociais e aplicadas, estudaram e estudam cada fase de fluxos informativos comunicacionais e seus efeitos sobre a sociedade. Os estudos revelam (e ainda revelarão) as facetas do contexto comunicacional atual e futuro mediadas pelo conhecimento definido como “el escalón superior del intelecto humano pues representa el final de un proceso evolutivo en el que, partiendo de los datos disponibles, éstos se transforman en información, y ésta a su vez en conocimiento” (SAZ, 2001, p. 1).

Nesse sentido, para Vásquez Eguskiza (2002, p. 34)

[...] con objeto de suscitar el interés del conocimiento, entiende que son esenciales políticas públicas de carácter transversal, que además de incluir medidas para fomentar el desarrollo del conocimiento, informen a la sociedad sobre los objetivos que se persiguen, los procesos que se vayan a utilizar para conseguirlos y los resultados que se vayan obteniendo. Uno de los fines importantes de dichos programas debería ser el dar visibilidad a la importancia del conocimiento, tanto para los individuos como para la sociedad en su conjunto.

Para o autor, “todos aquellos que aceptan la idea de que el conocimiento es fundamental admitan también que la gestión del conocimiento es necesaria”, definida nas palavras de Saz (2001, p. 1) como

[...] una nueva metodología, esquema de organización y proceso de funcionamiento que pretende aplicarse al mundo de la empresa o de cualquier tipo de organismo social (entidad estatal, sociedad no lucra-

tiva, etc.). En ella, “el conocimiento” se contempla como un “recurso crítico” que debe gestionarse eficazmente para contribuir a una mayor rentabilidad social y/o económica de la empresa y a otros objetivos vitales para su supervivencia: satisfacción de los clientes, crecimiento o expansión en el mercado, mejor presentación del rendimiento y satisfacción del personal interno.

Nesse sentido, ao participar ativamente da gestão local do PJU no Estado da Paraíba, entre 2008 e 2009, e conhecer suas instâncias de gestão, pudemos apreender a complexidade das trocas informacionais por intermédio das redes, da organização, do conhecimento nelas gerado e do gerenciamento do Programa em suas diversas articulações. Percebemos essa complexidade e diagnosticamos a necessidade de análise e proposta de modelo de GC que atenda suas especificidades. Isto representa o fio condutor da motivação de nossa pesquisa: a tentativa de propor além de desenho organizacional dos fluxos informativos das redes do PJU-PB, propostas de GC baseadas em programas e políticas públicas destinadas à juventude de sucesso e, nas necessidades e realidade do PJU-PB que possam contribuir para a organização efetiva do Programa e colaborar com outros planos de trabalho de instância pública ou privada que mantêm modelo de gestão semelhante ao do PJU.

Estudar, analisar e desenhar tais redes e estabelecer um modelo de GC tornam-se um desafio de **caráter inovador** para contribuir com o PJU Nacional a partir da análise do PJU-PB, uma vez que o trabalho com políticas públicas via grandes redes pode concretizar projetos e ideias comuns em benefício de uma coletividade específica ou da comunidade em geral. Assim, o **ineditismo** desta proposta encontra-se no desenvolvimento de modelo de GC para o PJU-PB, em sua condição intersetorial, interdimensional e compartilhada em rede. Esta apresenta a conversa interdisciplinar teórica, entre a GC, a Teoria Ator-Rede (TAR) e as políticas públicas, como balizadora empírica para a construção do modelo proposto.

Em síntese, as causas que justificam a seleção do tema podem ser assim enunciadas:

- caracterização continuativa de aprofundamento das experiências teórico-práticas conceituais da pesquisadora;
- relevância social das redes sociais na sociedade atual pautada na informação, no conhecimento e nas relações comunicacionais diferenciadas que modificam as estruturas sociais nas mais diversas instâncias;
- imperativo de verificar as redes sociais do PJU-PB para analisar a GI que situa a GC do Programa;

- oportunidade de identificar a natureza dos fluxos informacionais estabelecidos nas redes sociais da *web* que envolvem os interesses do PJU, facilitando a GC;
- necessidade de entendimento das estratégias de compartilhamento das informações e conhecimento do PJU;
- possibilidade de entendimento da estrutura piramidal com gestão intersetorial, interdimensional e compartilhada;
- possibilidade de fornecer um desenho organizacional capaz de compreender o direcionamento das informações produzidas nas redes referentes ao PJU-PB;
- necessidade de viabilizar e validar um modelo organizacional de GC que atenda as especificidades do PJU;
- a chance de levar à CN sugestão de desenhos organizacionais dos fluxos informacionais de Estados parceiros, assim como um modelo de GC específico para organizações públicas que estabelecem o mesmo princípio estrutural de administração.

Conhecidos os elementos introdutórios, tais como contextualização do tema, problematização da pesquisa e a justificativa, foram definidos os objetivos de pesquisa. Nesse sentido, tal qual a alegoria da caverna de Platão, um homem corta suas amarras e caminha em busca da claridade que se encontra na saída da caverna. É certo que a curiosidade para saber o que há detrás da luz podia-lhe ofuscar os olhos, mas a oportunidade de conhecer e ir além o fez traçar objetivos e seguir na direção do novo. Aqui também o fazemos! Enunciamos a seguir os objetivos da pesquisa para conhecer o que há por trás da luz.

Tal qual o acorrentado que se liberta das suas amarras no interior da caverna da alegoria de Platão, partimos em busca de identificar e/ou (re)construir respostas para nossos questionamentos. Tentaremos buscar, neste trabalho, este conhecimento no sentido de tentar contribuir para o PJU-PB e para as organizações públicas de estruturas semelhantes, a efetividade das ações de GC.

Então, avante! Rumo ao aclaramento!



# A GESTÃO DO CONHECIMENTO SOB O OLHAR DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: FUNDAMENTOS E PRÁXIS

Falar sobre GC atendendo a seus fundamentos teóricos, práticos e metodológicos, torna-se um trabalho criterioso – principalmente no que diz respeito à sua funcionalidade em organizações públicas – não apenas pela necessidade de mergulhar nos estudos de natureza social que buscam explicar as grandes revoluções da história da humanidade modificadoras dos modos de pensar e estruturas sociais, mas pela necessidade de entender como a informação e o conhecimento influenciaram e influenciam nessas mudanças. Trata-se de estabelecer um fio que conduza às amarras das reflexões estabelecidas frente a um labirinto de significados que refletem entradas e saídas distintas, assim como na metáfora do labirinto de Creta.

Nesse sentido, diversos autores, a exemplo de Latour (1994), já utilizaram a metáfora do labirinto de Creta para, segundo Lara Filho (2003, p. 1), exemplificar “a complexidade, o descentramento, as inter-conexões, as encruzilhadas, os caminhos e descaminhos” que reflexões e teorias podem oferecer. Neste sentido, Lafarga (2002) afirma que até hoje o ‘fio de Ariadne’ é constantemente citado nos âmbitos científicos, filosóficos, mitológicos e da espiritualidade, além de outras esferas que reivindicam seu significado metafórico, geralmente quando se fala de algo complexo. Vinculado ao símbolo do labirinto, o mito é constantemente percebido como a imagem com a qual se tece a teia que guia o homem na sua jornada interior pela busca do conhecimento. Na Ciência da Informação (CI) não é diferente: labirintos teórico-conceituais e metodológicos emergem diante das reflexões que contribuem com seu *corpus* e que se fazem entrelaçados nas redes dos conceitos (ARAÚJO, 2009). Por isso, acreditamos que a metáfora é adequada para tratar do tema em questão, frente ao do PJU que conduzem a caminhos intercomunicacionais diferenciados, caracterizando o programa cuja gestão de aspectos contemporâneos refletem a intersetorialidade e a interdimensionalidade que a gestão em rede pode oferecer.

A exemplo de Teseu (Jovem corajoso que enfrentou o medo e partiu com ousadia em busca da solução de seus problemas, adentrando-se no labirinto onde vivia o Minotauro), buscamos adentrar neste labirinto com a segurança do ‘fio de Ariadne’ (Um novelo de fio de ouro que direcionou Teseu para a saída do

labirinto) para que possamos encontrar o caminho de volta e refazê-lo quantas vezes necessário, construindo conceitos e definições, desconstruindo-os em seguida, reconstruindo quando necessário, para logo depois reiniciar o círculo de construção, desconstrução e reconstrução de pensamentos nos limites da CI.

Com auxílio interdisciplinar de algumas outras ciências, é a CI que busca compreender os aspectos socioinformacionais ao longo da história da humanidade. Entre eles está a GC com suas relações e aplicações em âmbito organizacional contemporâneo que, junto à GI, se situa no campo da CI enquanto um de seus campos teóricos cujo “ponto de partida foi a percepção da importância da informação e do conhecimento como recurso dentro das organizações” (ARAÚJO, 2014, p.63). Esta percepção surge no momento em que a história da humanidade passa pela revolução informacional (incidida pela era agrícola, seguida pela industrial) acelerada por fatores tecnológicos, que traz consigo mudanças importantes na produção, no capital e na economia. Tais mudanças se fazem ainda mais visíveis com o processo de globalização acelerado pela informatização e pela CMC, estabelecendo novas bases relacionais e explosão informacional e possibilitando a transformação da informação e do conhecimento a velocidades e quantidades nunca antes conhecidas.

Porém, quando tratamos da GC, planteamos algumas questões fundamentais, principalmente na área da CI: Em que consiste realmente a GC? Como surgiu? Como funciona? Quais seus objetivos? O conhecimento pode ser gerenciado? Além desses, outros aspectos socioinformacionais referente à GC demandam de: aprofundamento histórico e evolutivo dentro das organizações; estudo das partículas específicas que compõem o termo ‘gestão do conhecimento’ estabelecendo seus conceitos separadamente; estudo da GI, para esclarecer as diferenças e semelhanças entre ambas; evocar as críticas estabelecidas à GC desde que seus aportes teóricos entraram para a literatura científica; e, entre outras reflexões, sua aplicação em instituições distintas, inclusive as públicas. Essas e outras questões recebem um turbilhão de respostas e reflexões muitas vezes diferentes, contraditórias, ambíguas e difusas, principalmente no que tange ao conceito de GC. Este fato favorece à não existência de uma definição e corpo teórico únicos que a defina, assim como também à existência de demarcações parciais sobre seu significado.

Por isso,

[...] es igualmente cierto que empiezan a surgir iniciativas que tienen por finalidad poner orden y coherencia en esta situación, organizar las herramientas ya disponibles, desarrollar modelos conceptuales que proporcionen una estructura a los muchos de los planteamientos hasta

ahora dispersos, profundizar en aquellos aspectos que, siendo considerados importantes, constituyen aún territorio desconocido (RIVERO RODRIGO, 2002, p. 10).

Tudo isso coloca o conhecimento e sua gestão passível de ser entendida e de análises aprofundadas, sobretudo, na área da CI.

Nesta investigação, conduziremos tais análises em torno de nossa problemática de pesquisa. Esperamos, assim, esclarecer os meandros que envolvem a GC nas organizações públicas em seus fundamentos, metodologias e práxis.

Em concreto, neste capítulo, adentramos no labirinto do lado inverso do que geralmente fazem os estudiosos da GC ao refletirem, primeiramente, o conceito para, só então, desenvolver outros pontos de análises. Acreditamos que desta maneira é mais fácil entender o termo e compreender a dimensão da GC para as organizações e para a contemporaneidade.

Deste modo, iniciamos a primeira parte desta seção, por historicizar a necessidade da GC no cenário atual da sociedade, refletindo as transformações sociais ao longo do desenvolvimento da humanidade, aportando-nos com mais afinco na sociedade da informação/conhecimento e sua influência nos processos organizacionais. Acreditamos que, com isto, podemos justificar a aparição da GC no cenário evolutivo organizacional. Passamos por entender, na segunda parte da exposição, o conhecimento nas organizações, e, a identificar alguns conceitos basilares para a GC (dados, informação e conhecimento, buscando a relação entre eles), nos aprofundando, é claro, um pouco mais nas cogitações sobre conhecimento. Nesta segunda parte, procuramos refletir também sobre o conhecimento organizacional e seu processo de criação, assim como a cultura organizacional e a influência das TIC sobre a GC, para, só então, elucubramos sobre a GC nos seus modelos, conceitos, práticas, normativas, processo histórico, relações com outras disciplinas, efetividade no Brasil e críticas. Acreditamos que toda essa discussão caracteriza-se como ponto basilar para a construção da proposta de aplicação de GC no PJU-PB e para as organizações de gestão em rede.

### **O cenário que justifica a aparição da GC: origens, abrangências e perspectivas**

A evolução do homem pode ser analisada por distintos pontos de vista. Cada qual traz suas especificidades e maneiras de interpretar suas fases evolutivas, e explicar o momento atual em que vivemos. Sendo assim, a aparição dos fenômenos

sociais, naturais, econômicos..., encontra-se justificada mediante olhares diferentes, sob aspectos diferentes.

No contexto da GC, o aspecto evolutivo econômico é enfatizado para explicar suas raízes, já que se originou em âmbito organizacional. Este fato faz emergir a necessidade de analisar o contexto social de evolução da humanidade pela perspectiva da economia. Ao entender esse olhar, percebemos também o contexto de seu nascimento e suas funções no âmbito social/organizacional.

### Contexto histórico: capitalismo, informação e conhecimento

Segundo Pérez-Montoro Guitiérrez (2008), desde que o homem decidiu dedicar-se a descrever e interpretar de forma sistemática a evolução da humanidade, os historiadores têm perseguido o objetivo de encontrar as chaves para poder discriminar os distintos períodos deste devenir histórico e, por isso, propuseram uma infinidade de classificações alternativas: sistema político vigente, pensamento filosófico, correntes artísticas, e, dentre elas, as de caráter econômico que se destacam de maneira especial por oferecer como fruto uma parcela da história altamente consistente e intuitiva.

Em cada um dos períodos históricos, dentre as classificações existentes, é evidente afirmar que o conhecimento adquiriu seu valor. Mas, em nenhuma outra (a não ser as de caráter econômico), o conhecimento passou a ser considerado como força produtiva de desenvolvimento provocando grandes mudanças sociais, políticas, econômicas, educacionais etc.

Nessa linha de pensamento, nas duas últimas décadas e em distintas frentes de estudo, existe, em termos gerais, certo consenso entre os especialistas no que concerne à aceitação da possibilidade de distinguir com clareza três épocas ou etapas dentro do desenvolvimento da história da humanidade: a era agrícola, a era industrial e a era do conhecimento (GOREY; DOBAT, 1996).

Para os autores, cada época admite uma caracterização individual dependente do momento histórico em que acontece. Por exemplo: a era agrícola se caracterizou por apresentar a terra e o trabalho como principais ativos econômicos; a industrial, por sua vez, centra sua importância no capital e no trabalho como indicador de produção de riqueza; e a do conhecimento atende como ativos dominantes de produção de riqueza a informação e o conhecimento frente a todos os outros ativos.

Sobre o período agrícola, Santos (2006) estabelece que três modos de produção tornaram-se sobressalentes: o **primitivo**, baseado na coleta, caça, pesca; o **escravista**, na exploração do trabalho escravo; e o **feudal** no sistema semi-

escravista cujo poder centrava-se na terra e propriedade dos senhores feudais. Neste período, a informação e o conhecimento não eram tão elementares quanto o trabalho e a terra.

A era industrial inaugura o modo de produção capitalista que, por sua vez, toma fôlego na era do conhecimento, levando consigo ao longo do seu desenvolvimento as consequências do processo de globalização e o crescimento efetivo e gradativo da importância da informação e do conhecimento. Para o autor, nenhum modo de produção transformou ou produziu o espaço geográfico em tamanha escala quanto o capitalista e, por isso, a visão econômica de desenvolvimento humano ainda é a mais enfatizada no aspecto sócio-histórico de evolução da humanidade.

Nesse aspecto, Santos (2006) afirma que o modo de produção capitalista, inaugurado na era industrial, divide-se em quatro etapas fundamentais, nas quais o valor da informação e do conhecimento se dá em maior ou menor escala como fator de desenvolvimento:

A **comercial**, chamada de mercantilista e marcada do final do século XV através do comércio em grande escala entre metrópoles (Espanha, Portugal, Alemanha, França, Inglaterra, Países Baixos e cidades italianas – Gênova e Veneza) e colônias (África e Américas), estendeu-se ao Séc. XVI e início do XVII, baseada no período manufatureiro. As grandes navegações e as conquistas marítimas foram de fundamental importância para o avanço do capitalismo neste momento. Na fase do capitalismo comercial todo o conhecimento e informação eram bem menos importantes que o mercantilismo, a utilização da mão-de-obra escrava de origem africana, a balança comercial favorável às exportações, o protecionismo alfandegário e o desenvolvimento bancário. Tudo isso girando em torno da burguesia comercial que detinha grande poder econômico, social e político.

- A **industrial** está balizada pelos adventos da **primeira** e **segunda** revolução industrial. A primeira a partir da segunda metade do séc. XVIII caracterizou-se pela máquina a vapor, carvão mineral como fonte de energia, e indústria têxtil utilizando-se do algodão como principal matéria-prima. Nesta fase, a Inglaterra foi referência como a grande metrópole industrial e a grande pioneira no que se refere à disponibilidade de mão-de-obra, jazidas de minério, supremacia naval, desenvolvimento tecnológico e acúmulo de capitais. A segunda, balizada pelos Estados Unidos, Japão, Alemanha, espalhando-se para Europa, América e Ásia, está caracterizada pela produção industrial em larga escala, especialização das tarefas, uso intensivo de máquinas, relação social baseada entre burguesia e proletariado, construção

de estradas de ferro, locomotivas, vagões, navios e máquinas industriais, inovações tecnológicas (aço, eletricidade, petróleo), desenvolvimento na telecomunicação, petróleo como fonte de energia principal, indústria automobilística, novos avanços da ciência, novas fontes de energia aplicadas aos processos industriais, aumento da produção e diminuição do tempo do processo industrial. Fatores de grande impacto também se fizeram presentes na segunda revolução industrial: o trabalho infantil, o trabalho feminino, altas jornadas de trabalho, lutas de classes, entre outros. Tudo isso demonstra que ao desenvolvimento social acrescentou-se a importância da informação e do conhecimento como valor agregado ao processo de criação e aplicabilidade aos modos de produção. Para Gontijo; Guimarães (2001. p.2), **evidências históricas** apontam que “a era industrial foi uma grande geradora de **conhecimento tácito**” (Considerando a proposta de Polanyi (1966), conhecimento tácito é pessoal, intransferível, específico, relacionado ao contexto e difícil de ser comunicado), em que infinitos problemas, com que se depararam as empresas, foram resolvidos por meio da capacidade criativa e intelectual do elemento humano, se caracterizando uma fase rica na geração de conhecimento tácito, porém pouco foi efeito para tornar explícito, sistematizar ou transferir para outros indivíduos para que, assim, pudesse servir de base para a construção de novos conhecimentos tácitos e realimentar a criação de novos conhecimentos. Sobre as evidências históricas, os autores afirmam que algumas soluções gerenciais durante a Era Industrial evidenciavam iniciativas que visavam à transferência de conhecimento baseadas em análises de ferramentas gerenciais retiradas de uma amostra de pesquisa (Administração Científica de Taylor, Padronização, Técnicas para solução de problemas – MASP, Registros de não conformidades da ISO9000 – RNC, e Análise do Modo e Efeito da Falha – FMEA). Tais ferramentas foram comparadas pelos autores à espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) emergindo a estrutura de pesquisa frente aos fatos históricos e registros da época apontando para: o problema a solucionar; a solução; a aplicação; e o desvio, tudo isso relativo às empresas. Tais fatos históricos permitiram que os autores concluíssem que na Era Industrial as bases eram altamente competitivas e que práticas de gestão surgiram com uma riqueza de conhecimento tácito, estando bem aproximadas da GC (ferramentas, filosofias e sistemas) e preparando a sociedade para a grande mudança: da era industrial para a do conhecimento.

- A **financeira**, voltada para o advento dos bancos e bolsas de valores, especialmente nos Estados Unidos, no final do séc. XIX, apresenta como principal característica a subordinação dos meios de produção para obtenção de lucros e acumulação de dinheiro, através do mercado financeiro. Devido à forte presença de indústrias, comércio e finanças (empresas monopolizadoras, inclusive multinacionais), é visível a importância da informação e do conhecimento como bases de produção do capital humano principalmente no que tange ao surgimento e valorização de profissões voltadas ao mercado financeiro e uso e dependência de sistemas tecnológicos para realização de operações financeiras. Esta fase do capitalismo perdura, ainda hoje, mesclando-se ao capitalismo informacional.
- A **informacional** é pautada na **terceira** revolução industrial (caracterizada por Santos (2006) de revolução técnico-científica-informacional), na utilização de diferenciadas fontes de energia, uso crescente de recursos de informática, diminuição crescente do emprego de mão-de-obra, aceleração do processo de globalização, aumento da consciência ambiental, advento da informática, microeletrônica, biotecnologia, nanotecnologia, engenharia genética e robótica. Teve início em meados da década de 1940, após o término da Segunda Guerra Mundial, sob a liderança dos Estados Unidos, estendendo-se aos dias de hoje. Caracterizada pela sociedade em rede (CASTELLS, 2009) ou pela revolução do conhecimento, a sociedade atual traz consigo a fase informacional do capitalismo que, para além da técnica, da ciência e da informação, emerge a informação e o conhecimento como forças produtivas. Nesta fase, o capitalismo atinge seu período informacional, com bases no conhecimento. É neste momento que se torna evidente a necessidade da gestão da informação e da gestão do conhecimento, agora com velocidades e quantidades nunca antes vistas na história da humanidade, como aliadas ao processo produtivo organizacional.

Foi neste contexto da terceira revolução industrial que insurge a discussão sobre a importância da informação e do conhecimento como forças produtivas de desenvolvimento. Nesta fase, a sociedade é nomeficada por termos distintos, com o fim de explicar o momento histórico e firmar as características que se apresentam. Dentre os termos, a ‘sociedade da informação’ e a ‘sociedade do conhecimento’ são os que mais se destacam entre as reflexões dos pensadores sociais contemporâneos. Ora autores classificam a sociedade da informação e do conhecimento como dissociadas, ocorridas em momentos distintos dentro da era

informacional do capitalismo, em que a primeira precede a segunda; ora afirmam sendo a sociedade atual representada pelo termo ‘sociedade da informação e do conhecimento’ com termos indissociáveis.

## A sociedade da informação

Refletindo, separadamente, a diferenciação dos conceitos das ditas sociedades e seus momentos na história da economia do desenvolvimento humano, comecemos pela sociedade da informação. Rica literatura aborda o termo para representar a contemporaneidade que se caracteriza pela materialização e a volatilidade da informação com velocidades jamais vistas e com poder de interferência no tempo e espaço geográficos contemporâneos. A expressão tornou-se rapidamente acessível a todas as línguas, classes sociais, teorias científicas, entre outras coisas, buscando explicar a grande mudança social.

Conforme Werthein (2000, p.1),

[...] das propostas políticas oriundas dos países industrializados e das discussões acadêmicas, a expressão “sociedade de informação” transformou-se rapidamente em jargão nos meios de comunicação, alcançando, de forma conceitualmente imprecisa, o universo vocabular do cidadão.

Para o autor, é fato que dificilmente alguém discordaria de que a sociedade da informação é o principal traço característico do debate público sobre desenvolvimento, seja em nível local ou global, no alvorecer do século XXI. Isso porque o fenômeno informacional tornou-se parte intrínseca dos cotidianos das pessoas de modo que as TIC, enquanto suporte da informação, tornam-se suas aliadas, favorecendo a veiculação livre de grande volume de informações.

Conforme Takahashi (2000, p. 5), a sociedade da informação foi gestada em escala global ao ponto dos países planejarem sua implementação como “fundamento de novas formas de organização e de produção em escala mundial redefinindo a inserção dos países na sociedade internacional e no sistema econômico mundial”. Tais ideias estão compiladas nos livros verdes construídos pelos países envolvidos.

E, em cada país, a sociedade da informação está sendo construída em meio a diferentes condições e projetos de desenvolvimento social, segundo estratégias moldadas de acordo com cada contexto. As tecnologias envolvidas vêm transformando as estruturas e as práticas de produção,

comercialização e consumo e de cooperação e competição entre os agentes, alterando, enfim, a própria cadeia de geração de valor. Do mesmo modo, regiões, segmentos sociais, setores econômicos, organizações e indivíduos são afetados diferentemente pelo novo paradigma, em função das condições de acesso à informação, da base de conhecimentos e, sobretudo, da capacidade de aprender e inovar. Os países economicamente desenvolvidos, bem como boa parte daqueles em vias de desenvolvimento, já adotam políticas e iniciativas voltadas para a sociedade da informação (TAKAHASHI, 2000, p. 5, p.6).

No Brasil, o Livro Verde foi lançado no ano 2000 propondo que Governo e sociedade andassem juntos para assegurar a perspectiva de que os benefícios desta nova sociedade pudesse alcançar a todos os brasileiros. Nele,

[...] contém as metas de implementação do ‘Programa Sociedade da Informação’ e constitui uma súmula consolidada de possíveis aplicações de Tecnologias da Informação. [...] Esse livro contempla um conjunto de ações para impulsionarmos a Sociedade da Informação no Brasil em todos os seus aspectos: ampliação do acesso, meios de conectividade, formação de recursos humanos, incentivo à pesquisa e desenvolvimento, comércio eletrônico, desenvolvimento de novas aplicações. Esta meta é um desafio para o Governo e para a sociedade (TAKAHASHI, 2000, p. 5).

Para o autor, embora a sociedade da informação fosse considerada um **fenômeno global**, representando profundas mudanças na organização da sociedade e da economia, além de **novo paradigma técnico-econômico**, de possuir **dimensão político-econômica** decorrente da contribuição da infraestrutura de informações para que as regiões fossem mais ou menos atraentes em relação aos negócios e empreendimentos, e possuir uma **dimensão social** em virtude do seu elevado potencial de promover a integração ao reduzir as distâncias entre pessoas e aumentar o seu nível de informação, ela carrega consigo problemáticas como: instabilidade designativa e imprecisões terminológicas, e ambiguidades sobre sua existência.

No que tange à instabilidade designativa e imprecisões terminológicas, podemos afirmar que autores interpretaram, e ainda interpretam, o termo de maneiras diferenciadas. Dentre os tantos conceitos abordados, chamamos a atenção para os de alguns autores, como o de Tavares (2002, p.141), que a caracteriza como “a da comunicação, que a releva, que a torna visível, num tom de espetacularização inerente a este tempo que se vive, onde a informação se investe de apelo publicitário ou de debate político”; o de Brennan (2002, p.199), quando afirma que

[...] a sociedade da informação, como outras etapas da evolução social na história da humanidade, chega com suas contradições e conflitos. Os novos ambientes informacionais possuem diversas faces e se manifestam de formas variadas. As reações ao processo de produção acelerada de informação e conhecimento, o acúmulo de conhecimentos, as formas de acesso e veiculação sem dúvida fortalecem políticas de concentração. Sua carência ou excesso desencadeiam desequilíbrios econômicos, políticos e culturais dos mais diversos.

Outras análises também são aludidas, a exemplo do que pensa Demo (2000, p.38) quando acrescenta que “o pano de fundo capitalista revela que não se trata apenas da sociedade, mas, principalmente, da economia da informação, que, ademais, facilita enormemente a volatilidade do capital, sem pátria, globalizado”; Mamede - Neves (2007, p.69) ao adotar o conceito marxista de modo de produção como instrumento de exploração heurística para aproximá-lo dos fins de acumulação de capital e de exploração do trabalho industrial capitalista, afirmando que a sociedade da informação

[...] representa uma novidade histórica em relação à sociedade capitalista na sua acepção clássica, porquanto introduz nas condições gerais de produção uma prioridade da organização política sobre a divisão social assente no capital e no trabalho (NEVES, 2007, p. 69).

E Matos (2002, p.10) quando assegura que

[...] a metáfora da “sociedade da informação”, como comumente tende a ser designada caracteriza a sociedade atual a partir dos centros indutores da opinião pública. Sugere a celebração duma relação de pertença privilegiada da sociedade em que vivemos ao mundo da informação, relação esta que implica uma transformação estrutural na definição dos modos de cognição legítima que suportam a nossa referência quotidiana ao mundo e a nossa relação prática com ele. [...] A sociedade da informação ambiciona ser, mais do que uma forma de organização social, um projeto de endoutrinamento, embora o termo possa parecer um pouco ousado pelas suas conotações com a prática da ideologia clássica.

Dessa forma, “a sociedade da informação tende a se estruturar segundo formas específicas de organização que são decorrentes tanto das novas relações de poder como das necessidades de responder às exigências da produtividade e da inovação” (MATOS, 2002, p. 13).

Castells (1999) enfatiza que esta sociedade é produto de uma revolução tecnológica, análoga a outras revoluções técnicas já vividas pela humanidade. O cerne desta revolução está na transformação social pelas tecnologias da informação, processamento e comunicação, num ciclo de realimentação cumulativa entre a inovação e seu uso. Para o autor, a tecnologia se caracteriza pelo uso de conhecimentos científicos para especificar as vias de se fazer as coisas de uma maneira reproduzível. E, aliada à informação, proporciona comunicação simbólica, gerando culturas e identidades coletivas e ativa o processo de reestruturação capitalista redundando no ‘capitalismo informacional’. Neste contexto, a informação tem valor de capital, modificando inclusive as relações de trabalho nos contornos de uma sociedade que se estruturam em redes. Por isso, o termo ‘sociedade em rede’ caracteriza a sociedade da informação e do conhecimento como contemporânea.

A sociedade em rede, em termos simples, é uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microeletrônica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes (CASTELLS, 2005, p.19).

Dentre os debates dialéticos, há os que redefinem termos e conceitos, a exemplo de Marttelart (2002) que aplica o termo ‘sociedade global da informação’ para explicar a saga tecnológica da aldeia global alicerçada na informação aplicada à cibercultura. Essa nova sociedade traz consigo nova ideologia e novo paradigma tecnoinformacional dominante atrelados às forças simbólicas determinantes de direção.

Demo (2000) aplica o termo ‘sociedade e economia da informação’ para afirmar que não se trata apenas da sociedade da informação, mas principalmente da economia da informação, que, ademais, facilita enormemente a volatilidade do capital, sem pátria, globalizado. Uma consequência disto seria a informação para a desinformação como manipulação sibilina. Este autor explica, especificamente, o problema da dúvida sobre a existência da sociedade da informação resgatando, no seio de sua teoria, a ambivalência das relações sociais e das relações de poder descritas por Bauman (2001) e a ideia de imbecilização através do conhecimento pelo poder vigente de Foucault para explicar que o processo de informação pode levar à desinformação ou ao cultivo da ignorância e para negar a sociedade da informação em detrimento da economia da informação.

Nesse sentido, as questões que se aportam são: Quem acessa a informação? Qual informação acessa? Como acessa? Quais as decisões devem ser tomadas baseadas

em informações? Qual o preço a pagar para tomarmos decisões bem informadas? Dentre essas e muitas outras questões, emergem discussões sobre: inclusão/exclusão informacional/digital, Softwares livres, formação de ‘copistas’ Ctrl C X Ctrl V, direitos autorais e propriedade intelectual, políticas de acesso, conteúdos de internet, políticas de desenvolvimento social de acesso às TIC, formação de identidade e subjetividade pelos meios de comunicação e mídias, entre outras coisas, das quais se questiona se a sociedade realmente é da informação ou se caracteriza pela desinformação, ou ainda sociedade de informação para poucos.

E mais: para Santos (2006), este momento histórico é caracterizado pela passagem da era industrial para a “Idade da Pesquisa”, em que a lógica da internacionalização, evolução tecnológica, urbanização, noção de tempo e sua aplicabilidade criam o paradoxo da racionalidade ideológica atual: informação ou desinformação causada pela informação em excesso?

Sobre as organizações na sociedade da informação, Valentim (2005, p.1) afirma que sua história acompanha a história das TIC e, em muitos momentos,

[...] se inter-relacionam, visto que as tecnologias modificam atividades e rotinas de trabalho, exigem novas competências para atuar, influem na criação de novas qualificações que não existiam anteriormente. Nesse sentido, a Sociedade da Informação é expressão de um modelo político-ideológico, mas também, de um modelo organizacional e tecnológico. Se, é verdade que a Sociedade da Informação é aquela economicamente alicerçada na informação, no conhecimento e nas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e, se por outro lado, as organizações ajudaram a construir esse modelo de sociedade, pode-se inferir que os elementos constitutivos da Sociedade da Informação são os elementos constitutivos das organizações.

Nesse sentido, dá-se real importância para a gestão dos processos de informação para que seja possível: adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz; empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; mobilizar a informação e o conhecimento de seus membros para gerar inovação e criatividade; focalizar o processo informativo em ações racionais e decisivas. “Defende-se, assim, que a Sociedade da Informação tem como sua maior influenciadora não só as tecnologias de informação e comunicação, mas também as organizações e suas próprias necessidades de evolução” (VALENTIM, 2005, p.2).

Assim como as discussões sobre o conceito da sociedade da informação, as que emergem sobre a sociedade do conhecimento estão dispostas nas mais

diversas reflexões e entendimentos por autores distintos. Pérez-Montoro Guitiérrez (2008) afirma que é possível identificar uma evolução econômica mais recente: a passagem de uma economia da informação para uma economia do conhecimento. Isso se caracteriza por converter o conhecimento, para além da informação, em uma das principais mercadorias implicadas nos intercâmbios econômicos e em uma das variáveis fundamentais da estrutura e cultura organizativa das organizações. É a sociedade do conhecimento que surge como um novo paradigma, provocando positiva mutação no funcionamento das organizações, num contexto de criação de conhecimento coletivo mais eficaz e eficiente.

Para o autor, existem muitas propostas interativas para justificar esta mudança. Entre elas: uma de tipo tecnológico e outra relacionada às mudanças econômicas ligadas ao processo de globalização. A de tipo tecnológico se afina no aparecimento e desenvolvimento de uma série de tecnologias de informação e comunicação que permitiram a conectividade a partir de sistemas de redes (internet) como o acesso, a gestão e o uso intensivo de enormes quantidades de informação e conhecimento até níveis nunca antes conhecido. A isto se deve acrescentar a evolução do mercado destas tecnologias, permitindo que seus custos sejam atualmente acessíveis para a maioria das pequenas e médias empresas.

Em relação às mudanças relacionadas ao processo de globalização, são as pertinentes aos fatores econômicos. Pérez-Montoro Guitiérrez (2008) assegura que um novo cenário tem sido consolidado com a globalização dos mercados caracterizada, meio a outras coisas, pelas relações entre as organizações abrangendo o campo de competitividade para outros países, outros continentes. E, justamente por isso, substanciais “melhoras” foram produzidas na área comunicacional assim como no de transporte permitindo a aparição de novas estratégias de produção e distribuição baseadas no desenvolvimento sustentável, portanto, em conhecimento. Este fato permitiu a necessidade de conceituação e entendimento de uma nova sociedade, cuja informação tornou-se pré-requisito para construção do conhecimento, assim como da globalização como fator preponderante, propulsor e influenciador de tal sociedade: eis que emerge a sociedade do conhecimento.

## A sociedade do conhecimento

Para Rivero Rodrigo (2002), na atualidade vivemos uma nova etapa da história da humanidade, conhecida como a ‘Era do Conhecimento’. Esta era caracteriza-se por erigir o conhecimento e a informação como principal insumo

de produção de riqueza (frente a outros ativos como a terra, o trabalho e o capital, estabelecidos ao longo da história da humanidade), e pelo ritmo acelerado de produção e aquisição de conhecimento de maneira constante e progressiva em progresso exponencial, o que torna necessária sua gestão.

Este contexto aporta cada vez mais pessoas preparadas e dedicadas a produzir e compartilhar conhecimentos de modo que melhorem o funcionamento interno das organizações. Para tanto, dispõem de equipamentos cada vez mais avançados e desenvolvem técnicas e procedimentos cada vez mais sofisticados para distribuir e transferir o conhecimento e ser utilizado por quem necessite, de modo a atuar de maneira adequada, no momento adequado, em benefício das próprias organizações. Ademais, para que as organizações trabalhem de maneira a adquirir vantagens competitivas e atingir seus objetivos,

[...] es preciso saber qué hay que saber; hay que saber cómo conseguir lo que hay que saber y hay que saber cómo lograr que las personas aprendan bien lo que necesitan saber para el desarrollo de su actividad; hay que saber cómo utilizar aquello que se sabe para lograr unos buenos resultados [...]. En definitiva, hay que saber gestionar el conocimiento y además hay que saber gestionarlo mejor que los competidores. La ventaja diferencial se construye no solamente sobre la base del conocimiento disponible en un determinado momento, sino sobre todo, en función de la capacidad de gestionarlo permanentemente (RIVERO RODRIGO, 2002, p.10).

Neste sentido, um grande número de organizações e instituições importantes canalizam suas inquietudes para a aquisição de conhecimento que sustentam seu comportamento inteligente, aumentando a possibilidade de criar novos conhecimentos e visando a meios de gerenciá-lo da melhor maneira.

Para Barbosa (2008), o conceito de sociedade do conhecimento pode ser interpretado sob mais de uma perspectiva e a mais antiga delas tem a origem nos trabalhos com enfoques mais abrangentes de Fritz Machlup e Marc Uri Porat e do sociólogo Daniel Bell (1976), os quais destacam, dentre outros aspectos, a introdução de inovações tecnológicas e seu papel no desenvolvimento econômico e nas transformações sociais, e em autores como Peter Drucker, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Thomas Stewart, Thomas Davenport, e Larry Prusak, que procuram focalizar a questão do conhecimento dentro de contextos organizacionais.

A abordagem de Daniel Bell, particularmente, chama atenção por nomeficar a dita sociedade como pós-industrial e para explicar e justificar tal existência expõe fatores ou elementos como: diferentes inovações tecnológicas, multiplicação de

contatos e interação de pessoas como resultado da revolução das comunicações; mudanças no espaço e no tempo, desenvolvimento das tarefas organizacionais, a lógica da racionalidade funcional, os modos de economizar e sociologizar, necessidade de tomadas de decisões conscientes, consolidação da ciência e dos valores cognoscitivos como necessidade institucional básica, intensidade das tendências burocráticas e do trabalho intelectual, criação e extensão de uma inteligência técnica planteando problemas cruciais sobre a relação entre o técnico e o intelectual, distribuição de riqueza, poder e status, constituição de um novo sistema político e da natureza do conhecimento em crescimento exponencial.

Já Gauchi Risso (2012) afirma que, em 1962, Fritz Machlup utilizou a expressão ‘sociedade do conhecimento’ em seu livro intitulado ‘Produção e distribuição do conhecimento nos Estados Unidos’. Segundo o autor, o número de empregos baseados no processo de geração e distribuição da informação, já na década de 1960, era maior aos relacionados com qualquer esforço físico e que 35% do produto interno bruto (PIB) norte-americano procedia do setor da informação, projetando para o futuro uma forte tendência em converter os empregos ligados à informação em descritor dominante na atividade produtiva.

A autora afirma também que, ao final da década de 1960, o termo foi utilizado novamente por Peter Drucker (1969), em seu livro. A ‘era da descontinuidade’, a qual enfocava uma etapa posterior à era da informação. Drucker dedicou um capítulo à sociedade do Conhecimento, baseando-se em dados e projeções econômicas estabelecidas em 1962 por Fritz Machlup. Drucker também fez projeções, acrescentou que ao final da década de 1970 o setor de conhecimento geraria a metade do PIB, além de construir a importância do saber como fator econômico de primeira ordem, assim como

[...] introdujo el conocimiento en la ecuación económica y lo mercantilizó; además dejó en claro que lo relevante desde el punto de vista económico no era su cantidad o calidad sino su capacidad para generar riqueza, su productividad. Sin duda, se trataba de un uso particular de la palabra conocimiento, aunque totalmente apropiado al contexto especializado de la teoría económica donde surgen tanto el concepto de Sociedad del Conocimiento como el de Sociedad de la Información (GAUCHI RISSO, 2012, p. 542).

Para a autora, a utilização teve maior expansão e profundidade na década de 1990. Um dos fatores que contribuíram para isto foi quando, em 1994, o próprio Drucker, em seu livro ‘A sociedade pós-capitalista’, destacava: a necessidade

de gerar uma teoria econômica que colocasse o conhecimento como o centro da produção de riqueza; o saber como recurso básico da sociedade pós-capitalista; e a emergência de uma nova classe social de trabalhadores do conhecimento. Outro fator importante para expansão e profundidade do termo foram, segundo a autora, os estudos publicados por investigadores como Nico Stehr (2001) e Robin Mansell; Wehn (1998), cujos trabalhos enfatizaram que a informação pode ser um instrumento de conhecimento e que o acesso à informação não garante a incorporação de conhecimentos.

Porém, foi em 2005 quando a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), dentro de suas políticas institucionais, acolheu o termo ‘sociedade do conhecimento’ ou sua variante, ‘sociedades do saber’, que o termo passou a ser utilizado com maior frequência nos meios acadêmicos. Neste acontecimento, a UNESCO visualizou o tema em torno de uma preocupação em incorporar uma ideia mais integral, um pouco mais livre da extensão econômica, incluindo dimensões de transformação cultural, econômica, política e institucional, voltada também para uma perspectiva mais pluralista e associada ao desenvolvimento sustentável. A GC trata, neste sentido, sobre “los aspectos críticos de la adaptación, sobrevivencia y competencia organizacional para enfrentar el constante y discontinuo cambio ambiental” (GAUCHI RISSO, 2012, p. 543).

Segundo Coutinho e Lisbôa (2011) a nova sociedade está baseada no argumento de que o acesso à informação não é garantia de que resulte em conhecimento. Portanto, frente às informações disponíveis, é necessário que as pessoas construam, desconstruam e reconstruam seus conhecimentos, alicerçadas em parâmetros cognitivos intrínsecos e extrínsecos em constante inter-relacionamento, em ciclo retroalimentativo, percebendo fluxos informacionais em seu entorno e os aspectos críticos que os envolva.

Nesse sentido, a sociedade do conhecimento possui economias baseadas no conhecimento como principal agente de produtividade, cuja criação e uso assumem papel central desenvolvimento econômico e social. Em 1969, Drucker (1969, p. 264) já admitia que “[...] o conhecimento é hoje o custo mais elevado, o principal investimento e o principal produto da economia avançada, bem como o meio de vida do maior grupo da população”. Tudo isso quer dizer que não basta só gerir as informações demandadas da sociedade da informação dentro das mais diversas organizações. Surge um novo elemento a ser gerenciado: o conhecimento como fator sustentável da dinâmica complexa da nova sociedade.

Autores como Leonardo Boff (2006), Zigman Bauman (2001), Morin; Le Moigne (2000), Morin (1999, 2005) e Lyotard (1988), que têm se dedicado

a analisar, descrever e oferecer possibilidades de reflexões que contribuem para o entendimento acerca das **complexidades do atual período da humanidade**, discutem, entre outras coisas, os termos que definem a sociedade (pós-moderna, pós-industrial); a interdependência e o problema ecológico; o papel do conhecimento e da ciência; o papel do Estado, poder, democracia e indivíduo ou ser na sociedade atual e sua condição de liberdade; as tecnologias e as redes sociais; a crise da globalização e a desintegração ou metamorfose do sistema econômico atual; críticas à pós-modernidade; ecologia, sustentabilidade e existência humana; convivência e os problemas da contemporaneidade; a crise técnica e política; os conceitos de espacialidade e temporalidade junto aos meios de comunicação; a dimensão planetária da sociedade atual à medida que as diversidades étnicas, culturais, religiosas convivem, tudo ao mesmo tempo, esbarrando-se constantemente umas nas outras, muitas vezes gerando conflitos, atitudes fundamentalistas, e a eterna luta entre o bem e o mal; a abertura dos mercados externos e a possibilidade de consumo; o papel das organizações em meio à competitividade de mercado; a crise de valores e de outras **crises da contemporaneidade**, noção de certeza e de verdade, e o conhecimento e o saber em suas mais diversas dimensões, tipologias, crises, legitimações, linguagens e liquidez em meio a toda essa complexidade.

Edgar Morin reflete o pensamento complexo típico dos indivíduos que compõem a sociedade contemporânea, nas suas organizações e mais diversas relações. Para formular sua teoria, baseou-se nas reflexões marxistas, principalmente no que consiste a dialética, em que substituiu o termo por dialógica, e em 3 formulações teóricas primas também refletidas na CI: a teoria da informação, a teoria dos sistemas e a cibernética. A primeira delas discute o princípio da incerteza, do inesperado e da novidade; a segunda, particularmente, o ajudou a pensar a organização, seus níveis, hierarquias, subsistemas e imbricações; a terceira reflete o princípio da causalidade linear e introduz a ideia de círculo causal. Tudo isso aplicado ao princípio do caos ou da desordem provocada, na contemporaneidade, principalmente pelo processo de hiperespecialização. Tudo isso modifica o indivíduo no profundo do seu ser, para a condição de *homo complexus*, empurrando-o para o processo de transdisciplinaridade, tão necessário à construção do conhecimento na sociedade atual.

Sobre tal complexidade é importante esclarecer que a noção de ordem e desordem é discutida por Morin (2005), explicando e caracterizando a sociedade contemporânea. Para o autor, a ideia de desordem que comporta as irregularidades, instabilidades, desvios de processos, transformação, encontros aleatórios,

desorganizações, desintegrações, ruídos, erros e indeterminabilidade, em detrimento da ordem assinalada pela ideia da lei do determinismo ou determinação, estabilidade, regularidade, constância, organização e repetição, caracteriza a sociedade atual em seu contexto histórico.

Para Passos e Usarski (2013), de tudo isso, o que podemos inferir é que é inegável que vivemos imersos em crise: **estrutural** (advinda de um modelo de civilização que vai sendo implantado a partir a modernidade que tiveram como conseqüências o modo de produção e organização da vida); **sistêmica** (que envolve todas as dimensões da vida e da convivência humana e de todos os seres vivos do planeta); **ecológica escatológica** (que coloca em risco iminente a continuidade da vida em termos planetários nos âmbitos da sustentabilidade ambiental, econômica, social e política); **sociopolítica** (falência do modelo econômico liberal, planetarizado e a impotência dos poderes políticos locais em exercer com autonomia e soberania suas funções); **cultural** (que demonstra o aprisionamento dos indivíduos no ciclo das satisfações de consumo. Trata-se de uma cultura de consumo centrada na satisfação limitada do indivíduo que o torna política e socialmente intransitivo). Tudo isso leva a uma crise de valores que leva à necessidade de alteridade.

Para Miranda *et al.* (2008), tais concepções sugerem flexibilidade contextual de modo a estar aberto a novas possibilidades mediante o percurso, fazendo acontecer o conhecimento dentro um ambiente organizacional. Porém, para Axelrod; Cohen (2000) é possível dominar a complexidade, utilizando-se de conhecimento para a complexidade e convivendo com ela tirando proveito ao invés de ignorá-la.

Em suma, para Bueno (1999, p.9), a sociedade do conhecimento se caracteriza

[...] por la aparición continua de saberes nuevos, por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales, todo ello concretado en una aceleración inusitada de la caducidad de los paradigmas dominantes en los años precedentes, de la obsolescencia de los métodos de análisis y de las técnicas empleadas para la observación de la realidad por investigadores, analistas, expertos y profesionales. Estamos viviendo en una sociedad en la que están adquiriendo primacía los conocimientos teóricos y los conocimientos tácitos sobre cualquier otra clase de conocimiento; es decir son relevantes aquéllos que requieren de un determinado modelo mental y de unos procesos basados en la creación, en las ideas, en la abstracción y en la innovación.

Outros autores se referem à sociedade contemporânea com um termo unificado como ‘sociedade da informação e do conhecimento’ (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011).

Outra expressão para a sociedade atual é a cogitada por Colis (2005): “Economia do Conhecimento”. A expressão está relacionada com as mudanças na sociedade global ou particularmente com a globalização, a intensidade da informação/conhecimento em rede e a conectividade, dentro das organizações. Para o autor

[...] as características da economia do conhecimento incluem: o incremento da mobilidade dos serviços, informação e força de trabalho; a necessidade de contextualizar/dar importância ao conhecimento local da informação, frequentemente de formas criativas que vão para além da *performance* esperada; a necessidade de trabalhar em temas multidisciplinares e em equipes mistas; a necessidade de usar tecnologia de informação (TI) para a gestão do conhecimento, partilha e criação; a necessidade de actualizar e modificar as competências pessoais, no decorrer de uma vida activa; e a necessidade de agir autónoma e reflexivamente, partilhando e funcionando em grupos socialmente heterogêneos (COLIS, 2005, p. 197).

Santos (2006, p.6) defende o termo técnico-científico-informacional caracterizado pela “cara espacial da globalização”. Nesse aspecto, a globalização ou mundialização é concebida por Vesentini (2010, p. 11) como a crescente interdependência entre todas as economias ou povos do planeta, em que “o mercado internacional se torna cada vez mais importante, superando os mercados nacionais” e acirrando a competitividade e a necessidade de cada vez mais conhecimento entre as organizações.

Para Harvey (1992), suas características são inerentes a um dos mais importantes aspectos do atual estágio do capitalismo: desregulamentação dos mercados financeiros e disseminação das tecnologias da informação. Neste contexto, a informação, o conhecimento e os sistemas comunicacionais adquirem importância de capital, fazendo da globalização um conceito importante para ser refletido. Para o autor o conceito de globalização não é recente, remete à história da sociedade capitalista dividida em fases (ditas acima) e propondo, em cada uma delas, o desenvolvimento dos sistemas econômicos.

Para Santos (2006), dentre os períodos citados, no último, o informacional, a necessidade de informação e conhecimento, junta-se ao meio técnico-científico e, por isso, seria a constituição de um espaço completamente diferente dos períodos

anteriores. A partícula informacional foi inserida ao termo à medida que a informação foi ganhando proporção de valorização social nos sistemas de modernização, concretizando, assim, a revolução técnica-científico-informacional.

Em relação aos sistemas de modernização, Santos (1998) afirma que a cada um destes períodos incorporam-se novos sistemas de modernização e novas técnicas, ou seja, à medida que as técnicas vão se modificando, entramos num novo período do desenvolvimento histórico da sociedade capitalista. No entanto, Santos (1998) em comunhão com Castells (1999) lembra que vivemos num mundo confuso, onde a busca pela identidade do ser se torna permanente caracterizando um grande paradoxo: de um lado, o extraordinário progresso das ciências e das técnicas, das quais um dos frutos são os novos materiais artificiais que autorizam a precisão e a intencionalidade; de outro, a referência obrigatória à aceleração contemporânea e todas as vertigens que cria, a começar pela própria velocidade das informações que circulam na sociedade através das tecnologias. Para Santos (2006), a técnica é definida como maneira pela qual o homem em sociedade supera os obstáculos apresentados pelo meio. Tecnologia se define como estudo e aprimoramento da técnica. Quanto mais tecnologia, mais domínio sobre o meio.

Nesse sentido, a revolução técnica-científico-informacional, caracterizada por uma nova relação de poder social – o tecnológico informacional – destaca que a informação e o conhecimento se tornam o grande capital, de maneira que as potências econômicas e tecnológicas investem e peleiam por informação, chegando, inclusive, ao ponto de estabelecer espionagem. Crava-se, então, na história da humanidade, segundo Santos (1998), a guerra entre o espaço e o tempo, entre a tecnosfera advinda da densidade informacional e a psicofera advinda da densidade comunicacional. Tudo isso influencia o imaginário urbano e modifica o espaço geográfico de acordo com os interesses econômicos atuais vigentes.

Nesse sentido, para Morin (2005) toda essa discussão vem caracterizar que a sociedade atual está fortemente baseada no conhecimento complexo, não mais apenas na informação em si, que pode ser gerenciada em seus processos, mas no conhecimento complexo de uma sociedade complexa em organizações complexas e competitivas, atendendo aos chamados do capitalismo e da globalização. Esse fato leva à necessidade da gestão da informação e do conhecimento no contexto de ordem/desordem/caos, contexto também refletido por Latour (1994), ou seja, no contexto do respeito à complexidade que só pode ser entendida por um sistema de pensamento aberto, abrangente e flexível que aceita e procura compreender as mudanças constantes sem negar a importância da multiplicidade, aleatoriedade e da incerteza (MORIN, 1999).

Porém, é Leff (2002, p. 195) quem vem dizer que “a complexidade emerge como resposta a este constrangimento do mundo e da natureza pela unificação ideológica, tecnológica e econômica”. Portanto, resta-nos aprender a gerenciar todo o conhecimento que dela emana. E, para tanto, a leitura de mundo, proposta por Freire (2004), aponta a necessidade do desvelamento crítico da realidade que nos circunda, da análise da veracidade e profundidade das coisas através da busca pelo conhecimento, e operar de modo que sua gestão seja passível de transformar uma realidade, um ambiente, uma organização que desenvolva um sistema cujo conhecimento é o foco.

### A aparição de um novo desafio: gerenciar o conhecimento

Para Souza, Dias e Nassif (2011, p. 56), a passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial trouxe em seu bojo uma série de problemas complexos que se tornam desafios no campo informacional. Por exemplo,

[...] no campo informacional, o cerne dessas questões se relaciona ao aumento exponencial da produção técnico-científica, a partir da segunda metade do século passado, e à necessidade do desenvolvimento de várias atividades de planejamento e de organização de serviços de informação, nos diversos setores da sociedade. Ao mesmo tempo em que áreas específicas do campo informacional, tais como a Biblioteconomia, a Documentação, a Recuperação da Informação e a Ciência da Informação, foram desenvolvendo estratégias para equacionar os problemas informacionais relativos à organização, ao tratamento e ao uso da informação, em setores específicos. Outras áreas começam a se preocupar com os aspectos concernentes ao planejamento e implementação de sistemas gestores de informação e conhecimento nas organizações, a exemplo da Administração, da Ciência da Computação e da Engenharia de Produção. No campo da gestão, sobretudo, em instituições privadas, o conhecimento a partir de fins do século passado vem ganhando cada vez mais espaço nas discussões e práticas organizacionais como recurso estratégico para as organizações se manterem no mercado e buscarem sua competitividade sustentável.

Os desafios trazidos pela complexidade, que mais parecem entradas e saídas de um labirinto, está na motivação para pensar, desconstruir as certezas, mergulhar nas incertezas e construir conhecimentos inovadores que atendam a sistemas sociais complexos. Para Fialho *et al.* (2006 p.8) os

[...] sistemas complexos exibem a capacidade de adaptação a mudanças no nicho ecológico em que evoluem entre a ordem e o caos através de uma autoadaptação, o que pode dar origem ao que denominamos por emergência, ou seja, a capacidade de inovar, criar, apresentar algo que seja fruto da complexidade e que não possa ser atribuído a nenhuma de suas partes.

Em nossa opinião, um dos principais desafios desta nova sociedade que nasce no final do século XX plantea a CI. Está em entender como gerenciar o conhecimento. Como aponta Araújo (2014), já não só se trata de gerenciar a informação, mas também o conhecimento. E aqui a CI se encontra com outras disciplinas científicas e outras práticas profissionais próximas que possuem a mesma preocupação, fundamentalmente, aquelas vinculadas com o *Management*: administração e organização de empresas, informática aplicada, gestão de recursos humanos etc.

Baseado em autores como Suresh (2006), Wiig (1997), Davenport e Prusack (1998), Drucker (1993), Rivero Rodrigo (2002) e OECD (2003), Rodríguez Gómez (2006, p. 27) afirma que a aparição e o desenvolvimento dos sistemas para criação e GC se deu pelas razões seguintes:

El sistema socioeconómico. Tras la Segunda Guerra Mundial, la humanidad se dirige hacia cambios que permiten el desarrollo y la demanda de productos y servicios basados en el conocimiento.

La aparición y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, que facilitan enormemente el almacenamiento y la difusión de datos e información, así como la comunicación entre las personas.

La creciente importancia del conocimiento como base para la efectividad organizacional.

El “fracaso” de los modelos financieros tradicionales para valorar el conocimiento.

El desarrollo de sistemas, modelos e indicadores para la medición del conocimiento en las organizaciones.

Los cambios acelerados y el aumento de la competitividad entre las organizaciones, que conlleva la necesidad de desarrollar estrategias de formación continua.

Nesse sentido, Milan (2001) justifica que, dentre outros, alguns dos feitos que tornam necessárias a aparição e efetivação da GC no setor organizacional contemporâneo estão expostos no quadro 1:

**Quadro 1:** Principais usos e razões para a GC

<b>Principais usos da GC (Para quê?)</b>	<b>Principais razões para adotar a GC (Por quê?)</b>
Capturar e compartilhar boas práticas	Reter o conhecimento do pessoal
Proporcionar formação e aprendizagem organizacional	Melhora a satisfação dos usuários e/ou clientes
Gerenciar as relações com os usuários e/ou clientes	Incrementar os benefícios
Desenvolver inteligência competitiva	Suportar iniciativas de e-business
Proporcionar um espaço de trabalho	Ativar os ciclos de desenvolvimento de produtos
Gerenciar a propriedade intelectual	Proporcionar espaços de trabalho
Realçar as publicações web	
Fortalecer a cadeia de comando	

Fonte: Adaptado de Milan (2001)

No auge de seu surgimento, Alani e Leidner (1999) apontam no quadro 2 as possíveis benfeitorias que aportam um sistema para a criação e GC.

**Quadro 2:** Vantagens para existência de sistemas de GC

<b>Resultado do processo</b>		<b>Resultados organizacionais</b>		
<b>Comunicação</b>	<b>Eficiência</b>	<b>Financeiro</b>	<b>Marketing</b>	<b>Processos Gerais</b>
Melhorar a comunicação	Reduzir o tempo para a resolução de problemas	Incrementar as vendas	Melhorar o serviço	Propostas consistentes para clientes multinacionais
Acelerar a comunicação	Diminuir o tempo das propostas	Diminuir os custos	Focalizar no cliente	Melhorar a gestão de projetos
Opiniões das pessoas mais visíveis	Acelerar os resultados	Maiores benefícios	Marketing direto	Redução de pessoal
Incrementar a participação	Acelerar a entrega ao mercado		Marketing proativo	
	Maior eficácia global			

Fonte: Adaptado de Alani; Leidner (1999)

Em suma, Martín Mejías (2002) confirma que, nesta nova realidade, a aparição da GC está justificada nas afirmativas:

- a) O conhecimento está como o atributo de maior valor nas organizações;
- b) As organizações requerem ferramentas para reduzirem o impacto de um entorno cheio de incertezas e para sobreviver devem estar capacitadas para inovar continuamente e adaptar-se às mudanças de mercado;
- c) As organizações, hoje, mais do que nunca, possuem a necessidade de mudanças drásticas na forma de gestionar e entender as organizações e o mercado que estamos imersos;
- d) É imperativo entender como temos sido invadidos pela economia baseada no conhecimento e a evolução da sociedade principalmente no que tange a indústria para o conhecimento caracterizada: na supremacia dos ativos intangíveis pelos tangíveis; emergência e convergência de diversas tecnologias que permitem capturar, gestionar e difundir grandes quantidades de informação que são acessíveis; movimento em favor de organizações virtuais e globalizadas, diminuindo fronteiras, fazendo alianças, associações, estratégias e acordos de externalização de serviços;
- e) A constatação de que o conhecimento pode transformar uma corporação orientando-a para novas áreas de atividades ou novas formas de fazer as coisas;
- f) As estratégias de negócio estão centradas na globalização e crescimentos demandados por uma clientela e comunidades de colaboradores e trabalhadores cada vez mais exigentes e internacionalizados, conectados principalmente pelos mercados eletrônicos. E, por isso, as organizações líderes estão se posicionando para poder adaptar-se mais rápida e eficazmente para as necessidades cambiantes de seus clientes que demandam a seus serviços integrados e globais onde a oferta atual de qualquer que seja o serviço, integra produtos com mais inteligência, colaboração, flexibilidade e mais serviços associados;
- g) A adaptação, personalização e integração são componentes essenciais dos serviços demandados pelo cliente na sociedade da informação e do conhecimento pela exigência de qualidade do serviço potencializando a criação constante de produtos e processos de conhecimento que nos permitem a individualização do serviço e permite o compartilhamento do conhecimento existente sobre o consumidor e de todos os envolvidos nos processos organizacionais, criando, assim, novas possibilidades para diferenciar-se e facilitar interações verticais e horizontais;

- h) A nova economia e o movimento de GC são mais que um modismo porque a nova economia está modificando profundamente as estruturas organizativas e as formas de fazer negócio, o que demandam novas estratégias, com técnicas de gestão baseadas na inovação e na aprendizagem. Além disso, a sobrevivência das organizações depende da identificação e exploração de suas competências chaves que garantam a flexibilidade e a capacidade de reação às mudanças, fazendo com que o movimento em torno das teorias de GC surjam como consequência da busca de novas técnicas de gestão empresarial que respondam as demandas do entorno cambiante;
- i) A GC se concebe como elemento imprescindível na tarefa de inovação e criação de valores que devem ser acrescentados às organizações de modo que se constituam como fator preponderante sobre qual se estruturam as vantagens competitivas nos tecidos organizacionais no caso daquelas que visam a lucro e nos serviços de valor social no caso daqueles cujos serviços estão voltados para a coletividade, como as públicas;
- j) Não se trata apenas de abordar o conhecimento como um recurso estratégico para as organizações se manterem no mercado competitivo, mas de reflexões e práticas sustentáveis.

Porém, não devemos pensar que os fatores que estão por trás da aparição do desafio de gerenciar o conhecimento estão vinculados unicamente às transformações sociais e tecnológicas ou aos motivos utilitaristas que tratam de responder aos desafios que planteiam essas transformações.

Como Miranda (2008), acreditamos que não se pode esquecer o importante peso das mudanças culturais nas organizações como a emergência de uma nova visão que destaca a importância da cultura, da liderança comunicativa e da aprendizagem organizacional. Enfim, a GC não é nenhuma moda passageira nem uma realidade que surja pela transformação de outras práticas, como a GI ou a gestão de recursos humanos ou tecnológicos, mas um intento de respostas das organizações para adaptar-se à sociedade do conhecimento e à nova complexidade que emerge. É neste contexto extenso e complexo, em que o conhecimento torna-se um novo fator de produção, que, segundo Rodríguez Gómez (2006), surge a GC enquanto estratégia vantajosa de gerenciamento do conhecimento como recurso organizacional ou como ação transformadora.

## O conhecimento nas organizações

Essas reflexões nos levam à necessidade de entender de que, para realizar a gestão de algo, necessitamos saber em que consiste este algo que estamos gerenciando para poder identificá-lo e realizar algo segundo seu movimento, sua gestão. Em uma organização, necessitamos saber o que queremos gerenciar ou em que consiste o conhecimento para poder identificá-lo e discriminá-lo daquilo que não é conhecimento e não merece que se invertam esforços em sua gestão (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008). O autor enfatiza que, como acontece com o conceito de informação, todos hoje falam em conhecimento, mas realmente muito poucos sabem com exatidão a que estão se referindo. Nesse sentido, o que é conhecimento?

Para Pérez-Montoro Gutiérrez (2008), quando tentamos responder a essa pergunta, percebemos que existe grande confusão conceitual ao redor de seu termo: distintas propostas e visões epistemológicas defendidas ao largo da história do pensamento humano e da relação do conceito ou da confusão de conceitos com outros conceitos inter-relacionados e associados, especialmente o de dados e informação. Enfatiza que a distinção de cada um desses conceitos se apresenta como fundamentos básicos para a construção de todo o andaime conceitual que sustenta e articula a GC, além de assegurar que a GC seja realmente GC e não GI ou gestão de dados, ou de documentos etc., ou ainda qualquer outra gestão que reclame recursos e tratamentos distintos aos implicados à gestão dos ativos cognitivos. Responder a estas questões é muito importante, porque concordamos com Barbosa (2008, p.10) quando afirma que “essas diversas e às vezes contraditórias visões a respeito da informação e do conhecimento suscitam questões a respeito das possibilidades de seu gerenciamento em contextos organizacionais”.

Por isso, antes de aprofundar na análise de como se efetua o processo de gerenciar o conhecimento nas características da nova disciplina que se origina e sua relação com a GI, devemos aclarar alguns conceitos prévios: dados, informação e conhecimento e quais são as diferenças e as relações entre estes ativos nas organizações. É importante, também, salientar, que, assim como a GC, os significados e conceitos desses termos são amplamente discutidos. O fato é que autores de diversificadas áreas estabeleceram definições concordâncias e discordâncias, que, ao recorrer à aceção dos termos, muitas vezes, caímos em confusões terminológicas. Nesta investigação a GC está sendo refletida dentro dos parâmetros organizacionais, no que concerne às organizações públicas.

## Os dados e a informação

Para Michaud (2006), só é possível esclarecer os referidos conceitos e estabelecer suas diferenças estabelecendo a relação entre os termos. Sobre isso, Davenport (1998) esclarece que dados, informações e conhecimentos constituem pontos de um *continuum* ao longo do qual o valor e a contribuição humana vão crescendo.

Michaud (2006) aponta que este *continuum* é estabelecido frente a uma visão tradicional de evolução dos dados ao conhecimento, enriquecida por conceitos epistemológicos e ontológicos proporcionando uma transformação, como aponta a figura 1:

**Figura 1:** Dados, informação e conhecimento



**Fonte:** Adaptado de Michaud (2006)

Para o autor, “a realidade é percebida por meios de dados, que são meras seqüências de símbolos quantificáveis expressos por conjuntos de sinais. Textos, fotografias, números, sons e outras tantas variáveis mensuradas” (MICHAUD, 2006, p. 216). Sendo assim, o homem (o observador) transforma os dados em informação, dando-lhes um significado por meio de contextualização, associação, classificação, agregação e outros instrumentos. Daí, a informação assume uma forma e se torna o principal veículo de comunicação.

Portanto, o autor continua:

[...] informação por si só não tem grande utilidade, pois o sentido agregado nela não define ainda o seu objetivo. Então ocorre mais uma transformação, juntando informações e objetivos, explícitos ou meramente implícitos, gerando o que se chama de “conhecimento” (MICHAUD, 2006, p. 216).

Na mesma linha de pensamento estão Davenport e Prusak (1998) afirmando que dados, informações e conhecimento estão intimamente relacionados, formando uma hierarquia. Sendo assim, o conhecimento é decorrente da informação, que, por sua vez, deriva de um conjunto de dados. Segundo os autores, dados são, então, registros sem significado que se transformam em informações ao adquirirem algum significado; informação é o conjunto de dados que possuem significado, relevância e um fim; e, o conhecimento caracteriza-se pelo conjunto de informações contextualizadas e integradas num esquema pré-existente, gerado no momento em que as informações são reconhecidas e aplicadas nas ações para qual se objetiva. O reverso também é válido, ou seja, o conhecimento ao ser explicitado torna-se informação que ao serem desconexas tornam-se conjunto de dados.

Considerados por Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) os conceitos mais importantes na base de sustentação e articulação da GC, dados, informação e conhecimento devem ser analisados intuitivamente abordando as distinções necessárias para a construção teórico conceitual da disciplina. Os conceitos definidos pelo autor foram baseados em seu modelo ou análise *standar*, ou seja, na revisão de literatura feita pelo autor sobre a GC. Tal modelo resultou nos conceitos e significados abordados, que acreditamos encaixar-se neste processo investigativo.

Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003, p. 272), definem dado como “la unidad de información básica no procesada asociada a un objeto o hecho concreto como por ejemplo el contenido del campo de una base de datos”.

Nesse sentido, dados são

[..] acacimientos físicos (pequeñas parcelas o trozos de la realidad) susceptibles de transportar asociada cierta información. Poseen una naturaleza material y pueden ser considerados como el soporte físico de la información. Son hechos físicos que no contienen un significado inherente, no incluyen necesariamente interpretaciones u opiniones, y no llevan ningún rasgo indicativo que pueda desvelar su importancia o su relevancia. [...] Sobre sus características, en primer lugar, al ser acacimientos físicos, los datos son sencillos de capturar, estructurar, cuantificar o transferir. En segundo lugar, un dato dependiendo de cómo sea la clave de codificación en la que se ve envuelto, puede ser convencional o natural (no convencional). [...] En tercer lugar, un mismo dato puede informar o no a un agente, dependiendo del stock previo de conocimiento del agente. En cuarto lugar, en el seno de una organización, los datos acostumbran ser de tipo convencional y suelen parecer como conjuntos de caracteres alfanuméricos materializado sobre un documento (físico o electrónico). Y

por último, en el mismo contexto, en el de las organizaciones, la acumulación indiscriminada de datos no siempre lleva a una mejora en la toma de decisiones (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p.37-38).

Isso quer dizer que um sistema de gestão de dados ou de base de dados permite definir um recurso para a gestão de registros, de tipo sintático (a partir dos conjuntos de caracteres que aparecem nos registros) e não semântico (a partir do conteúdo informativo associado ao conjunto de caracteres) (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008).

O conceito de informação é refletido sob as mais variadas vertentes. Para Araújo (2014), sob a luz da CI muitos autores procuraram definir o termo em seus aspectos históricos conceituais, a exemplo de Buckland (1991) que refletiu a **informação-como-processo**, ou seja, aquela caracterizada pelo seu ato de informar de comunicar o conhecimento ou noticiar algo; a **informação-como-conhecimento** ou aquela percebida no processo do ato de informar; a **informação-como-coisa**, a utilizada para designar objetos, como dados e documentos; e, o **processamento da informação**, aquele condizente ao tratamento, manuseio e obtenção de novas formas de informação. Além de Buckland (1991), McGarry (1999) também procurou refletir o termo em 7 definições do termo: quase sinônimo do termo fato; reforço do que já se conhece; liberdade de escolha na seleção de uma mensagem; matéria-prima do conhecimento; aquilo que é permutado como mundo exterior; algo que desperta efeitos no receptor; aquilo que reduz a incerteza de uma situação.

Para Araújo (2014), na CI, outro autor igualmente importante é Saracevic (1970) quem identificou três grandes conceitos de informação na CI: a de **sentido restrito** que consiste em sinais ou mensagens envolvendo pequeno ou nenhum processamento cognitivo, considerada como propriedade de uma mensagem, que pode ser estimada por uma probabilidade; a de **sentido amplo** a que envolve processamento cognitivo e compreensão e resulta da interação entre duas estruturas cognitivas de modo a afetar ou alterar um estado de conhecimento; a de **sentido ainda mais amplo** como aquela que está presente em um contexto, numa situação específica, e envolve uma ação ou tarefa. Neste último sentido, a informação envolve motivação e intencionalidade do indivíduo, mas sempre conectadas a um horizonte social, do qual fazem parte a cultura e as ações desempenhadas.

Capurro e Hjørland (2007) discutem a informação como conceito interdisciplinar, evocando autores clássicos, como Claude Elwood Shannon, que, ainda em 1948, num evento científico, em coautoria com Norbert Wiener,

apresenta sua teoria matemática da comunicação. Citam, também, Carl Friedrich Weizsäcker, Martín Heidegger e Donald G. Fink, no intuito de conceituar informação nas ciências naturais e na comunicação em sua condição de mensagem significativa. Para esses clássicos, a informação é apenas o que é apreendido ou informação é o que gera novas informações.

Na esfera dos conceitos de ciências naturais, os autores discutem a informação como elemento potencial e relevante, relacionando-a à temporalidade – tempo global. Sustentam que a concepção de informação deve assumir a mesma referência ou, no mínimo, referência similar, em todos os contextos. Na esfera das ciências humanas e sociais (CHS), o conceito de informação segue a tendência reducionista, vinculada aos estímulos sensoriais (através da revolução cognitiva) e aos fatores culturais, de acordo com o processamento do cérebro por mecanismos desenvolvidos historicamente. Perpassa, ainda, pela visão nas engenharias, ciências exatas e da terra (ECET), segundo a qual a informação é considerada como uma diferença na realidade; ou, ainda, pela visão do citado Shannon, que prioriza a comunicação de conhecimentos.

Para os autores, esses significados díspares devem ser considerados na esfera da estrutura das teorias a que se supõe que eles sirvam, deixando-os dependentes teoricamente dos termos científicos, uma vez que as definições científicas de termos estão entrelaçadas, sempre, com as funções que atribuímos a elas em nossas teorias. Porém, sem dúvida, os termos ou as expressões quase nunca se livram de suas raízes ou de seus significados etimológicos. Daí, devemos levar em conta o risco de definições persuasivas, até porque, no caso de informação, o custo da aplicação dessas concepções em CI tem sido extremamente alto.

Para Llarena (2012), os estudiosos ora arrolados trazem o termo informação a partir das origens grega e latina e em dois contextos distintos: no intangível (espiritual) e no tangível – biológico ou de fortalecimento, no caso do prefixo *in*. Colocam a ação de informar como modelagem da mente ou do caráter, treinamento, instrução na utilização moderna e pós-moderna da informação. Tratam, ainda, a palavra em seu sentido ontológico, assim como retomam sua evolução, em inglês (*information*) e alemão (*Informationen*), utilizado no sentido de educação e comunicação. Por outro lado, na atualidade, mais e mais, as disciplinas adotam o conceito de informação dentro de seu contexto e com relação a fenômenos específicos – versatilidade da informação ou interdisciplinaridade da informação, sendo ela um fenômeno estritamente humano.

De fato, para a autora, tudo leva a crer que a distinção entre as variadas teorias da informação refere-se à natureza do mecanismo de liberação ou aos

mecanismos de processamento de informação ou, também, aos seletores ou intérpretes (discriminação, interpretação ou seleção). Dizendo de outra forma, a informação pode ser analisada em ampla rede de diferentes disciplinas e não somente pela Ciência da Informação. Aliás, Capurro e Hjørland (2007) rememoram que, em CI, o termo informação, no contexto histórico, passa do significado de balcão de referência à substituição de documentação e / ou à utilização em biblioteconomia com interesse em aplicações computacionais e com influência da teoria da informação.

Numa visão organizacional, tomamos por base para esta investigação os conceitos congruentes de Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) e Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003).

O primeiro autor define que informação

[...] debe ser identificada como el contenido semántico de los datos. En este sentido, la información no posee una naturaleza física o material (como pasaba en el caso de los datos), sino una naturaleza conceptual, pertenece al territorio de lo conceptual (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 39).

Para o autor, no contexto das organizações é a existência de um código ou chave de codificação que o associa a certo conteúdo informativo. Esse código, que permite que um dado transporte certa informação, está associado ao conhecimento prévio do indivíduo para que se vale a informação. Assim, transportar informação é uma propriedade que possui os dados graças à existência da chave de codificação, e adquirir informação é uma propriedade que possui os indivíduos ou agentes quando são capazes de assimilar a partir de seu estoque prévio de conhecimento, a informação que transporta um dado e ao interpretar esse dado à luz da chave de codificação que está em voga no momento da aquisição dessa informação.

Para Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003, p. 272) a informação pode ser considerada “la reunión de datos con una forma y una estructura que les dan significado, asociada a un contexto que facilita su interpretación; por ejemplo, el registro de una base de datos.” Tal afirmação pressupõe definições de outros conceitos ligados à informação, igualmente importantes, para que se possa fazer as devidas diferenciações (GC, GI e gestão documental (GD)): fluxo de informação e documento. Para os autores o fluxo de informação é a transmissão de dados apresentados sob a forma de uma mensagem dentro de um processo de comunicação.

[...] El documento es el conjunto de datos elaborados y estructurados como una unidad de significado mediante la codificación de signos escritos, orales, icónicos o audiovisuales fijados en un soporte material para su conservación y transmisión; por ejemplo, una base de datos con información financiera. La información documental es la comunicación de un mensaje documental de carácter exhaustivo, específico, relevante y pertinente a una demanda de información que se presenta en un proceso comunicativo con el fin de generar en el receptor nuevo conocimiento que le permita comprender un hecho, adoptar una decisión y realizar un acto (ESTEBAN NAVARRO; NAVARRO BONILLA, 2003, p.272).

Porém, Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003, p. 271) afirmam que “conocimiento e información no son sinónimos, porque acumular información no supone tener más conocimiento y procesar información no es lo mismo que aprovechar el conocimiento”. Tal afirmação conduz à imperiosa necessidade de não relegar a nítida distinção entre informação e conhecimento, binômio este, no qual, por muitas vezes, a primeira atua como matéria-prima do segundo.

## O conhecimento

Perguntas como: De onde vem o conhecimento? Como ele se transforma? São comumente estabelecidas quando suscitamos a possibilidade de definir o termo conhecimento. É fato que desde o início da humanidade a curiosidade e a vontade de aprender nos moveram ao desenvolvimento e evolução face ao conhecimento que foi sendo adquirido: um dos primeiros lampejos do conhecimento veio do fogo que trouxe com ele seu poder de transformação; passamos a manifestar nossas conquistas, desafios e comportamentos e rituais fazendo desenhos em cavernas; a evolução ganhou novas formas de transmissão de conhecimento, sobretudo, por meio dos recursos tecnológicos; adquirimos habilidades que mudaram a história da humanidade para sempre; usamos símbolos para impulsionar nossa evolução; o avanço do conhecimento influenciou a formação das civilizações; o homem desenvolveu ferramentas para dominar e disseminar o conhecimento.

Além disso, outros fatos históricos que denotam o conhecimento na evolução da humanidade são: as organizações sociais e políticas da Grécia deram origem à democracia e a nossa noção de cidadania; a invenção do papel face a uma mistura de fibras vegetais deixaria a China e ganharia o mundo; a criação da prensa; a renascença da humanidade com a quebra dos paradigmas e avanço

das artes, literatura e ciências, superando a herança clássica e nascendo para uma época de iluminação; a luta por territórios que levaram o homem para novos horizontes; o registro de diferentes formas de olhar o mundo ou diferentes olhares sobre um mesmo objeto; as guerras mundiais com suas dores, devastação e surgimento e utilização de novas tecnologias que evoluíram ao longo do tempo para diferentes funcionalidades; a descoberta do espaço e do universo sucumbindo e transformando o tempo e o espaço geográfico; entre muitas outras coisas.

Uma análise de todos esses acontecimentos, ao longo da história da humanidade, nos leva a perceber que a humanidade acompanhou e impulsionou a evolução do conhecimento ao mesmo tempo em que ela própria progredia e aprimorava sua forma de comunicá-lo. Descobrimos novas possibilidades de produzir, receber e compartilhar conteúdos. Avançamos no desenvolvimento da tecnologia de forma a alcançar limites antes impossíveis e chegamos num momento em que digital e real se confundem. Estamos numa busca incessante por aquilo que move nossa existência e impulsiona nossa evolução: o conhecimento.

Para refletir o termo levamos em conta que as redes de comunicação têm sido incorporadas, de forma irreversível, ao cotidiano humano. São elas as responsáveis pelo fluxo informacional intenso na sociedade e pela geração contínua de conhecimentos que integram o cotidiano dos cidadãos. Essa nova forma de comunicar traz estratégias inovadoras de informar e de aprofundar saberes, o que demanda análises mais críticas a respeito do fluxo de informação, da construção e uso do conhecimento e da GC inseridos na realidade atual.

Tal como ocorre com o termo ‘informação’, também há definições diversificadas sobre o termo ‘conhecimento’ no âmbito das mais diversas ciências. Concepções filosóficas abarcam o entendimento de que o conhecimento é um elemento do ser cognitivo: inexistente sem a pessoa que o detém.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que as visões filosóficas ocidentais discutem o conhecimento por duas vertentes: a do empirismo que afirma que o conhecimento pode ser adquirido por indução, por meio de experiências sensoriais; e a do racionalismo, no qual o conhecimento pode ser adquirido por dedução, por meio do raciocínio.

Já Addagnano (1982) afirma que as interpretações filosóficas, ao longo da história da humanidade ocidental, estão baseadas em dois momentos. O primeiro trata-se da relação entre identidade e semelhança em que os pré-socráticos, os filósofos da natureza, Sócrates, Platão e Aristóteles, estabelecem bases bem sólidas sobre a interpretação do termo. Esses filósofos entenderam que o conhecimento transcende a visão mitológica de mundo, cuja essência do conhecer está no ‘conhecer-se a si mesmo’,

no ‘vir de dentro’, na justaposição das verdades filosóficas em busca de opiniões próprias de conhecimentos oscilantes (SANTOS; LLARENA; LIRA, 2014).

Para as autoras, além desses teóricos, outros refletem o conhecimento neste primeiro momento. São eles: Santo Agostinho (racionalista) que coloca no mesmo plano o objeto conhecido e o sujeito cognoscente como condição do conhecimento, através da unidade e da distinção recíproca da memória, da inteligência e da vontade. Tudo isso reproduz no homem a trindade divina. São Tomás de Aquino (empirista), para quem o conhecimento é a abstração da forma da matéria individual, do particular para se relacionar ao universal. E, Hegel, Fichte, Schopenhauer, Wittgenstein, Descartes e Locke, que tratam o conhecimento como uma operação de identificação e semelhança em três formas principais: **a criação que o sujeito faz do objeto**, em que conhecer significa produzir ou criar o objeto reconhecendo no próprio objeto o sujeito; a **consciência**, que se dá por meio da unificação entre sujeito e objeto, mente e corpo, no processo cognitivo, através da consciência, da ideia ou do espírito, em que o conhecimento é obtido por meio de experiência sensorial; e a **linguagem**, que é utilizada para descrever fenômenos, considerada como jogo ou interação entre pessoas com regras sobrepostas predefinidas.

No segundo momento o conhecimento é tido como operação de transcendência. Autores como Kant, Husserl, Heidegger e Dewey destacam interpretações filosóficas que passam pela ideia da construção do conhecimento através da relação do eu pensante com o mundo. Perpassam o ‘idealismo transcendental’ de Kant e acreditam que o conhecimento se dá a partir da percepção sensorial do objeto transcendental. Chegam à ‘consciência pura’ de Husserl, em que o conhecimento só é possível através da descrição das interações entre a consciência pura e seus objetos.

Nas visões mais contemporâneas alguns autores também se destacam, a exemplo de Hessen (2000, p.19) que merece destaque por abordar a temática de maneira ampla. O autor conceitua a teoria do conhecimento como “uma interpretação e uma explicação filosófica do conhecimento humano. [...] Conhecer significa apreender espiritualmente um objeto.” Essa apreensão não é um ato simples, mas uma multiplicidade de atos. O autor apresenta dois métodos por meio dos quais podem ser fundamentados os estudos sobre o conhecimento: o psicológico e o fenomenológico. O primeiro trata da investigação dos processos mentais e de suas relações com outros processos. O segundo tenta apreender a essência geral no fenômeno concreto, abordando aspectos essenciais a todo conhecimento. E afirma que o conhecimento pode ser definido como uma determinação do sujeito pelo objeto e que “o dualismo do sujeito e do objeto

pertence à essência do conhecimento”. Assim, sujeito e objeto relacionam-se e sofrem alterações mútuas (HESSEN, 2000, p.20).

Nonata (2007) também se destaca por afirmar que os conceitos de conhecimento foram se modificando à medida que ocorriam mudanças na sociedade, e que as definições de conhecimento aconteceram em torno de paradigmas. Sobre a primeira afirmação, afirma que

[...] qualquer que seja a visão que elaboremos de como a mudança acontece, a leitura filosófica diz-nos que ela ocorre sempre como resultado da percepção que se tenha da realidade, formada graças a descobertas importantes e que tem como núcleo básico a compreensão das relações mente (consciência) e matéria (cérebro) [...] O conhecimento, pois, cada vez mais avançado dessas relações, especificou-se, por épocas, de acordo com a leitura da realidade que dela fizeram as diferentes culturas. Então, surgiram diferentes e sempre melhoradas visões de mundo, de ser humano, de conhecimento e de sociedade (NONATA, 2007, p. 263).

Em relação às definições paradigmáticas, a autora afirma que seriam os paradigmas responsáveis pelos tipos de conhecimentos vivenciados e pelas necessidades das buscas por suas definições e aplicações. Ao longo da história, três paradigmas marcaram as definições dos termos: o **ontológico**, o **moderno** e o **neomoderno**. O primeiro, considerado clássico ou tradicional, está firmado na experiência de duas grandes tradições históricas: a judaica e a grega, em que a imagem de um ser superior que oriente os passos dos seres humanos traduz-se na luz divina que leva à necessidade. Neste paradigma ‘conhecer’ significa ‘desvelar’ os fatos e fenômenos.

O paradigma moderno centra-se na ideia de que “é do centro de si mesmo que o homem lança o olhar ao seu redor, buscando novo horizonte da racionalidade” (VERZA, 1996, p. 31). Nesse paradigma, o homem “[...] se faz por si mesmo e se valoriza pelo seu esforço pessoal, que instrumentaliza o seu pensar e o seu fazer, no sentido de avançar sempre mais na conquista desse mundo, que se lhe apresenta promissor” (NONATA, 2007, p. 269). Sendo assim, surge a racionalidade instrumental com o auxílio da ciência e da tecnologia, assim como nasce a hierarquização das áreas do conhecimento, e aquelas disciplinas tidas como exatas ou científicas passaram a ser privilegiadas nos currículos escolares.

No paradigma da neomodernidade percebe-se que todos os seres humanos podem crescer e aprender na (inter) ação com os outros. Neste processo é essencial aprender a importância da conversa, do diálogo e da interação com os nossos semelhantes/diferentes e dividir nossas angústias, certezas e incertezas para construir conhecimentos.

Nesse sentido, para Morin (1999), o conhecimento, para ser atingido, requer, necessariamente, um pensamento complexo, que perpassa pelo conhecimento do conhecimento. Para o autor, as relações entre os contrários devem permanecer para que prevaleça o aprofundamento do conhecimento, uma vez que não se pode separar a parte do todo, ou seja, para

[...] deslocar e ultrapassar o problema dos fundamentos do conhecimento, deve-se ter um pensamento, ao mesmo tempo, dialógico, reflexivo e hologramático, para evitar as dicotomias do holismo/reduccionismo, do construtivismo/realismo e do espiritualismo/materialismo (MORIN, 1999, p. 256).

Para Morin (1999, p.18), o conhecimento é um fenômeno multidimensional, “simultaneamente físico, biológico, cerebral, mental, psicológico, cultural, social”, mas que foi esfacelado pela fragmentação disciplinar da Ciência e pela separação da Filosofia, o que resultou na crise das ideias. Nesse sentido, o autor reconhece a necessidade de “estabelecer o difícil diálogo entre a reflexão subjetiva e o conhecimento objetivo” (MORIN, 1999, p. 29), considerando as diferenças e as complementaridades da complexidade e do caráter multidimensional do problema em que, “na crise dos fundamentos e diante do desafio da complexidade do real, todo conhecimento hoje necessita refletir sobre si mesmo, reconhecer-se, situar-se, problematizar-se. Não há conhecimento sem conhecimento do conhecimento” (MORIN, 1999, p. 34). Isso pressupõe que não há conhecimento sem a sua gestão no mais simples do cotidiano da vida à mais complexa aplicação na interação com o outro. Em outras palavras, para o autor,

[...] a vida não é viável nem passível de ser vivida sem conhecimento, o conhecimento de um indivíduo, ao mesmo tempo produto e produtor de um processo auto-(geno-feno-ego)-eco-re-organizador, ou seja, o ser vivo produz conhecimento e colabora sendo objeto dele, numa interação que se processa objetiva e subjetivamente (MORIN, 1999, p. 224).

O pensamento do autor reconhece que a humanidade do conhecimento nos aparece não somente como a união indissolúvel da animalidade e da humanidade do conhecimento, mas também como a união indissolúvel da humanidade, que está sempre em busca da verdade e da culturalidade do conhecimento, em qualquer âmbito da sociedade, principalmente no ‘organizacional complexo’.

Nesse sentido, resgatamos Pérez-Montoro Guitiérrez (2008, p. 42) – com quem concordamos e tomamos por base nesta investigação – e seu conceito de conhecimento aplicado no contexto social organizacional da contemporaneidade. Para o autor,

[...] el conocimiento debe ser identificado con un tipo especial de estados mentales (o disposiciones neuronales) que posee un individuo y que presentan una serie de características propias. Por un lado son estados mentales que adquiere el individuo a partir de un proceso de asimilación o metabolización de información. En este sentido el contenido semántico de estos estados mentales coincide con esa información asimilada. Y por otro, actúan de guía en las acciones y la conducta de ese individuo. Es decir, que rigen la toma de decisiones.

Para o autor, o conhecimento, diferente dos dados e da informação, se encontra estreitamente relacionado com as ações e as decisões do sujeito que as realiza. Inclusive pode-se avaliar esse conhecimento utilizando, como indicadores, essas ações e decisões. O conhecimento é o fator crítico que permite a assimilação de nova informação e a criação de novo conhecimento, reestruturando-se continuamente pelas entradas ou metabolização de novas informações assimiladas, o que permite planejar as condutas e as ações e tomar decisões.

Porém, o autor é claro ao enfatizar que, para entender o termo conhecimento, não deveríamos nos esquecer de outros conceitos muito próximos que permitem sua aquisição: experiência, verdade, crença e valores. Sobre o termo ‘experiência’ pode ser definido como conjunto de vivências protagonizadas por cada indivíduo ao longo de sua vida dando a possibilidade de criar novo conhecimento ao nos capacitar para entender novas situações a partir de outras que já foram vividas e encontrar novas respostas que nos permitam adaptar aos novos cenários.

Em relação à verdade, o autor afirma que o conhecimento implica verdade porque o conhecimento e suas ações derivadas têm que estar em sintonia com o que realmente ocorre. A realidade se encarrega de refinar e melhorar o conhecimento, desestimulando e apagando de nossa cabeça aquele suposto conhecimento ou pseudoconhecimento que não funciona ou não sintoniza com ela. Além disso, o conhecimento implica o juízo de crença, ou seja, o estado mental de um indivíduo que se encarrega de manter um compromisso com a verdade. Por último, é preciso refletir o conceito de valores, pois são eles que determinam o *background* que rege nossas ações e, portanto, nossa maneira de conhecer e nosso conhecimento.

Sendo assim, “nos queda señalar también que la caracterización de estos tres conceptos que [...] permite, en la mayoría de las circunstancias, la discriminación

física entre los datos, la información y el conocimiento” (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 44).

Em concreto, segundo a proposta do citado autor, dados, informação e conhecimento situam-se em três níveis distintos. O primeiro se encontra no território puramente físico, caracterizados como acontecimentos físicos ou pedaços ou parcelas da realidade, está dotado de natureza material. O segundo situa-se no território conceitual e caracteriza-se pelo conteúdo semântico dos dados, dotado de um valor de verdade. Sendo assim, um mesmo dado pode transportar diferentes informações e uma mesma informação pode ser transportada simultaneamente por diferentes dados. O último, como estado cerebral ou disposição neuronal, pertence ao território mental. E, devido a esta natureza (mental), o que o diferencia dos dados ou da informação é que o conhecimento é difícil de capturar, representar e transferir no seio de uma organização.

Dentro de este esquema, la información se convierte en conocimiento a través de procesos humanos y sociales de captación, elaboración y comprensión. Esos procesos se realizan tanto en contexto individual como en los entornos corporativos. No debe extrañarnos, por tanto, que sea más difícil gestionar el conocimiento que la información, ya que el conocimiento implica, esencialmente, a personas y sus complejos procesos internos cognitivos como, entre otros, la asimilación, el análisis y el aprendizaje (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2008, p. 44).

Tudo isso expressa que existe uma relação muito próxima entre informação e conhecimento à medida que são aplicados nos contextos sociais e organizacionais com ações voltadas à construção de conhecimento.

## O processo de criação do conhecimento organizacional

Em conformidade com os autores acima, poderíamos definir o conhecimento como a informação combinada com a experiência, o contexto, a interpretação e a reflexão em uma unidade complexa. É uma classe de informação de alto valor que está preparada para aplicar-se às tomadas de decisões e à realização de ações (DAVENPORT, 1998). Na visão de Barbosa (2008), o conhecimento, especificamente, tem conquistado gradativamente maior valorização nas organizações contemporâneas, o que desperta a atenção crescente de gestores, profissionais e pesquisadores. Isto faz com que autores, como Drucker (1969) acredite que, em termos de economia,

nos dias de hoje, o conhecimento constitui o custo mais elevado das organizações, haja vista que é o principal investimento e, por conseguinte, o principal produto da economia avançada e, ainda, o meio de vida de significativa parcela das coletividades.

Como temos dito, existe uma estreita relação entre informação e conhecimento e, por tanto, a informação e o conhecimento têm constituído pilares fundamentais para qualquer tipo de organização. A informação, considerada insumo para a construção de conhecimento, necessita de ações específicas que deem conta de todas as atividades inerentes a esse processo de gestão, cujo impacto no ambiente organizacional é significativo para seu desenvolvimento (VALENTIM, 2008). O conhecimento necessita da gestão dos recursos informacionais (GRI) como fator de efetividade de sua gestão.

Para Valentim (2004), a informação é considerada insumo do saber e do fazer organizacional em diferentes contextos e diferentes objetivos para qualquer setor em qualquer especialidade, em qualquer segmento econômico. Para a autora, as organizações requerem um *continuum* informacional, que apoie suas estratégias, suas ações e a construção de conhecimento corporativo. Já o conhecimento é consolidado com o uso da informação, num mecanismo dual. É produto de um sujeito cognitivo que, a partir da internalização de diferentes informações e percepções, elabora ou reelabora o novo conhecimento.

Aliados, informação e conhecimento influenciam no processo de decisão da organização. No entanto, gerir a informação é um processo já habitual por seu caráter e natureza conceitual e ao mesmo tempo material. Gerir o conhecimento torna-se mais abstruso a causa de sua natureza neuronal, difícil de capturar, representar e transferir, essencialmente em âmbito organizacional.

Sendo assim, “o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais” (VALENTIM, 2007, p.19). Portanto, o conhecimento coletivo e o conhecimento individual, no âmbito corporativo, são frutos das interações, do sistema e da própria organização.

Para a autora, o conhecimento organizacional é construído coletivamente a partir das trocas e compartilhamentos de experiências. Ele alimenta a aprendizagem organizacional e se constitui em condição *sine qua non* para o desenvolvimento da organização, pois é a partir dos conhecimentos construídos que a organização inova e obtém vantagem competitiva. Por isso, é tão importante sua gestão.

Segundo Souza, Dias e Nassif (2011), no espaço organizacional, alguns fatores contribuiriam com o aumento da preocupação com a GC. Dentre eles,

podem-se destacar as mudanças na economia global, a preferência por organizações enxutas, e o grande avanço das novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC). O primeiro fator se fundamenta, principalmente, na internacionalização do capital e dos mercados, que promoveu o aumento da concorrência e, com isso, a necessidade de obtenção de vantagens competitivas mais sustentáveis. O segundo refletido na redução das organizações promovida pelos constantes cortes resultou, muitas vezes, em grandes perdas, notadamente, em experiência e conhecimento tácito das pessoas. O terceiro implica na possibilidade de realização de atividades antes inimagináveis nas organizações, principalmente, a construção de sistemas e redes internos e externos, que possibilitam melhor compartilhamento de conhecimento e maior aprendizado organizacional.

Toda essa complexidade está expressa na visão intrageneracional de Bueno (1999) quando afirma que, na sociedade do conhecimento, a complexidade social, econômica e tecnológica convive entre gerações de conhecimentos diferentes em adequação entre os distintos conhecimentos e gerações numa linguagem que lhes comunique universalmente em uma aprendizagem que lhes ajude a entender o contexto atual, a conviver, e saber afrontar o desafio deste novo século, gerenciando adequadamente o conhecimento.

Si esta reflexión la trasladamos el campo de la empresa, el tema se vuelve rabiosamente actual, ya que es una de las tareas más importantes que tiene que liderar la creación de conocimiento como base de la ventaja competitiva sostenible de la nueva economía, tiene que aprender a saber gestionar lo que saben las personas que integran la empresa y, también, conseguir que la organización aprenda, que se haga más “inteligente”, desarrollando el conocimiento de todos, interactivamente, generando nuevas formas de “aprender a aprender”, de, en suma, ir potenciando los “intangibles” que hoy en día constituyen los conocimientos de la sociedad, los nuevos productos de su actividad económica (BUENO, 1999, p. 6).

Para tanto, é preciso entender quais são os conhecimentos que circundam uma organização e como eles acontecem. Bueno (1999, p.9) afirma que, desde que Bell (1973) definiu a *sociedade do conhecimento*, tem surgido um conjunto de ideias, conceitos e expressões que modelam seus conteúdos e alcances nas comunidades científicas.

Es el caso, entre otras expresiones, de las siguientes: capital humano, capital intelectual, activos intangibles, proceso de aprendizaje, organización inteligente, aprendizaje organizativo, conocimiento explícito, conocimiento tácito, economía del conocimiento y gestión del conocimiento.

Para o autor, o conjunto de conceitos citados enfatiza a soma de saberes, de conhecimento ou do capital intangível desenvolvido pelas organizações e sociedade. Essas questões perpassam pelo entendimento do capital intelectual (CI) de qualquer organização e, por consequência, seus componentes (capital humano (CH), capital estrutural (CE) ou organizativo e tecnológico – e capital relacional (CR) ou seu entorno socioeconômico), para só então tratar de aprender a gerenciar os conhecimentos existentes em uma organização, como ativos intangíveis.

Baseados na Associação Espanhola de Normalização e Certificação (AENOR), entendemos os ativos intangíveis como aqueles que não têm uma existência física, porém que são reconhecidos em algum sistema de valores. Dele derivam o **capital humano**, caracterizado pelo valor do conhecimento e competências das pessoas de uma organização, assim como sua capacidade de gerá-los resultando útil para a missão da organização; o **capital estrutural**, entendido como conhecimento captado e institucionalizado dentro da estrutura, processos e cultura organizacionais, caracterizando-se um subconjunto de conhecimento explícito; e o **capital relacional**, entendido como valor do conjunto de conhecimentos que se incorporam à organização e às pessoas como consequência do valor derivado das relações que mantém com os agentes externos.

Para os autores da AENOR (2008),  $CI \equiv CH + CE + CR$ , ou seja, o valor dos intangíveis, baseados em conhecimento que se integram no capital humano, capital estrutural e capital relacional, resultam em capital intelectual. Podemos caracterizar CI pela acumulação de conhecimento possuído por uma organização, composto por um conjunto de ativos intangíveis (intelectuais) ou recursos e capacidades baseados em conhecimento, que quando se põem em ação, em combinação com o capital físico ou tangível, é capaz de produzir bens e serviços e gerar vantagens competitivas.

É importante salientar que, para os autores, os conhecimentos das ‘pessoas chave’ da organização, a satisfação dos empregados, o saber-fazer organizativo, a satisfação dos clientes, a propriedade intelectual, as patentes ou licenças reguladoras etc., são ativos que explicam boa parte da valorização que o mercado concede a uma organização, apesar de não serem considerados em seu valor contábil.

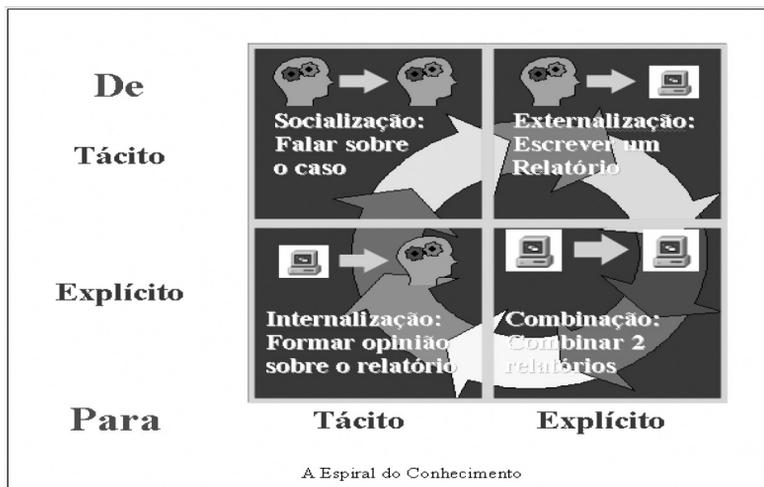
A organização dispõe também de alguns outros tipos de conhecimento fundamentais. Na CI, em especial, uma das concepções de maior aceitação é proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). Trata-se de dois tipos de conhecimento definidos por Polanyi (1962): o tácito e o explícito. No primeiro caso, estamos diante do conhecimento pessoal, individual e difícil de ser codificado ou expresso em palavras. É o conhecimento prático e decorrente de experiências vivenciadas

por cada indivíduo. O conhecimento explícito ou conhecimento objetivo é simples de ser codificado e anunciado em palavras ou sob outros formatos.

Sob a evocação do conhecimento tácito e explícito de Polanyi (1962), Nonaka e Takeuchi (1997) explicam a dinâmica do conhecimento organizacional. Afirmam que a organização não constrói conhecimento de forma isolada e que o conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional. Em outras palavras, para os autores, criar conhecimento é mobilizar o conhecimento tácito desenvolvido e acumulado no nível individual, transformando-o em explícito através do processo de conversão.

Esta reflexão deu origem ao diagrama de conhecimento tácito/explicito desses autores, cognominado espiral do conhecimento. À época, pretendia entender com mais propriedade a criação do conhecimento organizacional e a GC no âmbito empresarial. Afirmavam que a criação do conhecimento na organização é um processo em espiral que começa no nível individual e se eleva ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. Esse processo caracteriza-se pela espiral do conhecimento em quatro formas de conversão, apresentadas na figura 2:

**Figura 2:** Representação dos tipos de conhecimento ou ‘Espirais do Conhecimento’



**Fonte:** NONAKA; TAKEUCHI, 1997 ou URL <http://www.sgb.org.br>, 2012.

Sobre elas, os autores explicam que:

- **Socialização** – É o processo de compartilhamento de experiências. É a transmissão imediata do conhecimento tácito de um indivíduo para outro, num processo de interação pessoal.
- **Externalização** – Processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Caracteriza-se por uma ação mais formal no sentido de externar o conhecimento num padrão comum de modelo mental entre emissor e receptor.
- **Combinação** – Processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, ou seja, a disseminação e sistematização do conhecimento explícito. Pode ser conjugado e / ou comparado com outros conhecimentos explícitos, além de disseminado em grande escala.
- **Internalização** – Processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito. Em outras palavras, a apropriação do conhecimento explícito por um indivíduo e seu enquadramento em seus modelos mentais particulares.

Nesse sentido, os autores argumentam que a espiral do conhecimento promove condições capacitadoras para a criação do conhecimento que ajudam na função da organização em promover o processo de criação do conhecimento, fornecendo o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual.

Nessa linha, Duarte, Lira e Lira (2014) resumizam no quadro 3 as condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional, atribuindo ao capacitador o papel de aferir os benefícios às condições que oferece.

### Quadro 3: Condições capacitadoras para a criação do conhecimento

Capacitador	Benefícios
<b>Intenção</b>	<i>Oferece o CRITÉRIO para julgamento do VALOR do conhecimento gerado</i>
<b>Autonomia</b>	<i>Promove a auto-motivação pessoal para criar novo conhecimento, aumentando a chance de ocorrência de boas oportunidades inesperadas.</i>
<b>Flutuação e Caos Criativo</b>	<i>Inserir propositalmente o sentido do caos saudável tira da zona de conforto e estimula o processo criativo e o aprendizado.</i>
<b>Redundância</b>	<i>Reforça e promove o compartilhamento de conhecimento tácito, acelerando o processo de criação de conhecimento.</i>
<b>Variedade de Requisitos</b>	<i>Motiva o conhecimento multifuncional. Possuir variedade de requisitos garante flexibilidade para enfrentar os desafios impostos pelo ambiente.</i>

Fonte: DUARTE, LIRA; LIRA (2014)

Atribuídas as condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional, emerge uma pergunta: Para que tipos de conhecimentos organizacionais devem-se capacitar?

Saz (2001) argumenta que os tipos de conhecimento organizacionais estão definidos segundo seus enfoques: por sua facilidade de comunicação e exploração, e por sua situação em respeito à organização. Os tipos de conhecimento definidos por Polanyi (1969) e evocados por Nonaka e Takeuchi (1997) (tácito e explícito) estão situados no primeiro enfoque. Quanto ao conhecimento explícito, se denotam pelas habilidades, experiências, feitos escritos que se comunicam com facilidade. Pode-se recorrer aos informes, manuais, normas da organização, documentos internos, externos e patentes, artigos e revistas especializadas etc. Quanto ao tácito, se voltam para as habilidades e experiências, intuições e conhecimentos que se armazenam na mente.

Em relação ao segundo enfoque, Saz (2001) apresenta dois tipos de conhecimentos organizacionais: o externo referente ao mercado, clientes e competência que se movem no entorno, e setor operativo da organização; o interno que engloba os procedimentos, normas, processos de operação e esquema da organização.

Para o autor, além dos tipos de conhecimento, os recursos de conhecimento são elementos essenciais na efetivação do conhecimento organizacional. Os recursos de conhecimento

[...] en una organización son las personas (capital humano), los documentos internos y externos (información), las bases de datos (información estructurada, incluyendo datos contables, comerciales y específicos del personal), normas, prácticas, procesos operativos y esquema organizativo (experiencia de la empresa como conjunto) (SAZ, 2001, p.14).

Nesse sentido, a soma dos dois elementos (os recursos de conhecimento e os tipos de conhecimento) representa o capital intelectual potencial, interferindo-se entre si. Deve-se, então, capacitar segundo os enfoques estabelecidos pelos tipos diferentes de conhecimento existentes no âmbito organizacional, assim como pelos seus recursos.

Aos recursos de conhecimento definidos por Saz (2001), Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003) chamam recursos de informação. E, baseados em Davenport e Prusak (1998), afirmam que os recursos de informação de uma organização estão formados pelos componentes da escala ascendente que vai desde os dados até o conhecimento passando pela informação bruta, fluxos informacionais, documentos, informação documental e informação produzida e avaliada, reunidos ou adquiridos pela organização, assim como pelas tecnologias e pessoas que participam de sua elaboração, gestão, armazenamento, análises e difusão.

A soma de todos esses recursos às experiências significativas de conhecimento, caracterizam o capital intelectual de uma organização. Em outras palavras, capital intelectual

[...] es la reunión de todos los conocimientos que posee. Reúne las competencias, las capacidades y el saber de sus miembros, las estructuras, los procesos y las rutinas creadas por éstos durante su trabajo, que permanecen incluso sin su presencia, y los datos e indicadores de las relaciones que la organización mantiene con su entorno. El capital intelectual es intangible y dinámico. Se construye mediante la interacción de las personas en el seno de una organización durante el ejercicio de sus funciones (ESTEBAN NAVARRO; NAVARRO BONILLA, 2003, p. 272).

Nesse aspecto, ao concordar teoricamente com os autores, Bueno (1999a, p.12) afirma que

[...] el capital intelectual representa el valor creado por el sistema que representa la gestión del conocimiento. Es la medida de las competencias esenciales en que se puede concretar el nuevo conocimiento. Es, por lo tanto, un “valor capital” en un momento del tiempo y que integra tres elementos fundamentales: el “capital humano” o valor del conocimiento creado en las personas; el “capital estructural” o valor del conocimiento creado en la organización y que se materializa en sus sistemas, procedimientos y desarrollos tecnológicos y el “capital relacional” o valor del conocimiento creado por la empresa, en relación con su entorno, con sus agentes fronteras, reconociéndole aquél un valor inmaterial o intangible, que puede ser diferente y superior al de la competencia, como resultante final de las competencias esenciales generadas. [...] Finalmente, el capital intelectual es la medida del valor creado, es una “variable fondo” que permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar, en suma, la eficiencia de la gestión del conocimiento.

Ou seja, existe uma estreita relação entre o conhecimento e a inteligência organizacionais, materializada nos seus objetivos, metas, visões.

## A relação entre conhecimento e inteligência

Outro ponto ainda é importante ser refletido: a inteligência organizacional como dinâmica de utilização eficiente e antecipada da informação para tomada de decisões, visualizando e superando concorrências, compreendendo estratégias e obtendo vantagens competitivas.

Nessa perspectiva, o conceito de inteligência aplicado à organização é discutido na CI como associado ao conhecimento. Nesse sentido, a inteligência pode ser entendida a partir das relações que se estabelecem com os demais ativos informacionais: dados, informação e conhecimento. Esses ativos informacionais se incluem entre os ativos intangíveis que, embora não tenham uma existência física, são reconhecidos como valiosos para as organizações. É o produto que representa a culminância do processo de utilização de conhecimento tácito e explícito com o fim de alinhar decisões e ações adequadas para aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças (CARVALHO, 2011).

Para Barrancos, Ferreira e Carvalho (2014, p. 196),

[...] a inteligência pode ser compreendida como um produto que resulta da realização de um processo de elaboração específico que ocorre no

âmbito de um sistema com características próprias. Assim, ao falar de inteligência, pode-se estar referindo tanto a um produto quanto a um processo, um sistema ou uma atividade. [...] Assim, através do estabelecimento de vínculos com a informação, a inteligência é o conjunto de estratégias utilizadas (pelo indivíduo, pela empresa ou pelo país) para captar, avaliar, combinar e utilizar eficazmente informações em decisões e ações necessárias para sua adaptação às mudanças ambientais, tendo em vista o alcance de objetivos preestabelecidos.

As autoras afirmam que as organizações, no atual paradigma, respondem a desafios internos e externos com graus variados de complexidade apoiadas nas práticas ou atividades relacionadas ao uso da inteligência e ao monitoramento das informações para desenvolver processos de tratamento e uso de informação e de conhecimento que facilitem uma efetiva tomada de decisões gerando vantagem competitiva, solucionando problemas concretos na área de gestão de negócios públicos ou privados e, estabelecendo-se no contexto teórico-prático mediante novo modelo de abordagem organizacional.

A isto soma-se os dados, as informações e o conhecimento para realização bem-sucedida de atividades de inteligência, uma vez que o sucesso ou insucesso da organização pode depender da aplicação eficiente de todos esses elementos para a solução de problemas e tomadas de decisões (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Na prática, pode-se distinguir no âmbito organizacional a inteligência empresarial (*business intelligence*) e inteligência competitiva (*competitive intelligence*). Porém, na CI, a abordagem ‘inteligência organizacional’ estabelece um diferencial que “traz em sua essência a importância da inteligência humana para transcender no contexto organizacional” (BARRANCOS; FERREIRA; CARVALHO, 2014, p, 196).

Para as autoras, a inteligência competitiva (IC) aplica-se a negócios e caracteriza-se pelo processo que monitora os elementos do ambiente externo da organização, gerando recomendações futuras além dos relatórios para justificar decisões passadas. Deve ser compreendida como um programa sistemático e ético de coleta e análise de informações sobre as atividades dos concorrentes e as tendências gerais dos negócios, para atingir os objetivos organizacionais. A inteligência empresarial (IE) está alicerçada nos paradigmas da informação e do conhecimento. É caracterizada como processo analítico que transforma informações desestruturadas em conhecimento estratégico relevante, acurado e utilizável sobre concorrentes, posicionamento no mercado, entre outras variáveis. É um programa sistemático

para a análise de informações sobre as atividades de concorrentes e tendências dos negócios a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

Assim sendo, o conhecimento da organização é gerado no âmbito da cultura organizacional que determina o comportamento e o sistema informacionais, a aprendizagem, a competência e a inteligência organizacionais, o inteligente coletivo e o capital intelectual. Portanto, é recurso estratégico organizacional a ser gerenciado.

### A cultura organizacional como condicionante da criação e Gestão do Conhecimento

Sob a luz dessas reflexões, é possível afirmar que a GC se realiza num contexto de práticas e valores, que fazem emergir, da cultura organizacional, competências específicas que compõem a rede de inteligência coletiva da organização, portanto, o capital intelectual. A capacidade da organização, tanto em nível individual como grupal, de incorporar novas ideias, noções, saberes ou competências nas pessoas e nos sistemas e procedimentos que desenvolvem e aplicam, expressa o capital intelectual em práticas, aptidões, competências e habilidades adquiridas no contexto da cultura organizacional (BUENO, 1999). Este contexto faz, da organização, a organização do conhecimento.

Uma organização utiliza-se da informação, percepção, conhecimento e ação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, tomar decisões importantes e, principalmente, gerar novos conhecimentos (CHOO, 2003). Tais perspectivas reconhecem a complexidade da GC, inclusive a partir de categorias de aprendizagens organizacionais e compartilhamento de conhecimento baseados na cultura organizacional, colocando o sujeito do conhecimento como imo deste processo (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011).

Nesse sentido, a cultura organizacional e tudo o que deriva dela, a exemplo da aprendizagem organizacional, cultura informacional, comportamento de informação, as habilidades e competências informacionais, assim como os inteligentes coletivos, a inteligência organizacional e inteligência competitiva, são indícios de que o conhecimento se faz o centro da organização. Nesse sentido, é oportuno desenvolver reflexões que procurem compreender a relação entre os termos.

Começemos pela reflexão de Bueno (1999a, p. 3) para quem as habilidades e competências são essenciais à organização, uma vez “que le diferenciarán del resto de agentes competidores”. Ao conjunto delas, o autor chama de “competencia esencial” que se entende por “el resultado obtenido por la valorización combinada

de tres clases de competencias básicas distintivas o interrelacionadas (formas de saber hacer), como son las personales, tecnológicas y organizativas”.

De fato, as organizações do conhecimento devem estar dotadas de profissionais, cujas competências destacam-se na consolidação de boas habilidades organizacionais, nas TIC e na capacidade analítica de solução de problemas, além das habilidades cognitivas e comportamentais aliadas à criatividade e à inteligência (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007).

Neste caso, para Souza, Dias e Nassif (2011), a GC materializa-se no compartilhamento dos processos de conhecimento e no aprendizado organizacional. Neles está imbricado o desenvolvimento da competência informacional, expostos nas habilidades e competências dos atores da organização, que se encontra atrelado ao desenvolvimento de atividades, intensas em informação e conhecimento, voltadas ao coletivo organizacional. Tudo isso se estabelece pela cultura de conhecimento que interfere no desenvolvimento das competências e habilidades, fazendo emergir os inteligentes coletivos com atuações colaborativas, e utilizando-se de diferentes recursos, elementos e atores.

Para os autores, a

[...] construção de inteligentes coletivos direcionada ao compartilhamento, à colaboração e à aprendizagem envolve as tecnologias da informação e comunicação, mas, essencialmente, processos estratégicos, cognitivos, sociais, políticos, ético, econômicos e culturais. As inteligências coletivas estão além e aquém do ciberespaço (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 67).

Nesse sentido, caracteriza-se no âmbito organizacional um processo de aprendizagem interativa com construções individuais e coletivas, caracterizado por um espaço e um contexto de conhecimentos que devem ser gerenciados. A gestão acontece no contexto da cultura organizacional, em que o coletivo de interações entre os conhecimentos tácitos e explícitos são analisados, utilizados, avaliados, adaptados, reconstruídos, complementados (ARAÚJO, 2014). Tais interações resultam em aprendizagem organizacional, que, por sua vez, forma e influencia as habilidades e competências informacionais, que, por vez, culminam no inteligente coletivo produto da cultura de conhecimento organizacional.

Ademais, segundo Duarte, Santos e Ferreira (2014, p.56), a aprendizagem passa a ser considerada organizacional “quando é realizada para alcançar propósitos organizacionais, quando é compartilhada entre os membros da organização e os seus resultados são incorporados em sistemas, nas estruturas e na cultura

organizacional”. Portanto, a GC se realiza num imbricado contexto de cultura e práticas organizacionais.

Por cultura organizacional, podemos entender o conjunto de conjeturas, pressupostos e valores compartilhados entre os indivíduos que compõem a organização (BARBOSA, 2008). As práticas organizacionais compõem o rol de atividades e serviços estabelecidos pela organização, de acordo com a cultura organizacional vigente, e GC toma por base a gestão dessas práticas e processos orientados à construção e aplicação de conhecimento, fazendo da organização a do conhecimento (PAIVA; ARAGÃO; PEREIRA, 2005).

Com este alicerce, Souza, Dias e Nassif (2011) afirmam que as diversas organizações do conhecimento se constituem no espaço privilegiado da GC, condicionada ao planejamento e à construção de ambiente propício, cultura de aprendizagem e espaço organizacional, direcionados a esse processo. Isso implica em mudança de visão por parte dos líderes e liderados, de modo a enxergar a organização como estruturas de conhecimento e não somente de capital (INAZAWA, 2009, p. 209).

Segundo Souza, Dias e Nassif (2011), isso implica dizer que os estudos sobre GC têm como foco as organizações vinculadas às áreas tecnológicas e de serviços, contudo, qualquer organização independente de seu porte ou setor de atuação – pública, privada e do terceiro setor – é geradora e utilizadora de conhecimento e, portanto, possuidora e gestora de um estoque de conhecimento. Baseados em Pereira (2005), os autores asseguram que

[...] isso impõe inicialmente, uma estrutura organizacional fundamentada em quatro bases: o estratégico, que tem por base o conhecimento como competência essencial da organização; o estrutural, que busca a flexibilidade para criação e disseminação do conhecimento; o tecnológico, que visa algumas funções operacionais, tais como identificação, seleção, validação, organização, armazenamento, compartilhamento, criação e aplicação de conhecimentos; e o humano, que corresponde às pessoas ou recursos intelectuais das organizações (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 63).

Com efeito, a estrutura organizacional corresponde, para Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007), a um dos condicionantes da GC, cujos desafios referentes às organizações comprometidas com a GC dizem respeito à própria gestão de mudanças culturais e comportamentais, e à criação de contexto organizacional favorável à criação, uso e compartilhamento de informação e de conhecimento.

Souza, Dias e Nassif (2011) visualizam a cultura organizacional como a que compreende o conjunto geral de valores, abarcado no processo de GC, dois componentes específicos: a cultura de aprendizagem e a cultura de compartilhamento de conhecimento. A cultura de aprendizagem está na base do desenvolvimento das competências em informação e conhecimento, e a cultura de compartilhamento está na base da composição de inteligentes coletivos.

Para Carvalho e Tavares (2001, p.62), a GC pode ser algo muito próximo da cultura organizacional, pois é uma postura comportamental, é um “estado de sensibilidade tal que atinge todos os colaboradores de uma organização, motivando-o a produzir e explicitar o seu conhecimento individual, colocando-o em favor da empresa como um todo”.

Neste viés, a cultura liga e direciona a dinâmica organizacional atribuindo padrões de eficiência e eficácia, estabelecendo princípios éticos, proporcionando por meio de valores e crenças a motivação entre seus membros de maneira saudável, e concebendo a identidade da organização a partir de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os atores a um mesmo propósito (PEREIRA, 2004).

A cultura organizacional compreende inúmeras variáveis que se relacionam entre si e são modeladas ao longo do tempo, com a sinergia das cognições e das vivências técnicas, administrativas, políticas, estratégicas, táticas, combinadas com os perfis psicossociais dos indivíduos (TORQUATO, 1991). Está presente em todas as práticas organizacionais, na interação entre as pessoas, no estabelecimento de valores e nos comportamentos a serem adotados, até mesmo nos processos de comunicação dos seus membros (ALVES; SILVA; SILVA, 2014).

Para os autores, alguns elementos constitutivos da cultura organizacional são identificados com maior frequência na literatura científica: valores, crenças, pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, histórias ou sagas, tabus e normas. São considerados elementos cognitivos de verdade na organização que denotam a filosofia organizacional e influenciam nas tomadas de decisões e no relacionamento com o ambiente interno e externo. Esses fatores possibilitam o conhecimento e o aprofundamento das estruturas básicas da organização, influenciando, também, as escolhas, preferências, atitudes, comportamentos, decisões e ações. Definem, inclusive, a cultura informacional e o sistema de informação necessário à organização.

A cultura informacional como imbricada à cultura organizacional, está vinculada ao modo como as pessoas lidam com a informação e o conhecimento no contexto da organização, no sentido da geração, compartilhamento e uso. Ela gera um comportamento informacional que é circundado por uma necessidade

informacional satisfeita no momento em que o indivíduo se apropria da informação (DAVENPORT, 1998).

Para Choo (2003, p. 98)

[...] o comportamento de uso da informação constitui-se de grupos de pessoas que partilham os pressupostos sobre a natureza de seu trabalho e sobre o papel que a informação desempenha nele; grupos de pessoas cujo trabalho está relacionado aos problemas caracterizados pelas dimensões que são aplicadas para julgar a utilidade da informação, cujo ambiente de trabalho influencia sua atitude em relação à informação, assim como à disponibilidade e aos valores da informação, e cujas percepções sobre a solução dos problemas determinam a intensidade com que eles buscam a informação e suas expectativas sobre as informações de que necessitam.

Portanto, o comportamento de informação, fruto da cultura informacional, que, por sua vez, é fruto da cultura organizacional, exerce impacto no sistema informacional da organização. Este, por sua vez, é caracterizado como

[...] el producto de la reunión de un proceso y los entes físicos (personas, normas, tecnologías...) que lo soportan y dirigen. El sistema de información se compone a su vez de 3 subsistemas con sus elementos y procesos peculiares: de captura y creación de datos, de transmisión de datos y de regulación de los flujos de información y el de gestión de la información documental. El primero trabaja con datos brutos, el tercero con datos estructurados en documentos y el segundo con ambas clases de material (ESTEBAN NAVARRO; NAVARRO BONILLA, 2003. p. 274).

Para Curry e Moore (2003, p.94), a eficiência do sistema de informação é permitida pela cultura organizacional, uma vez que “o valor e a utilidade da informação são reconhecidos por alcançar êxito operacional e estratégico, onde a informação forma a base de construção da decisão organizacional e da tecnologia da informação”.

As TIC como elementos indispensáveis para a criação e Gestão do Conhecimento

No contexto da sociedade atual, as TIC caracterizam-se como elementos indispensáveis para a efetivação do processo de GC, por interferirem diretamente no ciclo informativo organizacional, por permitir que o usuário da informação

possa ser produtor ou gerador da informação, registrar grandes volumes de informação a baixo custo, permitir o acesso às informações de maneira diferenciada e facilitada, permitir a recuperação da informação com estratégias de busca automatizadas, permitir o armazenamento de dados em memórias com grande capacidade, permitir o monitoramento e avaliação do uso da informação (SILVA; CORREIA; LIMA, 2010).

Segundo Gauchi Risso (2012), as necessidades derivadas da sociedade do conhecimento, principalmente no que concerne à incorporação das TIC na vida cotidiana, fizeram sobressair termos como GD, GI e GC, todos ligados às variações do desenvolvimento tecnológico em campos profissionais diferenciados. O desenvolvimento das TIC e a explosão informacional, assim como a variedade de formas em que é possível compartilhar essas informações, geram novos desafios:

[...] a medida que avanza la tecnología, la estabilidad y la perdurabilidad de los documentos disminuyen considerablemente; se multiplican las demandas de soluciones concretas para agilizar el proceso documental; se automatizan los flujos de trabajo; se ofrecen servicios por vía telemática; las organizaciones necesitan coordinar y controlar de forma sistemática la creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso, difusión y eliminación de sus documentos y de la información que generan y reciben (GAUCHI RISSO, 2012, p. 534).

Por sua vez, as TIC, para além dos recursos de hardwares (com seus dispositivos e periféricos) e softwares (com seus recursos, sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações), compõem um sistema de informação que apoia na tomada de decisão e no gerenciamento de informações e conhecimentos. Deste modo, termos ligados às TIC como inteligência artificial, monitoramento tecnológico, ciberespaço, realidade virtual, hipertexto, hiperfilme, portais eletrônicos, infometria, *webmetria*, referem-se ao avanço tecnológico e ampliam o vocabulário junto aos sistemas informacionais e à CI, trazendo suas contribuições (BUFREM, 2004).

É importante salientar que a explosão informacional nos levou à disponibilidade de mais informação do que podemos processar e assimilar. E, segundo Cornella (2009), é precisamente essa sobreabundância de informação, ou a chamada *infoxicación* (infoxicação), que se caracteriza o principal problema para sua gestão. Portanto, as organizações que se desenvolvem neste novo entorno devem ser capazes de diferenciar a informação relevante e selecionar aquela que resulta pertinente.

Sendo assim, os sistemas de informação podem ser entendidos como

[...] conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para armazenar e gerar informações para contribuir nas decisões. Quando utilizam a tecnologia da informação, é o conjunto de software, hardware, recursos humanos e respectivos procedimentos que atendem e sucedem o software (REZENDE, 2007, p.192).

Segundo o autor, eles coletam, processam, armazenam, analisam e disseminam informações com determinado objetivo. Podem ser formais ou informais, basearem-se ou não em computadores. Podem ser classificados em nível operacional, gerencial e estratégico. Porém, na prática, ele pode ser visto como um sistema dinâmico em que não existam separações entre os níveis.

Chamados também de sistemas de apoio às operações organizacionais, sistemas de controle ou sistemas de processamento de transações, os sistemas de informação operacionais (SIO) contemplam o processamento de operações e transações rotineiras cotidianas, incluindo seus respectivos procedimentos, controlam os dados das operações das funções organizacionais (privadas ou públicas), auxiliando a tomada de decisão do corpo técnico ou operacional unidades departamentais.

Os sistemas de informação gerenciais (SIG), conhecidos também como *management information systems* (MIS), são chamados pelo autor de sistemas de apoio à gestão organizacional ou sistemas gerenciais. Contemplam o processamento de grupos de dados das operações e transações operacionais, transformando-os em informações agrupadas para gestão; trabalham com os dados agrupados (ou sintetizados) das operações das funções organizacionais auxiliando a tomada de decisão do corpo gestor (nível médio ou gerencial) das unidades departamentais, em sinergia com as demais unidades; manipulam informações agrupadas para contribuir para o corpo gestor da organização privada ou pública.

Os sistemas de informação estratégicos (SIE), conhecidos por *executive information systems* (EIS), contemplam o processamento de grupos de dados das atividades operacionais e transações gerenciais, transformando-os em informações estratégicas, possuem informações nas formas gráficas normalmente online e trabalham com dados no nível macro, filtrados das operações das funções organizacionais, considerando os meios ambientes internos e/ou externos, visando auxiliar o processo de tomada de decisão da alta administração organizacional. Habitualmente, os SIE também são chamados de sistemas de informação executivos ou sistemas de suporte à decisão estratégica (REZENDE, 2007).

Como é perceptível, as TIC são recursos imprescindíveis para efetividade dos sistemas informacionais nas organizações. A cogitação sobre influência das

TIC e os sistemas de informação junto à GC organizacional se deu pela primeira vez em 1974, nas reflexões de Nicholas Henry na *Public Administration Review*, que definia a GC como “[...] políticas públicas para a produção, disseminação, acessibilidade e uso da informação na formulação de políticas públicas” (HENRY, 1974, p.189). Já nessa época, o autor se preocupava com o que ele chamava “disfunções informacionais” caracterizadas pelo excesso de dados e pelas TIC, projetadas para “[...] maximizar o conhecimento dos decisores e minimizar dados, os quais apenas turvam o foco e dispersam o impacto da formulação e o resultado das políticas públicas” (HENRY, 1974, p. 191).

Mais tarde, em 1998, Davenport e Prusak destacam que os recursos de TI facilitam o trabalho em rede, a circulação, disseminação e compartilhamento da informação, e contribui na geração de conhecimentos.

Em uma definição mais restrita, as TI dizem respeito ao aspecto tecnológico de um sistema de informação. Porém, às vezes, o termo também é utilizado para denominar um sistema de informação e, em sentido mais amplo, utilizado para descrever um conjunto de diversos sistemas de informação, usuários e gestão de uma organização. Como parte integrante do sistema de informação, “a tecnologia da informação permite a efetiva geração e a profícua manipulação das informações executivas ou ‘inteligentes’, ou seja, informações oportunas e informações personalizadas (não apenas as triviais)” (REZENDE, 2007, p. 197).

No entanto, para Davenport e Prusak (1998), as tecnologias devem ser aprimoradas à organização e não o inverso. Nesse sentido, Chiavegatto (2000, p.218), afirma que

[...] já é sabido que não é a tecnologia, mas sim o seu uso apropriado que cria valor agregado, pois, na era do conhecimento, a capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz é que promove o diferencial estratégico, pertinente e se faz compreender o papel da Gestão do Conhecimento nas mudanças organizacionais, bem como perceber a sua relação com as tecnologias de informação.

Para tanto, a aplicação das TIC junto aos processos de gestão organizativos deve ser feita

[...] com o intuito de facilitar a manipulação e uso das informações e conhecimento nas organizações, possibilitando o cruzamento de dados e informações relevantes para a tomada de decisões. Assim, aquelas tidas como ferramentas importantes no processo de gestão do conhecimento,

devem ser reconhecidas e implantadas nas organizações do conhecimento, de modo que passamos a descrever suas principais vantagens e aplicações nessas organizações (RODRIGUES; DUARTE, 2006, p.7).

Segundo Angeloni (2002), as tecnologias contribuíram, essencialmente, para a evolução e desenvolvimento dos processos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka; Takeuchi (1997). Desse modo, a dimensão relacionada às TIC e suas vantagens no serviço das organizações do conhecimento estão voltadas para a utilização de ferramentas para subsidiarem o processo de GC organizacional. Entre elas estão as citadas por Angeloni (2002) e Rodrigues e Duarte (2006):

- a. **Redes de computadores** que permitem gerenciar, armazenar e administrar os volumes e formas diversas de informação, permitindo a constante alimentação do conhecimento organizacional, além de conectar sistemas e possibilitar práticas comunicacionais entre diferentes atores e fazer fluir a informação. Se definem na *intranet* (rede interna organizacional), na *internet* (rede de comunicação *online* de caráter global) e na *extranet* (redes que conectam alguns recursos da *intranet* a outras organizações).
- b. **Data Warehouse**, considerados grandes armazéns de dados em conjunto de programas que extraem dados do ambiente ou dados operacionais da empresa, tem sido incorporados como ferramenta de busca, exploração e análise de dados significativos.
- c. **Workflow**, considerada uma ferramenta de trabalho em grupo, é um conjunto de softwares que automatiza e organiza processos e fluxo de documento na organização.
- d. **Groupware**, software utilizado como suporte ao trabalho em grupo, permitindo reuniões e trabalho de equipes a distância.
- e. **GED/EED**, a gestão eletrônica de documentos (GED) ou edição eletrônica de documentos (EED) são ferramentas que reagrupam informações, facilitando seu arquivamento, acesso, consulta e difusão em nível interno e externo.

Angeloni (2002) define as organizações do conhecimento como aquelas voltadas para a criação, o armazenamento e compartilhamento do conhecimento por meio de um processo catalisador cíclico, a partir de três dimensões: **Infra-estrutura Organizacional**, referindo-se à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento; **Pessoas** consideradas profissionais

qualificados necessários às atividades do conhecimento; **Tecnologia**, considerada suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento. Choo (1995) propõe que a organização, que é capaz de integrar efetivamente a percepção, a criação de conhecimento e a tomada de decisões, pode ser descrita como uma organização inteligente.

De modo geral, a utilização das tecnologias nas organizações do conhecimento supõe uma série de resultados tangíveis, assim como o incremento das vantagens competitivas da organização, sendo, portanto, grande aliada ao processo de GC. Nesse sentido, segundo a AENOR (2008) sua utilização permite:

- **Automatizar processos e tarefas rotineiras**, obtendo-se redução de custos incrementais e erros e a gestão da complexidade;
- **Informação confiável em tempo real**, admitindo melhores serviços, decisões e capacidade de reação, atualização segundo as necessidades da organização;
- **Novos processos de negócios**, permitindo melhora da qualidade dos serviços e a redução de custos radicais e redesenhando a forma de trabalhar;
- **Novos modelos de negócio**, redesenhando a cadeia de valor açabarcando novos mercados e novos negócios, satisfazendo novas necessidades e aplicando saltos qualitativos na capacidade de acrescentar valor à organização.

Em suma, a utilização das TIC, junto às organizações baseadas em conhecimento, permite novas formas de organização em rede implicando diretamente na estrutura organizacional, na estratégia, nas práticas de gestão e tecnologias organizacionais, conduzindo às novas teorias e práticas de GC (ROSSETTI; MORALES, 2007). Nesse sentido, as TIC podem ser caracterizadas como um dos recursos de conhecimento utilizados no processo de GC, que, quando aliados ao fator humano, à estrutura organizacional e à cultura organizacional de informação, intermediarão o acompanhamento e utilização do conhecimento organizacional nas ações estratégicas, favorável à prática da socialização do conhecimento e ao comprometimento com o processo (VALENTIM, 2008).

Os sistemas de informação e as TIC como parte integrante deles compõem os sistemas de conhecimento (SC) que, segundo Rezende (2007), caracterizam-se por “todo e qualquer sistema que manipula ou gera conhecimentos organizados para contribuir com os seres humanos, com as organizações (privadas ou públicas) e com a sociedade como um todo”. São considerados ferramentas relevantes e inovadoras para auxiliar a gestão das organizações.

Grandes aliados às organizações do conhecimento, os SC manipulam e geram conhecimentos procedentes da base de dados única e do meio ambiente interno e externo às organizações (privadas ou públicas), a partir das bases de conhecimentos. Ambas as bases (base de dados única e base de conhecimentos) são criadas e acionadas por meio dos recursos da TI. Podem ser compostos pelos recursos emergentes da TI ou por simples softwares específicos, onde são gerados informações e conhecimentos agregados e personalizados. Permite a difusão e compartilhamento das informações relevantes e úteis, transformando-as em conhecimento explícito para que possa ser utilizado por todas as pessoas das organizações como suporte à obtenção da vantagem competitiva inteligente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, REZENDE, 2007).

Os SC, Sistemas de Informação (SI) e TI e as pessoas com suas competências e habilidades caracterizam-se como aportes de capital intelectual ou de fator humano contextualizado. Constituem partes essenciais dos desenvolvimentos recentes das estratégias organizacionais baseadas em recursos e conhecimento e apresentam as pessoas com seus conhecimentos e habilidades e competências como ativos estrategicamente relevantes para a vantagem competitiva inteligente e inteligência organizacional (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001). Nessa competitividade, são contempladas as estratégias de criação, transferência, absorção e gestão do conhecimento, incluindo os preceitos da inovação. A inovação pressupõe um processo formal não só para criar novas ideias, mas também para fazer de modo diferenciado determinadas atividades, produtos ou serviços (REZENDE, 2007).

Na prática, a GC consiste na identificação e mapeamento dos ativos intelectuais da organização, divulgando e gerando novos conhecimentos para a vantagem competitiva. Para tanto, dá-se no compartilhamento das melhores práticas em SC e SI e tecnologias que impulsionarão os processos organizacionais.

Destarte, a GC, embora tenha como aliadas seus sistemas operacionais de gestão (sistemas de informação e do conhecimento), as pessoas, os recursos e a cultura de aprendizagem, e se apresente como forma de gestão contemporânea para atender às especificidades organizacionais deste tempo, também aufere críticas, tanto de suas implicações teóricas como práticas.

## **A Gestão do Conhecimento**

Depois de trilharmos parte dos caminhos do labirinto que nos permitiu: historicizar a importância e justificativa pela presença da GC no cenário atual da

sociedade, por meio da reflexão sobre as transformações sociais no desenvolvimento evolutivo da humanidade; identificar alguns conceitos basilares para a GC (dados, informação, conhecimento e documento, buscando a relação entre eles) nos aprofundando um pouco mais nas cogitações sobre conhecimento; e, elucidar sobre a importância e criação do conhecimento organizacional e sua gestão, chegamos, enfim, às reflexões sobre o conceito de GC.

## Os modelos da Gestão do Conhecimento

O conhecimento representa para as organizações o valor mais importante para fazer frente ao desafio competitivo de nosso tempo em que a única fonte de vantagem competitiva sustentável é o conhecimento, como fonte geradora de novas ideias e inovação, passível de ser gerenciado. Nesse sentido, a princípios de século XXI, se expande a práxis da gestão de conhecimento com objetivo utilitário muito concreto:

[...] la necesidad de entender y medir la actividad de gestión de conocimientos para que las organizaciones y sus sistemas puedan mejorar lo que hacen y para que las administraciones puedan desarrollar políticas que promuevan estos beneficios (OECD, 2002, p.13).

Deste feito, para Davenport e Prusak (2001, p. 61), hoje

[...] todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma.

Este fato faz com que Quinn, Anderson e Finkelstein (2003, p. 24) afirmem que “la capacidad de gestionar el intelecto humano – y convertirlo en productos y servicios útiles – se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época.” E a GC emerge trazendo vantagens e benefícios nunca elencados antes nas organizações. Vem implicando o uso efetivo do conhecimento, de maneira contínua e sem fim, em evolução constante (DAVENPORT, 1998a). Desse modo, ao evocar as reflexões de Davenport, Saz

(2001, p.15) afirma que este *continuum* evolucionar do conhecimento mune a GC de 4 objetivos:

1. Criar depósitos de conhecimento, de los cuales existen tres tipos: conocimiento externo (por ejemplo la inteligencia competitiva), conocimiento interno (informes) e informal interno o tácito (captar trucos, experiencias, intuiciones, etc., en un soporte informático).
2. Optimizar el acceso al conocimiento. Encontrar la persona con el conocimiento que se necesita y transferirlo con éxito a otra es un proceso difícil (gestión de redes y de bases de datos de expertos). A veces, puede ser conveniente simplemente facilitar el intercambio de conocimiento tácito más que hacer un depósito, utilizando herramientas de comunicación como videoconferencia, redes de comunicaciones...
3. Mejorar el ambiente de conocimiento. Hacer más efectiva su creación, transferencia y compartición; cambiar la conducta sobre el mismo y crear una receptividad cultural a este tipo de funcionamiento.
4. Gestionarlo como un activo. Algunas compañías están enfocadas hacia la gestión de activos específicos de conocimiento intensivo para aumentar sus beneficios o ingresos (por ejemplo: gestión de patentes propias, licenciar patentes para obtener beneficios). Es mejor gestionar activos que medirlos, porque la medición requiere cambios contables.

Muitos modelos foram propostos para lograr esses objetivos e efetivar a GC. Segundo Duarte, Lira e Lira (2014, p. 292), devido à recente ascensão da GC, pesquisas têm apontado modelos que emergem como alternativas para construir uma organização baseada em conhecimento. Geralmente, “buscam formalizar o universo por meio de expressões controláveis pelo ser humano, e derivam da necessidade humana de entender a realidade aparentemente complexa do universo envolvente”. Podem ser caracterizados por um conjunto próprio de concepções e ideias administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais na organização (PAIVA; DUARTE, 2006, p. 33), ou representações simplificadas e inteligíveis do mundo, que permitem vislumbrar características essenciais de um domínio ou campo de estudo (SAYÃO, 2001; DUARTE; LIRA; LIRA, 2014).

Segundo Valentim (2007), compreender a GC por meio de modelos facilita a compreensão da teoria discutida/apresentada, bem como a estruturação dos possíveis elementos, processos, fases ou etapas às quais constituem a gestão.

Na literatura podem-se encontrar distintos modelos que atendem as especificidades das organizações para os quais foram pensados. Em suas pesquisas de análise da literatura referente à GC, Valentim (2007) destaca três modelos diferentes:

- a) Modelo de Bukowitz e Williams (2002) – Constituído por 7 etapas distintas:
  1. Obtenha – Para que a organização seja capaz de obter e construir conhecimento é necessário: articulação entre pessoas quanto suas necessidades de informação; consciência sobre onde encontrar os recursos de conhecimento; acesso aos instrumentos necessários para a captura da informação; orientação sobre os papéis organizacionais que sustentam os pesquisadores de informação; abrangência da infraestrutura de conhecimento.
  2. Utilize – Utilização de informações e conhecimentos a partir de soluções inovadoras como: permeabilidade – perspectivas e possibilidades diferentes frente às estruturas organizacionais para melhorar o fluxo de conhecimento, tratando a informação como fluxo aberto e colaborando com as comunidades organizacionais envolvidas, rotineiramente; liberdade.
  3. Aprenda – Concentração na aprendizagem individual e organizacional pela visibilidade – ligação entre estratégia e aprendizagem; familiarização – princípio do prazer do trabalho e condições de reflexões sobre o fazer.
  4. Contribua – Contribuição de ideias e informações através de: motivação – remoção de barreiras de compartilhamento, vinculação da contribuição à oportunidade de avanço, retenção dos benefícios das pessoas que não contribuem; facilitação – proporcionar tempo e espaço em apoio ao processo de contribuição, criação de rede de relacionamento; confiança – compreensão e respeito pelo valor do conhecimento contribuído.
  5. Avalie – avaliação do conhecimento através da: perspectiva – expansão da teoria da organização para captação do impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional; integração – incorporação no processo geral de gestão de um conjunto de sistemas, processos e medidas de avaliação dos recursos e dos resultados estratégicos.
  6. Construa e mantenha – aprimoramento da forma como se constrói e se mantém o conhecimento através da: direção – estruturação das posições que enfocam a atenção organizacional sobre o capital intelectual, assim como as TIC às pessoas; conexão – relacionamentos que promovem a gestão do conhecimento; reconhecimento – utilização do conhecimento para fortalecimento do relacionamento com o cliente; reciprocidade –

acordo entre a organização e seus colaboradores através das políticas e normas culturais.

7. Descarte – Refere-se ao descarte do conhecimento através da: abstenção – a não absorção de conhecimento desnecessário; conversão – conversão do conhecimento em fonte de valor.

b) Modelo de Terra (2000) – Composto por sete dimensões:

1. Fatores estratégicos e o papel da alta administração – Estímulo e motivação dos indivíduos a criar/innovar para o mercado competitivo, em outras palavras, uso de urgência e de necessidade permanente de inovação.
2. Culturas e valores organizacionais – Normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado.
3. Estrutura organizacional – De forma abrangente, deve interligar seus colaboradores de modo a contribuir de maneira direta e objetiva às necessidades e demandas.
4. Administração de recursos humanos – Compensação financeira, possibilidade de desenvolvimento pessoal, aumento do estoque do conhecimento organizacional, enfocando as habilidades específicas de cada colaborador, a criatividade e o trabalho em equipe e a multiplicidade de pessoas.
5. Sistemas de informação – Uso de informação e conhecimento auxiliado pelas tecnologias específicas de informação e comunicação que facilitem o fluxo de informação (*intranets, groupaware, document management systems*, entre outras).
6. Mensuração dos resultados – Mensuração do capital intelectual (ativos tangíveis e intangíveis).
7. Aprendizado com o ambiente – Aprendizado com o externo (alianças).

c) Modelo Integrado de Gestão do Conhecimento Estratégico (GCE) – Segundo Miranda (1999), o modelo Integrado de Gestão do Conhecimento Estratégico é composto pela relação de três modelos que enfatizam aspectos da gestão do conhecimento:

1. Modelo Conceitual – Visão ampla dos diferentes fatores, agentes e processos, enfocando o conhecimento tácito e a possibilidade de sua explicitação, através da indicação dos agentes que colocam em prática esse modelo em que a cognição, a tecnologia, o modelo gerencial e a cultura organizacional exercem influência sobre o processo de gestão.

2. Modelo Matemático – Realização de um diagnóstico geral da gestão do conhecimento na organização pela busca de equacionar o conhecimento estratégico e os fatores sistêmicos (tecnologia, cognição, modelo gerencial, cultura organizacional e contexto) na gestão do conhecimento estratégico. Deve ser aplicado antes de iniciar um programa, bem como ao final de sua implantação para observação da evolução e eficácia dos resultados obtidos.
3. Modelo Sistêmico – “Explicita os sistemas integrantes do Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico (SGCE), destacando suas funções e objetivos” (MIRANDA, 1999, p. 169). Ciclo de captura/aquisição/criação do conhecimento voltado para a construção de conhecimento estratégico tácito para posterior explicitação do conhecimento produzido.

Além dos modelos apresentados, Duarte, Lira e Lira (2014) destacam em sua pesquisa alguns deles selecionados pelo critério de globalização. Instituem um quadro resumo destacando os modelos e seus autores: Criação do Conhecimento Organizacional, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997); Ciclo da evolução do conhecimento organizacional, de Wiig (1997); Modelo genérico de gestão do conhecimento, de Stollenwerk (2001); Modelo *Knowledge Management Special Interest Group* – KM-SIG – Malone (2002); Modelo de gestão do conhecimento, desenvolvido por Probst *et al.* (2002); Modelo estratégico de GC, apresentado por Rossato (2003), e o Modelo abordado por Choo (2003). O quadro 4 define duas ênfases diferentes: a primeira refere-se ao fluxo e ao gerenciamento do conhecimento, e a segunda compreende os processos que abonam base aos ciclos do conhecimento e às configurações da organização.

**Quadro 4:** Síntese de modelos de Gestão do Conhecimento

MODELOS	Modelo de Processo de criação do conhecimento	Ciclo da Evolução do Conhecimento organizacional	Modelo Genérico de Gestão do Conhecimento	Modelo dos elementos construtivos da Gestão do Conhecimento	Modelo KM-SIG	Modelo Estratégico de Gestão do Conhecimento	Modelo de Criação do Conhecimento
AUTORES	Nomaka e Takeuchi	Wiig	Stollenwerk	Probst <i>et al.</i>	Malone	Rossato	Choo
ANO	1997	1999	2001	2002	2002	2003	2003
FOCO	O processo de criação do conhecimento voltado para o desenvolvimento de produto	Ciclo da evolução do conhecimento na organização	Modelo genérico do conhecimento nas organizações	Análise e aplicação de GC com base nos elementos construtivos	Domínio do conhecimento, identificação do caminho para selecionar os conhecimentos na organização	Estrutura da organização, ações, ativos intangíveis e processo de conversão do conhecimento	Criação do conhecimento
COMPONENTES	<p><b>Modo de conversão do Conhecimento:</b> socialização, externalização, combinação e internalização</p> <p><b>Condições Capacitadoras:</b> Intenção, autonomia, fluência e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.</p> <p><b>Fases do Processo:</b> compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de um conceito, construção de um arquétipo e diálogo iterativa do conhecimento.</p>	<p><b>Estágios do Ciclo:</b> Criação do conhecimento, aquisição do conhecimento, refinamento do conhecimento, disponibilização e distribuição do conhecimento e aplicação do conhecimento</p>	<p><b>Processo de GC:</b> identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenamento, aplicação, criação do conhecimento, liderança, cultura organizacional, medição e recompensa, tecnologia de informação</p> <p><b>Facilitadores:</b> Liderança, cultura organizacional, medição e recompensa e tecnologia de informação</p>	<p><b>Elementos Construtivos:</b> Metas de conhecimento, identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, preservação e avaliação do conhecimento</p>	<p><b>Bases do modelo:</b> Domínio do conhecimento, redes de conhecimento, alinhamento estratégico, equipes de projetos, core business, comunidades de conhecimento e comunidades de práticas.</p>	<p><b>Elementos básicos:</b> Estrutura e ações, ativos intangíveis e patrimonial intangível e o processo de conversão do conhecimento</p>	<p><b>Etapas:</b> Construção de sentido, criação do conhecimento e tomada de decisão.</p>

Fonte: DUARTE; LIRA; LIRA (2014, p. 293).

Em resumo à pesquisa das autoras, elencamos as principais características dos modelos aferidos:

- Criação do conhecimento organizacional – Nonaka e Takeuchi (1997) – Baseados na dimensão ontológica e epistemológica, o modelo dos autores enfatiza a criação do conhecimento no processo de conversão do conhecimento tácito e na complementariedade e interação entre os conhecimentos tácito e explícito. Esse pressuposto levou os autores à criação de quatro modos diferentes de conversão do conhecimento (a espiral do conhecimento), quais sejam: de conhecimento tácito para conhecimento tácito – socialização; de conhecimento tácito para conhecimento explícito – externalização; de conhecimento explícito para conhecimento explícito – combinação; e de conhecimento explícito para conhecimento tácito – internalização. Conforme as autoras, o aspecto ontológico parte do princípio de que o conhecimento só é criado por indivíduos, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos, e, a dimensão epistemológica tem como foco a distinção entre conhecimentos tácito e explícito.
- Ciclo da evolução do conhecimento organizacional – Wiig (2002) – O modelo do autor divide-se em 5 estágios:
  - a) criação do conhecimento desenvolvido por meio da aprendizagem, da inovação, da criatividade e da importação de conhecimentos do ambiente externo à organização; b) aquisição do conhecimento capturado, armazenado para uso, reuso e para um tratamento mais aprimorado em outras atividades organizacionais; c) refinamento do conhecimento organizado e transformado em algum material impresso ou embutido em bases de conhecimento, tornando-o disponível para uso; d) disponibilização e distribuição do conhecimento para os “pontos-de-ação” por meio de programas de treinamento, sistemas automatizados de conhecimento, redes de especialistas etc.; e) aplicação do conhecimento no exercício dos processos de trabalho, como base para a aprendizagem e a inovação (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014, p. 296).
- Modelo genérico de gestão do conhecimento – Stollenwerk (2001) – Ao realizar uma análise comparativa de modelos de GC, o autor observou elementos comuns, embora reconheça contribuições e características próprias oferecidas por cada um. Compõe um modelo genérico de GC adequado aos processos intensivos em conhecimento nas organizações. Identificou sete processos:

a) identificação - relacionado à identificação de competências que são críticas para o sucesso da organização; b) captura - processo de aquisição de conhecimentos que são necessários para proporcionar a criação e a manutenção das competências essenciais e as áreas de conhecimento selecionadas; c) seleção e validação - atividades com o fim de filtrar o conhecimento, avaliar sua qualidade, sintetizá-lo para fins de aplicação em outro momento; d) organização e armazenagem - diz respeito à formalização, à organização e à armazenagem, com o objetivo de garantir a recuperação do conhecimento; e) compartilhamento - compreende questões como distribuição do conhecimento de forma seletiva para o maior número de usuários possível, com a utilização de tecnologias; f) aplicação - refere-se à aplicação do conhecimento em situações reais da organização de modo a produzir benefícios concretos; g) criação de conhecimento - envolve a aprendizagem, a externalização, as lições aprendidas, a criatividade, a pesquisa, a experimentação, a descoberta e a inovação (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014, p. 297).

Além dos sete processos identificados, acrescenta ao seu modelo quatro fatores facilitadores propostos por McDermott e O'Dell (2001): **liderança**, relacionada com o suporte para o processo de GC na organização; **cultura**, **confiança** e **cooperação**, para que o conhecimento seja compartilhado.

- Modelo de gestão do conhecimento - Probst *et al.* (2002) - Este modelo sugere seis processos essenciais para a construção do processo de GC:

a) identificação do conhecimento - significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa; b) aquisição do conhecimento - diz respeito à importação de uma parte substancial de conhecimento de fontes externas à organização; c) desenvolvimento do conhecimento - complementa o processo de aquisição do conhecimento e está centrado na geração de novas habilidades, ideias e processos mais eficientes; d) compartilhamento e distribuição do conhecimento - processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento já existentes na organização; e) utilização do conhecimento - para assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado para garantir que as habilidades e os ativos de conhecimento sejam utilizados; f) retenção do conhecimento - depende do uso adequado e eficiente de diversos meios de armazenagem da organização (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014, p. 297).

- Modelo *knowledge management special interest group* - KM-SIG - Malone (2002) - O modelo apoia-se nos domínios de conhecimento que existem

no ambiente organizacional. Identifica a rota que o conhecimento faz para selecionar os conhecimentos que existem na organização e que podem ser usados para produzir valor para a organização. A base do modelo é formada por elementos como:

a) domínio de conhecimento – representa o conhecimento existente no ambiente de trabalho, que é caracterizado por dados relevantes, informações e conhecimento articulado; b) redes de conhecimento – o meio pelo qual o conhecimento é transferido na organização; c) alinhamento estratégico – a identificação, a captura e a transferência do conhecimento devem estar em alinhamento com os objetivos estratégicos da organização; d) equipes de projeto – composição de grupos gerados pela organização com objetivos bem definidos para projetos estratégicos; e) o *core business* – elemento referente à demanda dos maiores esforços no gerenciamento das informações; d) comunidades de conhecimento – grupos identificados pela organização com áreas de interesse em comum, mas sem objetivos bem definidos; e) comunidades de práticas – têm o mesmo papel que as comunidades de conhecimento, porém não são formadas pela organização, mas espontaneamente (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014, p. 298).

- Modelo estratégico de GC – Rossato (2003) – Ressalta que a estrutura da organização, as ações, os ativos intangíveis e o processo de conversão do conhecimento (interno e externo) constituem os quatro elementos fundamentais do processo de GC:

a) a camada da estrutura, que é um conjunto de decisões, normas, regras, padrões e questões fundamentais que devem nortear o comportamento de uma organização, como centro convergente de aspirações, esforços, decisões etc.; b) a camada das ações, que envolve o compartilhamento das ações relacionadas à socialização; a conceitualização de ações relacionadas à externalização; a sistematização das ações relacionadas à combinação; a operacionalização das ações relacionadas à internalização, com o objetivo de estimular, facilitar ou proporcionar a interpretação, a absorção e a exploração do conhecimento explícito, tornando-o tácito; c) a camada da conversão do conhecimento constitui-se dos processos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento; d) a camada de ativos intangíveis compreende o capital intelectual, o capital estrutural e o capital de relacionamento (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014, p. 298).

- Modelo de criação do conhecimento – Choo (2003) – Atua em três arenas distintas e imbricadas, a saber: construção de sentido (*sensemaking*); criação

de conhecimento (através da aprendizagem organizacional) e a tomada de decisão (com base no princípio da racionalidade limitada de Herbert Simon). Na primeira, o objetivo é permitir que os membros da organização construam um entendimento compartilhado sobre o que é a organização e o que ela faz. A inteligência competitiva e o escaneamento ambiental sistemático são iniciativas de construção de sentido. Nonaka e Takeuchi (1997) tipificam o conhecimento em duas dimensões – tácito e explícito – e Choo (2003) acrescenta a contribuição de outra importante dimensão do conhecimento – o conhecimento cultural. A segunda caracteriza-se pelo momento em que as organizações criam, adquirem, organizam e processam a informação, com o propósito de gerar um novo conhecimento através da aprendizagem organizacional, permitindo o desenvolvimento de novas habilidades e capacidades, criação de novos produtos e serviços, aperfeiçoamento dos processos organizacionais. A última etapa corresponde ao processo decisório que parte do princípio da racionalidade limitada, em nível individual (habilidades, hábitos e reflexos), pela extensão do conhecimento e da informação possuída e pelos valores e concepções de propósito, que podem divergir dos objetivos organizacionais.

## As práticas de Gestão do Conhecimento

Todos esses modelos, considerados clássicos na literatura sobre GC, simbolizam práticas que podem ser observadas nas organizações do conhecimento de modo a construir e compartilhar conhecimentos e auxiliar na aprendizagem organizacional.

Porém, antes de expor essas práticas e aprofundar no desenvolvimento de qualquer tipo de teorização ou formulação teórica, resulta cogente definir o termo ‘gestão’ uma vez que os conceitos implicados neste trabalho fazem referência à gestão e suas distintas práticas e âmbitos de aplicação. Segundo Gauchi Risso (2012, p. 3), o termo gestão é considerado “conjunto de trâmites que se llevan a cabo para resolver un asunto [...] se refiere a la «dirección, administración de una empresa, negocio etc.” Para a autora, à luz dessa definição, o termo parece encontrar-se equiparado ao de administração.

Dentro da perspectiva das práticas organizativas, a gestão comporta um conjunto de atividades de decisão dentro da organização e é aplicada como um conjunto de procedimentos de adequação de recursos. Portanto, gerenciar

[...] consiste en seleccionar ciertas acciones partiendo de diversas informaciones, y compone o dibuja un conjunto de actividades entrelazadas que incluyen, al menos, a la administración de los recursos, el número de actos programados y una línea de trabajo abordada, a corto, medio y largo plazo; todas ellas circunscriben y comprenden al concepto administración. [...] Por tanto, gestionar es hacer que las decisiones se ejecuten, tramitar asuntos con vistas a la obtención de unos resultados, involucra el conjunto de proposiciones teóricas que explican el uso de unas reglas, procedimientos y modos operativos para llevar a cabo con eficacia las actividades económicas que permiten lograr los objetivos de una organización. Con relación a la dirección, la gestión, es mucho más restringida, puesto que la dirección abarca un proceso más general por el cual se conduce a una organización hacia sus objetivos, mediante la aplicación de los factores disponibles, y desarrollando las funciones de: planificación, organización, gestión y control; principios directivos que sirven para toda clase de instituciones (GAUCHI RISSO, 2012, p. 3).

Preliminarmente, poderíamos então afirmar que a GC consiste na seleção de certas ações que compõem um conjunto de atividades, procedimentos, modos operativos de planejamento, organização e controle, princípios diretivos e recursos informacionais com vistas a decisões baseadas em conhecimentos voltados para os objetivos, missão, metas e valores organizacionais. Segundo Duarte, Lira e Lira (2014), as principais ações ou práticas de GC voltadas para produzir, reter, disseminar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro das organizações e promover sua relação com o mundo são as seguintes:

- O **Benchmarking**, definido como processo contínuo e sistemático para avaliar processos de trabalho, produtos e serviços de uma organização, que parte de pesquisas exaustivas de identificação e estudos cuidadosos com planos de visitas e entrevistas, encerrando-se com a análise dos resultados, exposição de recomendações e de programas de implementação. É modelo em ciclo fechado, reconhecido como prática de excelência, e cujas principais fases são: **planejar** (desenhar e conceber o projeto em torno dos fatores críticos de sucesso); **explorar** (identificar as melhores práticas e adquirir dados); **analisar** (comparar o desempenho e identificar áreas de melhoria; e **adaptar** (implementar as melhores práticas e monitorizar os progressos).
- O **Coaching**, definido como processo que visa fomentar no colaborador o conhecimento e impulsionar o desejo de melhorar ao longo do tempo, bem como a orientação necessária para que a mudança se produza. Trata-

se, portanto, de uma filosofia de liderança que assenta na ideia de que o desenvolvimento e a aquisição de competências são processos contínuos e da responsabilidade de todos. Deve facilitar a exploração das necessidades, dos desejos, das dificuldades e dos pensamentos do indivíduo; empregar, de forma criativa, pensamentos e técnicas que incluem o treinamento individual e o coletivo e promovem a troca de experiências, habilidades e conhecimentos entre as pessoas da organização.

- A **Comunicação institucional** - abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para se relacionar e interagir com seus públicos. Engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim, um grupo heterogêneo de atividades de comunicação voltadas, fundamentalmente, para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona. Objetiva, além da mudança e a adequação do comportamento das pessoas às normas descritas, prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus companheiros; atitudes desejáveis e racionais, em consequência de um sentido maior de participação, e talvez, de informação mais precisa acerca do ambiente de trabalho; e, sentimento do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações.
- A **Educação corporativa** considerada imprescindível como modalidade adequada e desejável de aprendizado de forma continuada. Objetiva transmitir conhecimentos específicos do assunto em que a pessoa apresenta alguma deficiência e trazer visão mais ampla e de longo prazo. As organizações que estão privilegiando a educação corporativa criaram suas universidades próprias: as universidades corporativas (CHIAVENATO 1999, p. 312), voltadas para o mercado de trabalho, com fins de suprir deficiências do sistema de educação tradicional e para atrair ou reter talentos ou atender à gestão de seu capital intelectual.
- As **Comunidades de prática** caracterizadas por grupos de pessoas e/ou instituições de uma mesma área de conhecimento compartilham experiências para solucionar problemas, encontrar ideias e melhores práticas, preservar e aprimorar sua capacitação e competência. Compõem-se por redes de indivíduos que trabalham juntos, dividindo conhecimentos, compartilhando problemas comuns, histórias e frustrações. Tendem a continuar sua dinâmica por tempo indeterminado, diferente do que ocorre com os projetos convencionais.

- A **Inteligência Competitiva** como programa sistemático que visa buscar e analisar as informações sobre os seus concorrentes ativos e as tendências do futuro de uma organização. Processo informacional através do qual a organização realiza a escuta “antecipativa” dos “sinais fracos” do seu ambiente socioeconômico, com o objetivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir riscos ligados à incerteza. O trabalho de IC pode ser identificado em quase todos os setores da atividade humana. Segundo as autoras, dentre as áreas profissionais que participam com mais frequência desse processo ou do emprego direto da IC estão: Planejamento Estratégico, Marketing e Vendas, Negociação, Ciência e Tecnologia, Auditoria, Fisco, Interesses do Estado, Segurança Pública, Política Partidária, Direito Privado, Organizações Financeiras, Imprensa, Igrejas, Educação e outras. Facilita o funcionamento da GC devido à organização e/ou sistematização de dados provenientes do ambiente externo, pois ambas se complementam e potencializam a utilização de dados, informações, conhecimento e inteligência.
- Os **Portais Corporativos** (PCs) são considerados a melhor maneira de criar um ambiente seguro para o compartilhamento do conhecimento e fornecer uma visão personalizada via Web. Reúnem os recursos e as vantagens da comunicação interna entre colaboradores (*intranet*) e permitem a interação com parceiros e fornecedores (*extranet*) e a comunicação próxima com clientes (*internet*). Suas vantagens são:
  - a) aumentam a eficiência dos colaboradores, ao apresentar um único ponto de entrada para múltiplas fontes de informação e ferramentas; b) melhoram a comunicação na organização, ao criar um canal para entrega seletiva de mensagens e ao facilitar o encontro de colegas com interesses semelhantes ou experiência relevante; c) reduzem os custos com a comunicação, ao reduzir o número de anexos e de mensagens enviadas por correio eletrônico e ao criar um canal alternativo privilegiado para a divulgação de mensagens; d) ajudam os colaboradores a construírem uma imagem global e sistêmica da organização; e) agem como instrumento de inovação, ao “empurrar” informação de interesse do colaborador (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014, p. 299).
- A **Storytelling** caracterizada como narrativa é uma prática efetiva em áreas do conhecimento diferenciadas como ferramenta poderosa para a transmissão do conhecimento desde os tempos mais remotos. São tendências

nos processos de aprendizagem organizacional, que acontecem pela transição do conhecimento explícito e tácito para experiências de aprendizagem, e construção de significado por meio de histórias e o reconhecimento do poder de discursos e narrativas. Por meio de *storytelling*, a organização pode aproveitar as práticas de GC para estimular o desenvolvimento de ações proativas que formam o legado dos indivíduos que permanecerão na organização.

Chegado a este ponto em que os objetivos, os modelos e as práticas mais comuns da GC foram aclaradas, e levando em conta o exposto previamente sobre os conceitos de dados, informação e conhecimento e a relação entre eles, aprendemos quatro grandes percepções:

- a) **A GC não é gestão de dados** – Segundo O’Brien (2004), nas organizações, geralmente, a gestão de dados está relacionada à aplicação de tecnologias de sistemas de informação à administração de recursos de dados por meio de bancos de dados. Para Santos (2010), a administração dos bancos de dados possui responsabilidades operacionais e técnicas e inclui: desenvolvimento e manutenção do dicionário de dados da organização; projeto e monitoramento do desempenho dos bancos de dados; aplicação de padrões para uso e segurança dos bancos de dados; desenvolvimento de uma arquitetura global de dados vinculada aos objetivos, missão e planos estratégicos da organização; planejamento e controle de dados; atividades de planejamento de dados; estabelecimento e execução de políticas, procedimentos e definições de padrões de gerenciamento de dados; gestão da coleta, armazenamento, disseminação e usos de maneira padronizada.
- b) **A GC não é gestão de documento** – Para além do tratamento arquivístico para qual foi criada, a GD é considerada um processo vital para a organização devido à magnitude que alcança a produção de documentos que permitem analisar e controlar sistematicamente como se constrói, recebe, mantém ou utiliza a informação registrada. Considerando o documento como informação criada ou recebida, conservada como informação ou prova por uma organização ou um indivíduo no desenvolvimento de suas atividades ou em virtude de suas obrigações (Norma ISO UNE 15489, 2006), a GD não apenas intervém sobre a documentação gerada, mas em seus próprios ciclos documentais, define como se gera e de onde emana a documentação, implica em redesenho de métodos e circuitos

de trabalho e o estabelecimento de procedimentos sob uma metodologia de normalização, racionalidade e economia de recursos. O acréscimo de um programa de informática para a GD, caracterizado com sistemas de gestão documental (SGD) agrupa operações e técnicas da gestão administrativa geral com o objetivo de coordenar e controlar todas as funções e atividades que afetam a criação, recepção, acesso, uso e preservação dos documentos, protegendo suas características estruturais e contextuais com o objetivo de garantir sua autenticidade e integridade ao longo do tempo (Norma ISO 15489-1:2001). Outro objetivo importante é a integração de processos e controles documentais no processo de trabalho porque permite a diminuição do tempo de localização e recuperação dos documentos, a diminuição do espaço físico de armazenamento aumenta a segurança mediante uma política de *back-up* correta e acrescenta a rapidez à atenção ao cliente (GAUCHI RISSO, 2012).

- c) **A GC não é GI** – Segundo Gauchi Risso (2012), ao caracterizar o termo GI pode-se estabelecer uma distinção entre disciplina e atividade. A autora evoca White (1985) para definir o termo como disciplina que expressa a função de alta direção para desenvolver uma série de políticas, programas e procedimentos para planejar, gerenciar e controlar eficazmente as necessidades de informação e dos recursos de suporte de manejo da informação e Woodman (1985) para defini-lo como atividade. Nesse sentido, para a autora, a GI é tudo o que se refere a conseguir a informação adequada, na forma adequada, para a pessoa adequada, ao custo adequado, no momento adequado, em lugar adequado, para tomar a ação adequada. Numa visão mais contemporânea, Gauchi Risso (2012) evoca Ponjuán Dante (2004) que define a GI como processo pelo qual se obtém e utilizam recursos básicos (econômicos, físicos, humanos, materiais) para manejar informação para a sociedade em que serve. Tem como elemento básico a gestão do ciclo de vida desses recursos e ocorre em qualquer organização. Neste caso, o objetivo fundamental da GI consiste em aproveitar a informação de recursos e capacidades de informação adaptando-se ao entorno cambiante. A autora também evoca Choo (1995) para quem a GI pode ser pensada como um conjunto de processos (identificação das necessidades de informação, aquisição da informação, armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, difusão da informação, e uso da informação) que apoiam e são simétricos às atividades de aprendizagem da organização. Para o autor, no manejo

com a GI é necessário contar com políticas que situemos espaços, responsabilidades, alcance e outros elementos regulatórios. A GI deve transitar na cadeia de valor da organização a começar pela identificação das necessidades de informação, seguindo para os processos de aquisição, organização, armazenamentos, elaboração de produtos e prestação de serviços, distribuição e uso da informação. Para Davenport e Prusak (2001), a GI delimita um ciclo de atividades informativas relacionadas e sujeitas à planificação, desenho e coordenação assentadas em processos.

- d) **A GC não é gestão de conteúdos** – Gauchi Risso (2012) vem esclarecer que muitas vezes a gestão de conteúdos é confundida com o termo GI. Segundo a autora, a gestão de conteúdos se utiliza de englobar toda uma série de tarefas relacionadas com a GI. O termo começou a ser utilizado em 2001 e foi rapidamente aceito pelos vendedores de ferramentas de softwares, ávidos de novas estratégias comerciais para elevar suas vendas. Tem sido aceito também como denominação de uma nova forma de entender a GI nas organizações. Em inglês, utiliza-se o termo *Enterprise Content Management* (ECM) cuja concepção entende a gestão de todos os tipos de conteúdos criados e utilizados na organização.

Nesse sentido, podemos concluir que a GC não abarca a GD, a gestão de dados e a gestão de conteúdos, mas a GI e os recursos informacionais como aliados ao seu processo de efetividade e eficiência.

A criação de um marco normativo para a Gestão do Conhecimento

A GC está reconhecida como uma prática por muitas organizações e empresas. Prova disso é que está presente, de algum modo ou de outro, na diversa normativa da principal agência internacional de normalização, a *International Organization for Standardization* (ISO), assim como em outras normativas. Destacam-se as seguintes:

- **NORMA ISO 9001:2015 – Sistemas de Qualidade Total.** A partir da próxima revisão da ISO 9001 que deverá ser emitida no final de 2015, a GC passa a ser um elemento obrigatório dentro do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Este fato proporcionará às grandes empresas fazer uma gestão adequada do conhecimento da organização. A partir daí, os profissionais da Qualidade esperam que as certificadoras passem a cobrar de forma contundente a GC.

- **NORMA ISO 27001 – Sistemas de Gestão de Segurança da Informação.** É uma norma que propõe a implementação de estratégia de processo para estabelecer, operar, monitorar, revisar, manter e melhorar o Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI) de uma organização. Preocupa-se com a Confidencialidade, Integridade e Disponibilidade (CID) das informações e com os ativos de informação. As grandes empresas utilizam-se da ISO 2001 como fator básico para efetividade da GC no que concerne ao SI.
- **NORMA ISO 14001: 2004 – Sistemas de Gestão Ambiental.** Tem por objetivo prover as organizações de elementos de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), através de princípios, política, planejamento, implementação, mediação, avaliação, análise crítica e melhoria, como auxílio à gestão de uma organização. A norma permite ao gestor ambiental administrar situações de conflito, experiências com sistemas de gestão S.O.S, ou seja, de emergência, senso de organização e proatividade, e condução do processo de implementação e manutenção de um SGA. Também auxilia a GC em sua efetividade dos SI e SC.
- **NORMA ISO/IEC 20000-1 – Sistemas de Gestão em Tecnologia da Informação.** Modelo internacionalmente reconhecido de gerenciamento de serviços de TI, representando o motor e o padrão de certificação referente a sistemas de gestão de serviços de TI. Oferece os seguintes benefícios: alinhamento dos serviços de TI às necessidades do negócio, proporcionar uma adequada gestão da qualidade, maximizar a qualidade e eficiência do serviço, reduzir os riscos associados aos serviços de TI, reduzir custos e gerar negócio, aumentar a satisfação do cliente, visão clara da capacidade do departamento de TI, minimizar o tempo de ciclo de alterações e melhorar os resultados em base métricas, tomada de decisões com base em indicadores de negócio e de TI, aportar um valor agregado de confiança, melhorando sua imagem em relação à concorrência.
- **OSAS 18001 – Sistemas de Gestão de Segurança da Saúde no Trabalho.** Norma voluntária de modelo de gestão que estabelece os requisitos para avaliar e certificar o Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST). Proporciona às organizações um modelo de sistema que permite identificar e avaliar os riscos no trabalho e os requisitos que a lei exige em cada caso. Também define a política, estrutura organizacional, as responsabilidades, as funções, o planejamento das

atividades, os processos, procedimentos, recursos etc., necessários para desenvolver, pôr em prática, revisar, manter e melhorar um SGSST. Baseia-se no ciclo de melhora contínua: Planejar, Desenvolver, Verificar e Agir (PDCA).

- **SA 8000 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social.** Norma que atende aos Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) como sinal do compromisso das empresas para o desenvolvimento de políticas e procedimentos que visam a ética nos negócios, nos processos, nos produtos e nos serviços. Este compromisso voluntário está associado ao desenvolvimento sustentável e responsável das organizações e evidencia a consideração dos interesses dos acionistas, funcionários, consumidores e sociedade. Caracteriza-se por um investimento no futuro e no reforço à competitividade, através do cumprimento dos requisitos de um sistema de gestão associado a: inexistência de trabalho infantil ou forçado, garantia de boas práticas de saúde e segurança, adoção de práticas de remuneração, disciplina e trabalho, liberdade de associação e o direito de negociação, ausência de qualquer tipo de discriminação. A certificação do sistema de gestão de responsabilidade social é realizada pela AENOR através da avaliação do cumprimento dos requisitos das normas internacionais (por exemplo, SA 8000) com base nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Declaração dos Direitos Humanos e a Convenção dos Direitos da Criança e do Adolescente das Nações Unidas, bem como boas práticas empresariais. Os benefícios advindos com a implementação e posterior certificação pela AENOR são: melhoria das condições de trabalho e motivação do pessoal, diminuição das disputas trabalhistas e da taxa de absentéismo, melhoria da imagem corporativa, diferenciação positiva em relação aos concorrentes, cumprimento de condições de acesso a mercados internacionais, concretização efetiva de estratégias corporativas.
- **SO/IEC 20000-1 – Sistemas de Gestão em Tecnologias da Informação I e II.** Os sistemas de Gestão em TI visam certificar a otimização da utilização da infraestrutura de TI para a excelência na prestação de serviços aos clientes, assegurando que os ambientes de TI são gerenciados de forma adequada e recebe serviços de tecnologia de alta qualidade. A Governança de TI (IT Governance), agora internacionalizada e padronizada globalmente pela ISO/IEC 20000-1, é uma nova abordagem de práticas a seguir e esquemas de certificação com base na melhoria contínua e na utilização e

desenvolvimento de TI, com vistas a atingir metas de negócios (alinhamento com os objetivos de negócio).

- **UNE** (*Una norma Española*) **412001:2008** – AENOR (2008) – ***Guía Práctica de Gestión del Conocimiento***. Informa sobre a história da GC, objetivos, campo de aplicação e termos e definições específicos para entendimento da área. Pretende orientar as organizações que estejam interessadas em melhorar sua produtividade ou competitividade por meio da GC.
- **CWA 14924-2** – ***Guía Europea de Buenas Prácticas de Gestión del Conocimiento***, de março de 2004. Incorpora elementos de gestão por processos a partir da determinação do marco de referência que se recomenda elaborar quando as organizações decidem acometer um projeto de GC.

## Nascimento e evolução da disciplina Gestão do Conhecimento

Quanto ao surgimento e desenvolvimento da GC, Barradas; Campos Filho (2010), baseados nas reflexões de Snowden (2003), apontam três fases. A **primeira** refere-se ao período anterior a 1995, cujo foco estava na informação em tempo hábil para a tomada de decisão e nas iniciativas da reengenharia, automação da gestão, e do binômio tecnologia/eficiência. Até então, para Snowden (2002), o termo ‘conhecimento’ era usado sem muito rigor, entendido como fluxo de informações para suporte às tomadas de decisões.

A **segunda**, denominada segunda geração ou segunda era, esteve situada entre os anos de 1995 e 2002 baseada nas ideias de Firestone e McElroy (2003), Buckman, Edvinsson, Lank, Saint-Onge, Ward, Prost e seus colaboradores legitimando o nascimento da segunda geração da GC. Nesta fase, a GC “tinha a função de converter os recursos escondidos em recursos públicos, através da extração desse conhecimento de forma codificada” (FARIAS, 2011). Para Snowden (2002), essa abordagem focaliza o possuidor do conhecimento ao invés do conhecimento em si. Focaliza também a abordagem da Nova Gestão do Conhecimento (NGC), na popularização do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), e na crítica ao dualismo na concepção de conhecimento tácito e explícito, em detrimento de uma visão dialética referida por Campos (2007). Sobre a NGC, Barradas; Campos Filho (2010, p. 134) afirmam que os autores defensores da ideia acreditavam nesta perspectiva “para responder às questões atuais, até então não atendidas, e nas perspectivas futuras da GC que estavam paralisadas na visão anterior”.

A **terceira** que, segundo Barradas e Campos Filho (2010), ainda está por vir, e que para Goldman (2010) é uma abordagem que está em foco com a chegada do terceiro milênio, caracteriza-se pela visão paradoxal do conhecimento como ‘coisa’ que possa ser identificada e catalogada e fluxo, requerendo diversas abordagens gerenciais. O foco está na gestão de um ambiente propício aos processos de conhecimento, ou como afirma Snowden (2002), na ‘Ecologia do Conhecimento’. A ecologia do conhecimento passa a considerar a realidade complexa contemporânea e enfatiza a mudança na ênfase da organização como máquina onde o gerente ocupa o papel de engenheiro, para a organização como uma ecologia complexa em que o gerente é capaz de dirigir e influenciar, mas não controlar inteiramente a evolução de seu ambiente.

Ainda sobre essa terceira era da GC, Barradas e Campos Filho (2010, p. 134), em consonância com Araújo (2006), Campos (2007) e Snowden (2003), afirmam que

[...] preconiza como ferramentas, técnicas antropológicas para desvelar o conhecimento; histórias como forma avançada de repositório de conhecimento e modelo *just-in-time* de GC, que gerencia tanto o conhecimento quanto os canais por onde ele flui entre comunidades formais e informais. Caracteriza-se, ainda, pela centralidade dos conceitos de gestão de contexto, de narrativa e de conteúdo, pelo entendimento da organização como um sistema adaptativo complexo e pelo questionamento da ortodoxia da administração científica.

Outra visão sobre a origem e nascimento da GC é a de Davenport e Cronin (2000), reforçadas por Barbosa (2008), que propõem três domínios: o da **Biblioteconomia e CI** em que a GC é vista como GI, ou seja, a GC é vista como a GI com um nome diferente; o da **engenharia de processos**, em que a GC é vista como gestão de *Kow-how* com ênfase em processos e atividades e frequentemente igualada à tecnologia da informação. Neste domínio os conceitos priorizam processos e atividades organizacionais, com ênfase nas representações (ontologias) das atividades e capacidades. Essa perspectiva, fortemente orientada para sistemas, enfatiza a extração e o descobrimento do valor contido em repositórios de dados e de informação por meio de técnicas sofisticadas, tais como *data mining* e *data warehouse*, cujos conceitos como representação, engenharia e bases do conhecimento são bem estabelecidos. No campo da inteligência artificial os sistemas especialistas são também conhecidos como sistemas baseados em conhecimento (*knowledge based systems*). E, finalmente, o domínio da **teoria organizacional** que destaca a GC como um recurso responsável pela criação de contextos e espaços onde os conhecimentos tácitos e explícitos

interagem na organização. Seus fundamentos baseiam-se na teoria organizacional e consideram o conhecimento como fator capaz de proporcionar a adaptação da empresa ao seu ambiente externo. As cogitações que refletem essa visão trazem como conceitos centrais o relacionamento entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e o conceito de “ba” ou o contexto onde o conhecimento acontece, onde ele se manifesta.

O conceito de “ba” refere-se ao contexto adequado para criação de conhecimento. Segundo seus pensadores Nonaka e Konno (1998) “ba” pode ser traduzido como “lugar”, como espaço compartilhado, físico ou mental, para favorecimento de conhecimento individual e coletivo. Segundo Ritzmann e Silva (2011), o conceito foi proposto originalmente por Kitaro Nishida, filósofo japonês, e posteriormente adaptado por Nonaka com o propósito de elaborar o modelo de criação do conhecimento através de compartilhamento e inter-relacionamento. A gestão do “ba” é um dos pontos mais importantes para o processo de criação do conhecimento (NONAKA, KONNO, 1998). Sendo assim, o que é possível ser gerenciado é o contexto que adequado garante a criação e o compartilhamento do conhecimento do âmbito individual para o coletivo. O papel de gestão do ‘ba’ fica a cargo da liderança, responsável por promover condições capacitadoras da criação do conhecimento como intenção, autonomia, caos criativo e redundância.

Duarte, Lira e Lira (2014) afirmam que diversos fatores contribuíram para a popularização da GC. Na década de 80, a propagação da GC: na Ásia, voltava-se para a conexão entre governo, indústria e educação para transferência de tecnologia; na Europa, a GC integrou-se às disciplinas ligadas à economia, política, antropologia, ciência da computação e ciência cognitiva; nos Estados Unidos (EUA), a interdisciplinaridade foi utilizada como forma de contribuir para integração de pessoas e estratégias de negócios. Nesta década, o que também ajudou na popularização do termo foi o trabalho de Sveiby (1987) intitulado *Know How Company*. Para as autoras, a GC, muitas vezes ligada à GI, ganhou abrangência na literatura acadêmica a partir da década de 90 com os trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1997), e Davenport e Prusak (1998), em nível internacional, e com Angeloni (2002), em nível nacional, crescendo exponencialmente e ganhando espaço no contexto organizacional.

Este feito se faz bem visível no estudo de Bessen, Vieira, Bonilla e Santos (2012) que abordou a GC e a importância dos fatores críticos de sucesso (FCS) na implementação de estratégias de GC. Os autores calharam na literatura a evolução nas publicações sobre CG a partir de análise bibliométrica como ferramenta para mapear e gerar indicadores na base de dados eletrônica internacional SCOPUS. A busca se deu pelo descritor ‘*Knowledge management*’. Deste estudo, gerou-se o gráfico a 1:

**Gráfico1:** Publicações sobre *Knowledge management*



**Fonte:** Bessen; Vieira; Bonilla; Santos (2012, p. 5)

Os autores identificaram que o primeiro artigo que aborda a temática “*Knowledge Management*” foi publicado no ano de 1977, no periódico *Marine Policy*, sob o título *Ocean and environmental information. The theory, policy, and practice of knowledge management*, cujo autor é Robert R. Freeman. Portanto, podemos concluir que este autor contribuiu para as origens da GC.

No entanto, para Barbosa (2008), a expressão “gestão do conhecimento” é muito mais antiga do que normalmente se acredita. Dois trabalhos foram de grande importância para seu nascimento: o de Nicholas Henry que, preocupado com as “disfunções informacionais” e baseado em Taylor (1960) e seu conceito de GRI, publicou em 1974 uma definição de GC como sendo as “políticas públicas para produção, disseminação, acessibilidade e uso da informação na formulação de políticas públicas” (HENRY, 1974, p.189); e o de Berry e Cook (1976), cujo título, *Managing knowledge as a corporate resource*, reflete a relevância do conhecimento como recurso fundamental para as empresas. Além das áreas citadas, Barbosa (2008)

ênfatisa que a importância da informação e do conhecimento e sua gestão também tem sido registrada por autores do campo da economia, das finanças e da contabilidade. Por exemplo, Harris (2001) identifica o conceito de “economia baseada no conhecimento” como referencial analítico capaz de incorporar as características centrais das novas TIC, e o conceito de “economia da informação” representando a noção de que o conhecimento pode ser gerenciado e aplicado inúmeras vezes sem perder valor com o uso repetido, sendo infinitamente durável no tempo e no espaço, além de poder ser armazenado com custo mínimo nos meios digitais contemporâneos.

Além disso, Bessen, Vieira e Bonilla; Santos (2012) observaram que o maior número de artigos publicados é do autor *Petter Gottschalk*, da *Norwegian School of Management*, Oslo, Noruega. Seu artigo de maior destaque foi publicado em coautoria com *Terje Karlsen*, também da *Norwegian School of Management*, no ano de 2005, no periódico *Industrial Management and Data Systems*, sob o título “*A comparison of leadership roles in internal IT projects versus outsourcing projects*” o qual foi citado por 19 outros autores após sua publicação (BESSEN; VIEIRA; BONILLA; SANTOS, 2012). Essa informação é demonstrada no gráfico a 2:

**Gráfico 2:** Artigos publicados por autor



Fonte: Bessen, Vieira, Bonilla; Santos (2012, p. 4)

Segundo Duarte, Lira e Lira (2014), foi Davenport quem previu, em 1996, que nos 10 anos seguintes, o desafio da gestão do conhecimento estaria no aperfeiçoamento da capacidade de focar o humano e o gerencial. Este fato a popularizaria. As autoras afirmam também que em princípio

[...] a abordagem da GC estava alicerçada na TI, com a criação de bancos de dados, GED, *e-mails*. Em seguida, a WEB acresceu o processo de busca rápida de informação e conhecimento com intensificação da *internet*, *do groupware e da intranet* para gerar novo conhecimento e chegou aos dias atuais, quando a GC enfoca o processo pelo qual as pessoas podem contribuir com o intercâmbio do conhecimento, por meio de ambiente favorável ao compartilhamento (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014, p. 176).

Para Barbosa (2008), um dos autores contemporâneos que popularizaram a GC é, sem dúvida, Thomas Davenport, em parceria e colaboração com Larry Prusak (através dos livros *Ecologia da Informação e Conhecimento Empresarial*) que trouxeram contribuições importantes como a de que os administradores precisam desenvolver uma perspectiva holística e integrada da informação e o desenvolvimento de um “modelo ecológico” para o gerenciamento da informação.

Com a discussão sobre suas origens percebe-se que, a princípio, a GC surgira para obtenção de estratégias competitivas, inovação contínua dos processos informacionais, produtos e serviços.

Esse entendimento tem incitado as organizações a estudar e rever seus modelos tradicionais de gestão, fundamentadas no conhecimento como fator imprescindível à inovação e competitividade. Os novos modelos gerenciais estão desafiando, ao mesmo tempo, organizações e pesquisadores, que se debruçam sobre conceitos, teorias, metodologias e práticas de gestão da informação e do conhecimento (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 56).

Para os autores, a primeira noção necessária a qualquer discussão, neste domínio, refere-se, além do reconhecimento de sua complexidade e da necessidade de adotar abordagens teórico-metodológicas integradoras com questões que vão desde as primeiras tentativas de definição de suas bases conceituais, ao conjunto de práticas organizacionais que envolvem esse modelo de gestão, à necessidade de reflexões sobre a integração disciplinar das áreas e subáreas que compõem o campo epistemológico da CI, orientadas à construção de sua autonomia.

Mais tarde, com sua evolução e amadurecimento teórico-metodológico, a GC foi sendo aplicada a outros contextos (não competitivos) para adaptação dos novos processos evolutivos à sociedade contemporânea, a exemplo das organizações públicas e não-governamentais. Também este fato contribuiu para que o termo “gestão do conhecimento” fosse utilizado com grande frequência nos processos organizacionais. Para o Pérez-Montoro Gutiérrez (2008), uma infinidade de empresas, economistas, criadores de conteúdos, consultores, analistas de informática, documentalistas e cientistas da informação, investigadores, entre muitos, declaram que se dedicam atualmente a esta disciplina cada qual com seu modo particular de enfoque. Porém, muitas vezes, não têm claro em que consiste o alcance deste novo campo de atuação por duas causas possíveis: a primeira muito prosaica é que a GC vende, ou seja, vincular qualquer produto ou solução à expressão pode converter-se em garantia para o funcionamento econômico; a segunda é sua natureza poliédrica, que tenta integrar em um mesmo sistema campos tão disjuntos, convidando as pessoas formadas em distintas áreas a se ver atraídas por este novo cenário. Portanto, para falar de GC sem que seu termo caia num comodismo léxico, utilizando-o como jargão para quaisquer atividades organizacionais (públicas, privadas ou sem fins lucrativos) ou como descrição teórica sobre mais uma maneira de gestão, ou ainda que não pareça uma empolgação de certo modismo terminológico da contemporaneidade é, para o autor, necessário afirmar que não existe uma claridade em seu uso, assim como em seu termo.

## A disciplina Gestão do Conhecimento

Observamos, ao longo desta investigação, que o âmbito de prática da GC é muito amplo e que seus contornos não parecem totalmente delimitados. Isso se deve, em parte, a dois motivos: um que mantém estreita relação com outras atividades, como a GI ou a gestão das organizações; e dois, como já exposto, que existem diversos modelos para efetivação do processo. Tudo isto tem levado à difícil tarefa de encontrar uma clara e universalmente aceita definição para a GC enquanto disciplina.

Nesse sentido, Barbosa (2008) enfatiza que há muitas divergências conceituais entre os autores, seja entre as áreas e mesmo dentro delas. Já Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003, p. 271) afirmam que

[...] no existe una definición precisa y universalmente aceptada sobre su significado, ni siquiera dentro de cada área. Esto se debe a que su

campo de acción no está delimitado con nitidez, su fin no está trazado con precisión, su método de análisis de la realidad sobre la que opera y de diseño y guía de sus actividades está en elaboración, sus técnicas no están suficientemente contrastadas y sus resultados todavía están por llegar. De momento la gestión del conocimiento en las organizaciones es más un proyecto y un deseo que una realidad.

Ademais, temos que levar em conta que a GC é uma disciplina que tem pouca história, “y que junto al surgimiento de la sociedad del conocimiento lo que se gestiona es lo intangible, y este nuevo enfoque es el que ha cambiado drásticamente el contenido de lo gestionado” (GAUCHI RISSO, 2012, p. 542).

No entanto, Souza, Dias e Nassif (2011, p. 57) explicam que na CI

a GC deve ser concebida num espaço epistemológico amplo dedicado à compreensão da relação mente-mundo, onde se dá o processo de conhecer. De forma objetiva, significa que a GC pressupõe o estabelecimento constante de determinada situação que condicione essa relação e o conhecimento como produto final dela resultante.

Para os autores, o aprofundamento dos estudos nessa direção pressupõe a aproximação à epistemologia ou teoria do conhecimento, conforme apontam Nonaka e Takeuchi (1997), ao discutir a necessidade de uma teoria da criação do conhecimento organizacional.

A bem da verdade, é que muitos estudos surgiram e trouxeram para área uma gama de conceitos e definições que ora se confundem, ora se definem, ora se inter-relacionam. Para Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003, p. 271), entre as múltiplas e variadas aproximações, os conceitos se classificam por três características comuns:

[...] la convicción de la existencia de información y conocimiento en las organizaciones que se deben identificar y procesar; la incidencia en su carácter dinámico (relación con otros procesos) y utilitario (mejora de procesos); y la consideración del conocimiento como un factor estratégico clave en una organización para el logro de sus objetivos, de modo que una gestión eficaz lo convierte en un activo que aumenta el valor de la empresa.

Além desta ilustração, reflexões de autores clássicos, cujas reflexões foram base e fundamento para a evolução e desenvolvimento da GC, conceituam de maneira importante a área. Por exemplo, na década de 70, Henry (1974) concebe

a GC voltada para a administração pública, como recurso para melhorar o desempenho das políticas públicas. Nonaka (1999) a define como ações destinadas a organizar e estruturar os processos, mecanismos e infraestruturas com o fim de criar, armazenar e reutilizar os conhecimentos organizativos. Possui estreita relação com as diversas áreas funcionais da organização e deve partir da liderança, da alta direção e estender-se para além dos limites hierárquico ou funcional. Tal definição leva o caráter dinâmico e utilitário da função da GC e seu enfoque sistêmico.

Bukowitz e Williams (2002, p. 17) a definem como “processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”. Wiig (1997, p. 8) a planeia como “construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização”. Na visão de Von Kroch, Ichijo e Nonaka (2000), a GC pode ser definida como processo dinâmico com vistas a capacitar para o conhecimento. Para Stewart (2002, p. 172), GC significa “identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos”. Angeloni (2002, p.15) afirma que “é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”. Fleury e Oliveira Júnior (2001, p. 19) a definem como “tarefa de identificar, desenvolver, disseminar, atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos”. Teixeira Filho (2001, p. 19) a atende como “coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

Dentre muitos outros autores, igualmente importantes, podemos destacar Dalkir (2005), para quem a GC é a coordenação sistemática de pessoas, tecnologia, processos e estruturas organizacionais para agregar valor por meio da reutilização e inovação, utilizando-se da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, inserção na memória corporativa de práticas e lições aprendidas, assegurando aprendizagem organizacional continuada.

Terra (2000, p. 10) que afirma que a GC

[...] significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de Geração, Identificação, Validação, Disseminação, Compartilhamento, Uso e Proteção dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).

Malhotra (2000, p. 15) que afirma que a GC, essencialmente, implica em “procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de los datos, información, sistemas de información, y la capacidad creativa e innovadora de seres Humanos”. Duarte (2003, p. 283) afirma que a GC “consiste na integração de processos simultâneos desde a criação ao uso pleno do conhecimento viabilizado pela cultura de aprendizado e de compartilhamento, no ambiente das organizações”. Magalhães (2005, p. 16) define a GC como

- uma disciplina emergente que propõe uma abordagem formalizada e integrada para a gestão dos activos intangíveis de conhecimento da organização,
- um esforço coordenado para extrair e utilizar o potencial não realizado na organização para partilha e reutilização do conhecimento colectivo da organização,
- uma estratégia de negócio caracterizada pela transferência de *best practices*, aprendizagem pessoal, *customer intelligence*, *process intelligence*, gestão dos activos intelectuais e liderança da inovação.

E Alvarenga Neto (2005), para quem a GC deve ser compreendida pelo processo que incorpora várias abordagens gerenciais e ferramentas, capaz de ajudar: no apoio à promoção da transferência de informações, inovação, aprendizagem e criatividade; na gestão estratégica em relação à utilização da informação e do conhecimento; e, no fortalecimento das competências essenciais da organização. O conceito estabelecido pela AENOR (2008, p. 8) caracteriza a GC como “dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos de conocimiento individual y colectivo”. Nesse sentido, a “GC deve ser compreendida como a gestão de organizações da Era do Conhecimento, sendo intrínsecas questões relacionadas à mudança e à cultura organizacional” (ALVES; BARBOSA, 2010, p. 118).

Porém, Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003) asseguram que os conceitos mais usuais estão na categoria daqueles que afirmam que a GC é, portanto, a disciplina que se ocupa da investigação, desenvolvimento, aplicação e inovação dos procedimentos e instrumentos necessários para a criação de conhecimento nas organizações, com o fim de aumentar seu valor e vantagem competitiva. Sendo assim, o objeto de sua prática é a construção de um sistema de produção e conhecimento útil em uma organização para a tomada de decisões

e resolução de processos estratégicos de negócios, vinculada com seus objetivos e valores corporativos e seu plano estratégico mediante desenho, implantação, manutenção e avaliação de um programa de identificação, conservação, organização, integração, análise, valorização, proteção, compartilhamento e uso eficaz dos recursos de informação disponíveis e do capital intelectual de seus membros. Tudo isso com apoio das TIC.

Por consiguiente, consiste en la integración y organización de una serie de elementos (personas, tecnologías de la información y las comunicaciones, normas, procedimientos e instrumentos de tratamiento y recuperación de la información) que permite desarrollar un proceso de comunicación de conocimiento mediante la reunión, selección, autenticación, conservación, transformación (representación y organización de su contenido), evaluación, recuperación y transferencia de datos adecuados a las necesidades y las demandas de sus usuarios. [...] La gestión del conocimiento es el resultado de la reunión en un programa de gestión común de los recursos de información y los conocimientos, capacidades y habilidades de los recursos humanos existentes en una organización en un entorno tecnológico (ESTEBAN NAVARRO; NAVARRO BONILLA, 2003. p. 272).

E mais, pode ser considerada como

[...] la reunión en un programa de gestión común de los recursos de información y los conocimientos, capacidades y habilidades de los recursos humanos existentes en una organización en un entorno tecnológico. Su nacimiento es resultado de la evolución, por ampliación de su ámbito de acción, de la gestión de los recursos de información, cuya práctica está en su base (ESTEBAN NAVARRO; NAVARRO BONILLA, 2003. p. 273).

Dos mais simplistas aos mais complexos, as definições referentes à GC podem ser encontradas sob a luz de categorias conceituais, além das propostas por Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003), ilustradas acima, e as propostas por Davenport e Cronin (2000), enfatizadas por Barbosa (2008). Por exemplo, Alvares, Baptista e Araújo Júnior (2010) propõem uma categorização conceitual em que ressaltam aspectos de compartilhamento da informação e do conhecimento e o mapeamento da informação como estratégias para promover a aprendizagem e a inovação nas organizações. São elas:

- a) **GC como gestão do capital intelectual** – Para os autores, a primeira definição de GC como gestão do capital intelectual foi a de Powell (1993) a caracterizando como forma integrada e estruturada de gerenciar o capital intelectual de uma organização. Em 1997, a *Knowledge Transfer International* apresentou GC como uma estratégia que transforma o capital intelectual da organização junto à informação registrada, às competências dos empregados, em maior produtividade, aos novos valores e ao aumento de competitividade. No mesmo ano, Barclay e Murray (1997) preocuparam-se com o componente conhecimento das atividades de negócios como estratégia política e prática em todos os níveis da organização, de maneira que fossem refletidos a identificação e o mapeamento do capital intelectual de uma organização para desenvolvimento de novos conhecimentos e para vantagem competitiva. Isso tornaria grandes quantidades de informações acessíveis assim como o compartilhamento das melhores práticas em conhecimento e o usufruto pleno da tecnologia. Stewart (2002) afirmou que o capital intelectual de uma organização precisa ser reconstruído de maneira contínua alimentando-se de conhecimento e compartilhamento de experiências. Tudo isso com auxílio intensivo de tecnologia que, além de melhorar a coleta, o processamento, a organização, a análise e a distribuição da informação, sua principal aplicação é ampliar o alcance do conhecimento e acelerar a velocidade de compartilhamento do conhecimento ao usuário. Outros autores importantes dessa visão são Sullivan (2000) e seu entendimento de que o capital intelectual é o conhecimento valorizado pela organização que pode ser transformado em lucro, e Bukowitz e Williams (2002) que compartilhavam do pensamento de que a GC é o processo pela qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.
- b) **GC como gestão de ativos intangíveis** – Nesta categoria destacam-se: i) Sveiby (1998, p. 44), para quem a GC se caracteriza como a “arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis da organização, [...] ou “a soma da gestão da informação e da gestão de pessoas”, sobretudo porque GC não é apenas uma visão tecnológica, mas, fundamentalmente, humana. ii) Petrash (1996), para quem a GC é a exploração dos ativos intangíveis de uma organização com o objetivo de obter a informação certa, para a pessoa certa, no tempo certo, para a tomada de decisões adequadas. iii) Hibbard (1997) define a área como um processo de

busca e organização da inteligência coletiva da organização, de modo que a sua distribuição deve se dirigir para onde houver o maior retorno. iv) Davenport e Prusak (1998) afirmam que nas organizações, o conhecimento está contido nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas, enfim, nos ativos intangíveis da organização, além dos documentos e repositórios de informação. Acreditam que uma competente GI poderia capturar o conhecimento da organização com vistas à GC estabelecida nos ativos informacionais, sobretudo, na gestão de ativos intelectuais. Incorporam três processos à GC: geração, codificação e compartilhamento. No primeiro, destacam a aquisição, fusão, adaptação da informação por meio de redes de conhecimento. v) Rowley (1999) entende a teoria da GC como a codificação suficiente para tornar o conhecimento acessível a todos que dele necessitam. Defende que o compartilhamento deve ocorrer de forma espontânea e não estruturada, na formalização das trocas naturais. Afirma que o necessário é extrair os ativos de conhecimento de uma empresa com o objetivo de apoiar os objetivos.

- c) **GC como gestão de árvores do conhecimento** – Nesta categoria, Alvares, Baptista e Araújo Júnior (2010) destacam Lévy e Authier (2000) que apontam para a gestão de árvores de conhecimento como elemento fundamental da GC. Elas ajudam a visualizar as tendências de evolução das competências da organização, além de permitirem a exposição dos saberes e habilidades. São importantes coadjuvantes na decisão sobre necessidades de formação e de mobilidade interna, podendo ser estendidas por toda a cadeia de valor a fim de ajustar melhor oferta e demanda recíproca de competência.
- d) **GC como processo** – Segundo Alvares, Baptista e Araújo Júnior (2010), o maior número de definições sobre a GC está nesta categoria. Destacam-se Sprenger (1995), Spek e Spijkervet (1995), Diepstraten (1996), Weggeman (1997), Gurteen (1998), Harris (1999), Zolingen, Streumer e Stooker (2001) e Choo (2006). Sprenger (1995) tratou a GC como um fluxo ou processo contínuo na organização em quatro etapas: habilidade de absorção de um novo conhecimento, capacidade de troca de conhecimentos, desenvolvimento de um novo conhecimento e extração, momento em que o conhecimento é usado em prol da organização. Diepstraten (1996) a conceitua como processo que compreende sete fases: extração de conhecimento existente, desenvolvimento de novo

conhecimento, disseminação, associação ou combinação com outros conhecimentos, documentação do novo conhecimento, distribuição e uso. Weggeman (1997) relaciona o conceito com a criação de rede de valor que inclui a determinação do conhecimento necessário para o cumprimento da visão, da missão, dos objetivos e das estratégias da organização. Gurteen (1998) enuncia que os processos, estruturas, aplicações e tecnologia são considerados princípios da organização e que ajudam os “trabalhadores de conhecimento” a alavancar suas atividades de forma singularmente eficaz. Para Spek e Spijkervet (1995) e Harris (1999), a GC pode ser considerada uma disciplina que promove a criação, a captura, a organização, o acesso e o uso da informação. Zolingen, Streumer e Stooker (2001) a definem como processo cíclico de cinco etapas: aquisição de conhecimentos estratégicos; estabelecimento do conhecimento de forma explícita, disponível e acessível; disseminação para todos aqueles que dele necessitam; desenvolvimento de novos conhecimentos por meio da combinação dos que já existem e uso do conhecimento para a organização. E, Choo (2006) a define como estrutura, dividida em categorias (conhecimento tácito, explícito e cultural), formada por processos de conhecimento (criação, compartilhamento e utilização) e pelo ambiente organizacional (visão e estratégia; objetivos e habilidades; políticas, processos, ferramentas e plataformas). Essa estrutura tem o objetivo de coordenar as metas e os processos da organização, de maneira que o conhecimento possa auxiliar no aprendizado e na criação de valor da organização.

- e) **GC como criação do conhecimento organizacional** – Nesta categoria os autores mais conhecidos e os mais citados dentre todas as categorias são Nonaka e Takeuchi (1997). Definem a GC como interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito abordados por Polanyi (1962) e a partir deles descrevem os processos de conversão do conhecimento. Para os autores, é exatamente no processo de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito que ocorre a criação do conhecimento. Mackintosh (1996) é outro autor que caracteriza esta categoria conceitual. Para ele, o conhecimento pode referir-se a mercados, produtos, tecnologias para a geração de lucros e adição de valor aos processos organizacionais. A GC, contudo, se caracteriza pela gerência dos processos desses ativos incluindo desenvolvimento, preservação, uso e compartilhamento do conhecimento. Envolve identificação e análise

de ativos do conhecimento disponíveis e necessários, bem como processos relacionados a eles e o subsequente planejamento e controle de ações para desenvolver os ativos e os processos, a fim de atingir os objetivos organizacionais. Marsick e Watkins (1999) também apresentam sua definição de GC relacionado à criação do conhecimento organizacional, em que preconiza princípios ou um conjunto de ações para uma organização de aprendizagem: promover diálogos e questionamentos; estabelecer sistemas para capturar e compartilhar o conhecimento; criar oportunidades de aprendizagem contínua; encorajar colaboração e aprendizado em grupo; descentralizar o poder, distribuindo-o entre as pessoas da organização em direção à visão e objetivos comuns.

- f) **GC como gestão do intelecto profissional** – Nesta abordagem, Alvares; Baptista; Araújo Júnior (2010) apresentam Quinn; Anderson; Finkelstein (2000), que organizam o intelecto profissional de uma organização em quatro níveis: a) conhecimento cognitivo conquistado por meio de treinamento e certificação; b) habilidades avançadas que traduzem o aprendizado obtido por meio de leituras; c) compreensão sistêmica como conhecimento profundo da rede de relacionamentos, de causa e efeitos, que permite ultrapassar a execução de tarefas, levando à solução de problemas maiores e mais complexos; e d) criatividade automotivada que envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso. Apresentam também o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (BRASIL, 2004) para que a GC se caracteriza pelo 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 e para a gestão de políticas públicas.
- g) **GC a partir dos ativos de informação** – Os autores citam: i) Drucker (1993), para quem a GC é a aquisição sistemática e objetiva de informação e sua aplicação, como novo fundamento para o trabalho, produtividade e desenvolvimento mundial. ii) Allee (1997), que percebe a atividade de GC como a facilitação do processo de priorizar, usar, compartilhar, aplicar, criar, mapear, comunicar, organizar, indexar, renovar, distribuir, codificar, adquirir e armazenar o conhecimento para melhorar o desempenho organizacional. iii) Bair e Stear (1997), para quem o conceito de GC se firma como próprio da área de informação quando se caracteriza

por uma abordagem integrada para identificar, capturar, recuperar e avaliar os ativos informacionais da empresa, associando esses ativos aos bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos, bem como ao conhecimento tácito de cada empregado. iv) Rodrigues (2001) afirma que a GC está focada no conhecimento tácito das pessoas e da organização, cujo objetivo é facilitar as relações de conhecimento fundamental e garantir o desenvolvimento contínuo e a inovação. Traça um esquema hierárquico que vai da gestão de dados, passando pela gestão do conteúdo, GI, GC, até a gestão do aprendizado.

- h) **GC como prática organizacional** – Esta abordagem é utilizada pelas organizações no processo de implantação da GC cujo conceito é definido pela *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD), em 2002, como ampla coleção de práticas organizacionais relativas à geração, captura, disseminação e promoção do compartilhamento do conhecimento na organização e no mundo, incluindo mecanismos organizacionais, desenvolvimento da equipe, compartilhamento de competências, mudanças gerenciais e incentivo ao compartilhamento de conhecimento pela equipe.
- i) **GC por uma perspectiva de aprendizado** – Destaca-se nessa abordagem Brown; Duguid (2001) para quem o desafio da GC é o aprendizado ou a aquisição de conhecimento. Brown; Collins; Duguid (1989), precedido de Lave e Wenger (1987) criaram o conceito de ‘Aprendizagem Situada’, indicado para aplicação em Comunidades de Prática (CoP). O termo começou a ser difundido no final da década de oitenta e hoje são inúmeras as ações de GC sustentadas em comunidades de prática.

Como pode-se perceber, ao longo das conceituações e das reflexões sobre os objetivos e evolução histórica deste trabalho, trazemos como aliados os recursos informacionais e sua gerência, tornando aliadas a GI e GC.

## Relação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

A reflexão sobre a estreita relação entre informação e conhecimento tem conduzido a refletir também sobre a relação entre as disciplinas que se ocupam da gestão de ambos ativos: a GI e a GC. Vamos estabelecer as linhas fundamentais do debate produzido dentro da CI.

No que tange aos fundamentos epistemológicos da CI, o campo compõe-se por diferentes correntes teóricas: estudos dos fluxos de informação científica; representação e recuperação da informação; estudos de usuários da informação; gestão da informação e do conhecimento; economia política da informação; estudos métricos da informação. Cada qual discute os distintos conceitos de informação e de conhecimento trazendo a cada um e à CI uma identidade própria, determinando seus limites e diversidade de elementos, determinando as distintas tendências.

Araújo (2014) afirma que as origens da GC coincidem com a origem do campo de estudo intitulado ‘Gestão da informação e do conhecimento’ dentro da CI, que enfoca a informação e o conhecimento como centro de importância social contemporânea. Isso significa que a GC recebe influências da GI e tornam-se, na maioria das vezes aliadas. Especificamente

[...] a área de gestão da informação e do conhecimento tem sua origem em estudos também norte-americanos (embora inicialmente fora do escopo da *information science*) e desenvolvimentos em diferentes contextos, destacando-se, principalmente, o Canadá. Seu ponto de partida foi a percepção da importância da informação como recurso dentro das organizações. Relacionada a um campo especialmente sensível às exigências de eficácia e eficiência dos vários recursos organizacionais (o campo da administração), esta área sentiu fortemente os efeitos da chamada “explosão da informação” (ARAÚJO, 2014, p. 63).

Este fato trouxe à expressão GIC um conjunto de termos aproximados que se destacam por terminologias diversificadas e relacionadas entre si e que refletem a importância da informação e do conhecimento na sociedade contemporânea.

Dentre esses, destacam-se documentação, gerência de recursos informacionais, organização do conhecimento, biblioteconomia, organização aprendente, gestão de documentos, organização da informação, arquivologia, ciência da informação, conhecimento tácito, conhecimento explícito, representação do conhecimento, aprendizagem organizacional, inteligência organizacional, organização inteligente, gestão do saber, dentre outros (BARBOSA, 2008, p. 2).

Além disso, trouxe também a possibilidade de estudar os termos separadamente: GI e GC. Nesse sentido, o autor afirma que a origem da GI pode

ser encontrada nos trabalhos de Paul Otlet e seu *Traité de Documentation* (1934), considerada uma disciplina conhecida como documentação e, que as primeiras reflexões sobre a área incidiram sobre sua natureza física: reduzir o excesso, otimizar a circulação, identificar com precisão as necessárias e descartar as inúteis ou redundantes, seguindo de numerosos estudos empíricos para determinar os tipos e a importância estratégica das diversas fontes de informação utilizadas no ambiente interno e externo organizacional, baseados nos pioneiros de Henry, Cook, Berry e Taylor.

Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007) consideram a GI como ponto de partida para a implementação de programas de GC, uma vez que norteia e valida amplamente outras atividades e temas vinculados à GC, como por exemplo, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional dentre outros.

Portanto, Araújo (2014) afirma que com a passagem da sociedade da informação para a pós-industrial, ou a do conhecimento, não bastava gerir os recursos informacionais, era preciso também gerir o conhecimento, criando as condições propícias para transformá-lo em informação. Daí, diversos modelos definindo as ações necessárias para a execução da GC foram surgindo e sendo refletidos, a exemplo da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, os modelos de serviços de informação, de sistemas digitais de informação, de intervenções organizacionais, entre outros.

Para Araújo (2014), é importante salientar que esses modelos apresentaram ênfase na questão da aprendizagem ou organizações aprendentes (*Learning Organizations*) apresentada por Senge (1998), nos princípios que regem a gestão do conhecimento organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) e do capital intelectual (STEWART, 1998). E, que algumas contribuições teóricas importantes para a GC entendem a importância dos contextos interacionais para a explicitação de conhecimentos e também para a criação de novos conhecimentos. São elas as de Taylor e sua abordagem sobre “valor agregado” e o conceito oriental de “ba” desenvolvido por Nonaka e Konno (1998).

A partir da segunda metade da década de 1990, a evolução destes estudos foi conduzindo à percepção de que os processos de GC não poderiam se dar de forma isolada, atuando sobre cada indivíduo da organização, isoladamente. Isso porque percebeu-se que também o conhecimento não é algo individual, isolado: os conhecimentos tácitos das pessoas que compõem as organizações são construídos coletivamente, aplicados no

contexto de intervenções concretas dos sujeitos interagindo uns com os outros (ARAÚJO, 2014, p. 64).

Nesse sentido, o autor vem afirmar que

[...] o que deve ser gerido já não é nem o acervo físico de recursos informacionais nem o conhecimento tácito presente na ‘mente’ das pessoas que compõem a organização: é a própria ‘cultura organizacional’, o coletivo de interações por meio do qual conhecimentos tácitos nascem, conhecimentos explícitos são avaliados, utilizados, descartados, complementados (ARAÚJO, 2014, p. 64).

O autor afirma que essas ideias levaram a reflexões sobre as organizações como capazes de gerenciar os contextos nos quais o conhecimento acontece e Choo (2003) passa a ser considerado um dos mais significativos teóricos que as representam.

Com esta abordagem ampliam-se as pesquisas no campo da GIC em que se caracterizam estudos sobre: **cultura informacional** baseados nas reflexões de Choo, Bergeron, Detlor e Heaton (2006); **inteligência competitiva** baseados, entre outros autores, em Bergeron e Hiller, (2002); **comunidades de prática** por Fahey, Vasconcelos; e Ellis (2007); **serviços de inteligência e segurança** baseados em Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003); **orientação informacional** por Marchand, Kettinger e Rollins (2000); e **gestão de informações pessoais** através das reflexões de Whittaker (2011).

Barradas; Campos Filho (2010) afirmam que a difusão da GC se deu a partir do clássico “Criação do Conhecimento na Empresa”, de Nonaka e Takeuchi (1997), que inseriu o modelo de criação do conhecimento. Segundo Henrique; Barbosa (2005), tal modelo foi recebido pela comunidade acadêmica como um marco no campo da CI. A partir daí outros modelos foram difundidos por autores de grande importância na área como os de Davenport e Prusak (2001), Sveiby (2001) e Stewart (1998).

Nessa perspectiva, a GC se converteu em um dos principais temas de investigação e, “como se pode verificar, tanto a GI quanto a GC surgiram das contribuições de pensadores que viveram muito antes da introdução dos computadores e da recente explosão informacional” (BARBOSA, 2008, p. 6). Na verdade, “su nacimiento es resultado de la evolución, por ampliación de su ámbito de acción, de la gestión de los recursos de información, cuya

prática está em su base (ESTEBAN NAVARRO; NAVARRO BONILLA, 2003. p. 272). Os autores acrescentam que o termo ‘gestão do conhecimento’ se generalizou desde 1999, em áreas diversificadas como a organização de empresas, a documentação, a informática e a ciência da administração. A verdade é que a importância da informação e do conhecimento para as organizações estabelece vínculos com a sociedade contemporânea e com o modo de produção vigente.

Para além das origens da GC e da GI, ditas no início desta seção, outras aproximações são evidentes. A partir das ideias acima apresentadas pode-se perceber que a GC e a GI focalizam aspectos complementares entre dois importantes processos organizacionais. Para Barbosa (2008), embora tanto a informação quanto o conhecimento sejam aspectos importantes do ponto de vista da estratégia organizacional, acredita-se que a GI e a GC estabelecem-se em processos únicos e peculiares para a gestão estratégica de uma organização.

No entanto, o autor enfatiza que a GI e a GC apresentam suas diferenças. Por exemplo, enquanto a GI focaliza a informação ou o conhecimento registrado, a GC destaca o conhecimento pessoal, muitas vezes tácito, e que, para ser efetivamente utilizado, antes precisa ser descoberto e socializado. Sendo assim, o que se deve levar em consideração na diferença entre as duas áreas é o fato de que o fenômeno central da GI é a informação ou o conhecimento explícito, e o fenômeno central da GC é o conhecimento tácito.

Portanto, Souza, Dias e Nassif (2011, p. 60) afirmam que

[...] da mesma forma que o conhecimento se coloca em uma escala qualitativamente superior à informação, a gestão do conhecimento se localiza em um estágio posterior a gestão da informação. Contudo, esta corresponde a um dos condicionantes daquela, na mesma perspectiva que a gestão dos recursos informacionais compõe às estruturas da gestão da informação.

Outra importante diferença para o autor está no fato de que uma vez que as organizações contemporâneas se caracterizam pela contínua produção, processamento e uso da informação, pode-se considerar que os processos críticos da gestão da informação sejam a organização e o tratamento da informação. Por outro lado, descobrir onde se encontra o conhecimento bem como o seu compartilhamento constituem aspectos essenciais para a gestão do conhecimento.

Além dessas, outras diferenças estão evidentes no quadro a 5:

### Quadro 5: Comparação entre GI e GC

<i>Critério</i>	<i>Gestão da informação</i>	<i>Gestão do conhecimento</i>
Fenômenos centrais	Informação ou conhecimento explícito	Conhecimento tácito, competências pessoais
Visibilidade dos fenômenos	Baixa	Muito baixa
Processos críticos	Organização e tratamento da informação	Descoberta e compartilhamento do conhecimento
Nível de centralidade para a gestão estratégica	Mediana	Alta
Influência da cultura organizacional sobre processos e resultados	Mediana	Alta
Possibilidade de gerenciamento	Baixa ou mediana	Baixa ou muito baixa
Outros conceitos relacionados	Sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional
Principais campos disciplinares envolvidos	Ciência da computação, ciência da informação, biblioteconomia, arquivologia	Administração, ciência da informação

**Fonte:** Barbosa (2008, p. 14)

Dentre as semelhanças, as mais evidentes se fazem presentes na cultura organizacional. A cultura de uma organização, entendida como um conjunto de pressupostos e valores compartilhados por um determinado grupo, exerce impactos tanto sobre a GI quanto sobre a GC (BARBOSA, 2008).

Além disso, pode ser destacado o fomento de uma cultura informacional favorável, o que envolve o apoio e o incentivo ao compartilhamento da informação, a administração do excesso e da sobrecarga informacional, bem como o controle de múltiplos significados de conceitos e termos que caracterizam contextos organizacionais complexos e por consequência o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos (DAVENPORT, 1998).

Vale lembrar que as próprias origens e a evolução da GI e da GC destacam os aspectos interdisciplinares dessas disciplinas que se caracterizam, ao mesmo tempo como diferenças e como semelhanças. Com relação à semelhança é fato de que se inter-relacionam com diferentes disciplinas e com diferentes conceitos. Com relação à diferença, podemos afirmar que essa relação é estabelecida de maneira diferenciada, mesmo quando, por vezes, utilizam-se dos mesmos conceitos.

Por exemplo, segundo Barbosa (2008), enquanto a GI se associa intimamente com a gestão eletrônica de documentos e os sistemas de informação, a GC relaciona-se com a gestão do capital intelectual e de ativos intangíveis, bem como a aprendizagem organizacional. Na GC, fica evidente a influência de disciplinas relacionadas à administração; das finanças, no caso do capital intelectual e do comportamento organizacional; e da gestão estratégica, no caso da aprendizagem organizacional. Por outro lado, a GI mantém estreitas conexões disciplinares com a CI, a ciência da computação, a biblioteconomia e a arquivologia.

Acredita-se que essas trocas interdisciplinares se intensifiquem no futuro. Um possível indicador dessa tendência se faz presente no número de escolas e departamentos da área de ciência da informação e/ou biblioteconomia que se agregam a departamentos de administração, computação, comunicação ou educação. Devido a isto, nota-se que o perfil do corpo docente desses programas de ensino também tem se tornado multidisciplinar, o que contribui para aumentar as interfaces entre as disciplinas (BARBOSA, 2008).

Por vezes, as semelhanças se estabelecem de tal maneira, que se usa a expressão unificada ‘gestão da informação e do conhecimento’. Porém,

[...] quando de se fala em gestão da informação e do conhecimento – expressão composta – está se referindo, notadamente, à relação informação e conhecimento, na dinâmica do processo de conhecer. Isso não implica, contudo, que outros processos em seu entorno sejam desconsiderados. Ao mesmo tempo em que se movimenta no processo de diferenciação, mais de ordem metodológica, faz-se necessário pensar na complementaridade desses conceitos e práticas, porque a informação se apresenta como substrato material do conhecimento. Por outro lado, a informação como estrutura significante é condicionada à apreensão do sujeito conhecedor (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 59-60).

Para os autores, a GIC se apresenta como um complexo de gestão de processos, que, em última análise, “promovem o desenvolvimento de competências em informação e conhecimento, nas diversas esferas organizacionais, possibilitando a criatividade e a competitividade” (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 68). Em resumo às reflexões de Barbosa (2008) e Souza, Dias e Nassif (2011), estabelecemos um quadro comparativo que aborda algumas diferenças e semelhanças entre a GI e GC, ao longo de seu percurso reflexivo evolutivo.

**Quadro 6:** Quadro comparativo de diferenças e semelhanças entre GI e GC.

<b>Diferenças</b>	GI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudos e práticas gerenciais que permitem a construção, disseminação e uso da informação;</li> <li>- Processos que envolvem a gestão de recursos informacionais e de conteúdos;</li> <li>- Envolvem como subprocessos a gestão de TIC e de pessoas;</li> <li>- É mais consolidada que a GC;</li> <li>- Associa-se com a gestão eletrônica de documentos e os sistemas de informação;</li> <li>- Mantém conexões disciplinares com a CI, a ciência da computação, a biblioteconomia e a arquivologia.</li> </ul>
	GC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se dá por intermédio da convergência de outros processos gerenciais, como a GI, gestão de conteúdos, gestão de pessoas, gestão de TIC;</li> <li>- Se realiza num contexto imbricado de culturas organizacionais;</li> <li>- Se realiza no espaço da organização do conhecimento;</li> <li>- Está condicionada ao planejamento e construção de um espaço organizacional direcionado à cultura de aprendizagem;</li> <li>- Apresenta o conhecimento como elemento principal na competitividade sustentável;</li> <li>- Relaciona-se com o capital intelectual, com os ativos intangíveis e com a aprendizagem organizacional;</li> <li>- Contribui para que a organização se adapte às condições mutáveis do seu ambiente por intermédio da aprendizagem organizacional.</li> </ul>
<b>Semelhanças</b>	GI e GC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focam dois fenômenos organizacionais importantes: informação ou conhecimento registrado, e conhecimento pessoal;</li> <li>- Tem a CI como base estrutural;</li> <li>- São áreas interdisciplinares;</li> <li>- Críticas em torno das aproximações e diferenças entre ambas;</li> <li>- Podem-se destacar imprecisões conceituais, metodologias inadequadas, relações disciplinares confusas;</li> <li>- Dinâmica estrutural constituída por pessoas, conteúdos e tecnologias;</li> <li>- Informação e conhecimento como fatores integrantes do processo de produção.</li> <li>- Utilizam como elemento importante as TIC;</li> <li>- Lidam com processos complexos, elusivos e de difícil observação;</li> <li>- Se relacionam com diferentes conceitos;</li> <li>- Relação entre o processo de informar e conhecer.</li> </ul>

**Fonte:** Desenvolvido pela autora, 2015, baseado em Barbosa (2008) e Souza; Dias; Nassif (2011)

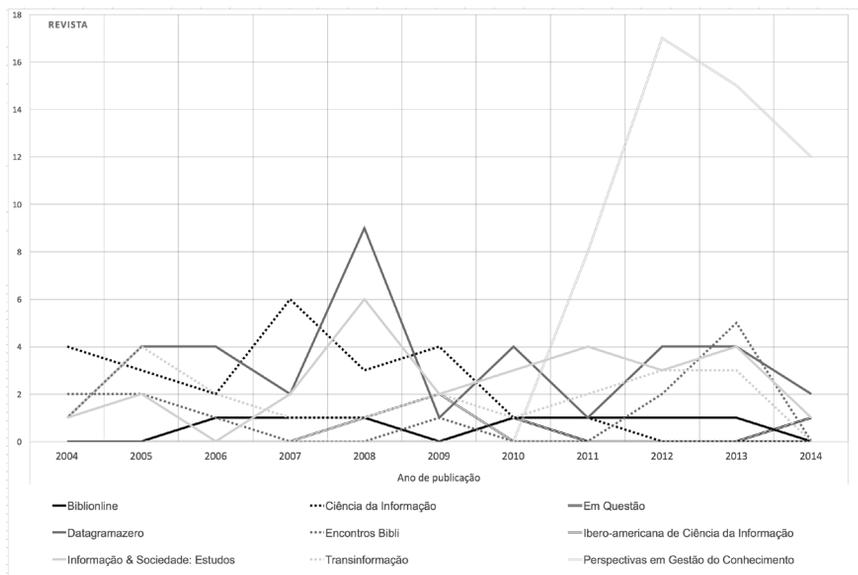
Para além das diferenças e semelhanças estabelecidas, no perceber de Valentim (2007), a GI e a GC são entendidas como ações complementares. Segundo a autora, se a GI atua diretamente com os fluxos formais da organização, e se seu foco é o negócio da organização, e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital etc.), ou seja, o que está explicitado, a GC atua diretamente com os fluxos informacionais da organização. Seu foco é o capital intelectual corporativo e sua ação é restrita à cultura e comunicação corporativa, ou seja, o que não está explicado. E, por isso, se complementam nas ações. Nesse sentido, a GI e a GC “atuam objetivando diminuir situações ambíguas e com alto índice de incerteza, possibilitando às pessoas da organização o acesso e o uso de informações que agirão sobre essas situações” (VALENTIM, 2007, p. 23).

Isso faz com que aconteçam fortes conexões intelectuais e práticas entre as disciplinas, que, segundo Barbosa (2008), vem se estreitando ao longo de seu desenvolvimento e evolução. Esse estreitamento tem se dado por diversas publicações em diversos periódicos científicos, no campo das instituições acadêmicas, nos programas e ofertas de disciplinas universitárias. E, por isso, o autor propõe uma visão integrada entre as áreas.

### Apontamentos sobre a Gestão do Conhecimento no Brasil

Para terminar esta seção, vamos expor alguns apontamentos sobre a GC no Brasil. Para Duarte, Lira e Lira (2014), a GC também cresceu exponencialmente no Brasil e ganhou espaço no contexto organizacional a partir da obra de Angeloni (2002). Uma comprovação do que falam as autoras está no gráfico 3 que relata sobre uma parcela das publicações sobre GC nos últimos 10 anos. Pela análise do gráfico, trabalhada por amostragem, é possível compreender linhas de evolução e crescimento da GC no Brasil.

**Gráfico 3:** Linha de evolução sobre publicações referentes a GI e GC em revistas da área de CI nos últimos dez anos



**Fonte:** Desenvolvido pelos autores, 2015

O que se pode constatar com o gráfico acima é que a quantidade de publicações em GC oscilou durante os dez anos estudados. Entre 2004 e 2010, o ano com maior número de publicações é o de 2008, com 21 e as revistas que mais publicaram na área foram a Datagramazero, com 25 e a Ciência da Informação, com 22.

A partir de 2011, a revista Perspectiva em Gestão do Conhecimento surge como a especialista na área e publica quantidade considerável de artigos sobre GC: 8 em 2011, 17 em 2012, 15 em 2013 e 12 em 2014. Este fato, além de fazer com que os anos de 2012, 2013 imperassem em números de publicações, enfatiza a importância do tema para a sociedade científica brasileira, ao vincular tal revista como especializada na área (assim como o surgimento de outras revistas com os mesmos objetivos).

Em relação aos conteúdos destas publicações, seguimos para sua análise à classificação do que Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003) apresentam sobre

as abordagens que se pode realizar à GC. Entre as múltiplas e variadas aproximações, os conceitos se classificam por três características comuns:

[...] la convicción de la existencia de información y conocimiento en las organizaciones que se deben identificar y procesar; la incidencia en su carácter dinámico (relación con otros procesos) y utilitario (mejora de procesos); y la consideración del conocimiento como un factor estratégico clave en una organización para el logro de sus objetivos, de modo que una gestión eficaz lo convierte en un activo que aumenta el valor de la empresa (ESTEBAN NAVARRO; NAVARRO BONILLA, 2003, p. 271).

Para ilustrar essas características e classificar os conceitos, trazemos aqui uma elucidação importante que se encontra em nosso trabalho de análise dos artigos da pesquisa de referência sobre as publicações em CI e GC, no período de 2004 a 2014. Neste caso, nos centramos naqueles que tratam da GC. Deste feito, pudemos classificar os conceitos conforme as características estabelecidas pelos autores acima citados:

**Tabela 1:** Características sobre definições e conceitos

REVISTAS	Características sobre conceitos e definições de GC			
	Identificação e processamento da informação e conhecimento	Incidência e caráter dinâmico e utilitário da GC	Conhecimento como ativo e fator estratégico chave para cumprimento de objetivos	Total de abordagens por revistas científicas
<b>Biblionline</b>	-	1	1	2
<b>Ciência da Informação</b>	3	5	4	12
<b>Em Questão</b>	1	-	-	1
<b>Datagramazero</b>	3	2	2	7
<b>Encontros Bibli</b>	2	-	3	5
<b>Ibero-americana de Ciência da Informação</b>	-	1	-	1
<b>Informação e Sociedade: Estudos</b>	6	6	2	14
<b>Transinformação</b>	2	2	-	4
<b>Perspectivas em Gestão do Conhecimento</b>	14	24	14	52
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>41</b>	<b>26</b>	<b>98</b>

**Fonte:** Desenvolvido pela autora, baseado em Esteban Navarro; Navarro Bonilla (2003)

- a) Identificação e processamento da informação e conhecimento – A determinação de requisitos de informação e conhecimento e sua relação com os conceitos relacionados com a informação e conhecimento, procuram estabelecer os conceitos e fazer as relações entre eles. Dos artigos estudados, os autores que seguem se encaixam nesta abordagem: Alves; Barbosa (2010), Botelho, Monteiro e Valls (2007), Silva (2004), Alvares; Baptista; Araújo Júnior (2010), Carneiro; Almeida (2013), Bufrem (2004), Sousa (2006), Dziekaniak (2010), Bernett e Varvakis (2010), Souza, Dias e Nassif (2011); Duarte (2011), Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009), Barradas e Campos Filho (2008); Silva (2008), Madeira, Vick e Nagano (2013), Leite (2007), Capurro (2011), Leonardi, Bastos e Nassor (2011), Rodrigues e Blattmann (2011), Avelar, Vieira e Santos (2011), Duarte (2012), Ferreira e Duarte (2012), Paula (2012), Múnera Torres (2012), Mattos e Goulart (2012), Liberatore, Chaves e Guimarães (2012), Gorbea Portal (2013), Paula (2013a), Nassif (2013), Rodriguez e Graenl (2013).
- b) Incidência e caráter dinâmico e utilitário da GC – Nesta abordagem, procuramos analisar o caráter prático da GC com inclusão de práticas, atividades, planejamento, determinação de recursos e ferramentas, métodos e técnicas de aplicabilidade e processos avaliativos voltados para a GC. Os autores que, ao nosso olhar, definem a GC dentro desta abordagem, são: Almeida e Duarte (2011), Gonzalez, Martins e Toledo (2009), Capuano (2008), Souto (2007), Leite e Costa (2007), Silva e Rozenfeld (2007); Corsatto e Hoffmann (2013), Barrancos e Duarte (2013), Canongia, Pereira e Antunes (2006), Brito, Galvão e Oliveira (2013), Lousada, Lopes e Fujita; Valentim (2011), Silva (2009), Schons (2008), Miranda *et al.* (2008), Duarte; Silva; Costa (2007); Fujihara (2009), Pimenta (2009), Belluzo (2014), Fialho (2014), Gomes e Costa (2014), Santos e Valentim (2014b), Oliveira, Oshiro, Souza e Dandolini (2014), Cardoso, Santos, Rezende e Bello; Franzoni (2014), Bezerra e Lima (2011); Favoretto (2012), Rodríguez Quesado; Aibar Gusmán; Lima Rodríguez (2012), Barbosa, Monteiro e Freitas (2012), Druzianni, Kern e Catapan (2012), Obregon, Dziekaniak e Vanzin (2012), Barbosa e Nassif (2012), Gozzi (2012), Bento de Sá, Reis Bento e Ferreira (2013), Paula (2013b), Oliveira, Souza e Duarte (2013), Silveira Neto e Ivan (2013), Araújo e Paula (2013), Pastor Seller, Torralba Planes, Lopez Lopez, Martinez Gallardo e Romera Canovas (2013), Prado, Nobre, Ferneda, Nehme e Hedler

(2013), Nathansohn (2013); Costa e Gomez (2014), Stefano, Casarotto Filho, Freitas e Martinez (2014).

- c) Conhecimento como ativo e fator estratégico chave para cumprimento de objetivos – As tendências temáticas que embasam as pesquisas em GC, entre os textos estudados, concentram-se nos aspectos humanos e culturais, tecnológicos, estruturais e de relacionamentos nos ambientes internos e externos, cujo conhecimento é o cerne organizacional para cumprimento de seus objetivos e metas. Dos textos estudados na pesquisa de referência, os autores que definiram a GC nesta tendência, são: Rodrigues; Duarte (2006), Zangiski, Lima e Costa (2009), Capuano, Casaes e Costa (2009); Rossetti, Pacheco, Salles, Garcia e Santos (2008), Cruz e Domínguez (2007), Pereira (2005); Dávila, Leocádio e Varvakis (2008); Barreto (2012); Santos (2011); Valentim e Gelinski (2005), Duarte, Silva e Zago (2004); Duarte e Santos (2011); Andrade, Barti Júnior, Tomaél e Gorgosinha (2011); Alvarenga Neto e Vieira (2011); Rabelo, Ferenhof, Rados e Selig (2012); Carvalho (2012); Santos (2012); Bettencourt e Cianconi (2012); Pires, Lopes e Valls (2013); Bezerra, Barboza, Bertolucci e Espejo (2013); Filippim, Lima (2014); Dalcol, Siluk, Neuenfeld Júnior e Soliman (2014); Santos e Valentim (2014a); Araújo e Castilho Júnior (2014).

É importante salientar que, dentre as revistas estudadas, a intitulada “Perspectivas em Gestão e Conhecimento” leva consigo maior número de artigos referentes à GC, porque se caracteriza como revista especializada da área.

Ainda no contexto sobre a GC em âmbito brasileiro, temos que enfatizar as normas legais que têm surgido no Brasil referente à GC. De todas as práticas e modelos voltados a este processo, imaginamos que sua implantação deve se constituir através de subsídios legais que incentivem sua efetivação em quaisquer organizações. Com o intuito de refletir sobre essa questão, partimos de uma pesquisa bibliográfica na internet, que pudesse evidenciar leis, decretos, normas ou projetos de alcance nacional, favoráveis à GC, vigentes no Brasil.

Sobre isso, nossa avaliação se concreta na ausência de política pública dobre GC e na presença de medidas isoladas junto a algumas atividades ou objetivos públicos. Algumas dessas medidas são citadas a seguir:

- **Lei de acesso à informação (LAI)** – O acesso à informação proporcionado pela Lei nº. 12.527/2011, que entrou em vigor dia 16 de maio, proporciona o livre e amplo acesso às informações e a documentos públicos.

- **DECRETO Nº 53.963, DE 21 DE JANEIRO DE 2009** – Institui, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação e dá providências correlatas.
- **DECRETO Nº 21.863, 30 DE JANEIRO DE 2014** – Institui o Sistema Eletrônico de informações (SEI) como sistema oficial e único de processo eletrônico administrativo e gestão do conhecimento no âmbito do município Joinville – SC, e dá outras providências. Considera a necessidade de implementar processos que organizem e sistematizem a capacidade do Município de gerar, analisar, compartilhar e fornecer conhecimento de maneira rápida e precisa, incorporar recursos da tecnologia da informação aos trâmites processuais administrativos, objetivando maior eficiência na gestão pública, observando os requisitos de segurança e autenticidade dos documentos administrativos em meios eletrônicos, assim como a necessidade de regulamentar e padronizar a tramitação eletrônica de procedimentos e processos por meio do Sistema Eletrônico de Informações – SEI, no âmbito da administração direta e indireta do Município de Joinville. Especificamente seu Artigo 2º, sobre as diretrizes do SEI, parágrafo III, enfatiza a GC visando a facilidade e agilidade na obtenção de informações gerenciais e de caráter estratégico, relativas a documentos e processos, bens e serviços administrativos.
- **Resolução Normativa – RN Nº 165, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2007** – Dispõe sobre o Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS e revoga a Resolução Normativa – RN nº 111, de 19 de setembro de 2005. Em seu artigo 1º, dispõe sobre o Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que tem a finalidade de coordenar e articular as iniciativas de produção e a divulgação do conhecimento sobre saúde suplementar.
- **Lei Delegada n. 180, de 20 de janeiro de 2011, do art. 90 da Constituição do Estado de Minas Gerais** – Decreta o Núcleo de Inovação e Gestão do Conhecimento, em seu art. 14, que tem por finalidade fomentar, coordenar e realizar estudos e pesquisas para a promoção da inovação tanto dos processos quanto dos produtos.

Apresentadas as leis, normas, decretos, visualizados pela pesquisa bibliográfica, acreditamos ter conseguido, nesta seção, alcançar os objetivos de refletir sobre a GC e os conceitos e aportações relacionadas a ela. Nesse sentido, figuramos a egressão do labirinto que possui uma rede de significados imbricados sobre a GC.

## Críticas à Gestão do Conhecimento

Segundo Barbosa (2008), ‘Gestão do conhecimento’ é uma expressão que tem motivado debates na academia e no mundo organizacional. Nesse sentido, críticas foram estabelecidas ao longo de sua história. Algumas delas elencaremos a seguir.

A principal crítica à GC está no fato de que alguns pensadores afirmam que o conhecimento não pode ser gerenciado. Sobre isto, Wilson (2002) assegura que dados, informação e recursos informacionais podem ser gerenciados; porém, o conhecimento em si não, exceto pelo próprio conhecedor e, mesmo assim, de forma imperfeita (WILSON, 2002). Na mesma linha de pensamento, Krogh, Ichizo e Nonaka (2001, p. xi) afirmam: “estamos absolutamente convencidos de que não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento”.

Nesse sentido, Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007) enfocam que os gerentes devem promover a criação de conhecimento, utilizando-se de capacitadores, como: gerenciamento de conversas, motivação da visão do conhecimento, criação de contexto adequado, mobilização dos ativistas do conhecimento e socialização do conhecimento.

Barbosa (2008, p. 17), ao contrário dos autores citados, afirma que administrar ou gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal.

Significa, sim, o planejamento e controle do contexto; enfim, das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua.

Conforme o articulista, para muitos autores, o conhecimento, na melhor das hipóteses, pode ser gerenciado apenas pelo seu possuidor. Para outros, o conhecimento pode ser gerenciado, ainda que indiretamente, por meio da manipulação das condições que cercam a sua produção e uso.

Vasconcelos (2001) argumenta que existem três vertentes críticas principais: a primeira é a que assume ser impossível capturar, codificar e gerir conhecimento tácito de outrem, já que este está intimamente ligado à experiência pessoal. A segunda considera que, mesmo que o conhecimento possa ser sistematicamente mapeado, a compilação das experiências prévias seria insuficiente para auxiliar

os processos de criação e inovação. E, segundo Behr e Nascimento (2008), para que a criatividade e a inovação se desenvolvam é necessária a coevolução entre conhecimento e ignorância, ou seja, entre o que é e o que não é conhecido. A terceira vertente é caracterizada como totalitarista, gerando uma excessiva visibilidade do indivíduo, o que acarretaria um entrave ao aprendizado e, conseqüentemente, à inovação. Segundo os autores,

[...] essa última vertente aproxima-se da abordagem de Foucault (1979) sobre o exercício do poder disciplinar nas instituições através do uso de estruturas pan-ópticas. O mapeamento da cognição coletiva poderia, nesse modo de ver, transfigurar-se num circuito de controle que impede a emancipação e a criatividade dos sujeitos, contrariando o objetivo inicial de catalisar inovações. Nesse esquema, acaba-se de induzir as pessoas ao autocontrole. Elas se tornam, ao mesmo tempo, sujeito e objeto de dominação (BEHR; NASCIMENTO, 2008, p. 8).

Na mesma linha de pensamento, estão as reflexões de Telles e Teixeira (2002) ao explorarem as dimensões de dominação e emancipação dos sujeitos na organização baseada em conhecimento. Suas críticas referem-se especialmente aos aspectos de utilização das TIC enquanto instrumentos de poder, dominação e controle do indivíduo na organização. Esse aspecto se confirma nas reflexões de Baudrillard (2004) quando estabelece o termo ‘brancura operacional’ ao analisar os sistemas contemporâneos em suas situações extremas, cujas subjetividades e até mesmo objetividades influenciam o funcionamento reativo das sociedades, sobre conseqüências do poder simbólico que nelas cogitam. Neste caso, as técnicas, a informação, as imagens embranquecem coisas da realidade, remodelando, sincronizando e manipulando subjetividades.

O autor impulsiona a reflexão dos modos de produção sociais contemporâneos, elencando o capital como fonte produtora de trabalho e o consumo muito além do gozo puro e simples deste capital adquirido, como um ‘fazer-gozar’ (permitir que outros gozem tal como o próprio indivíduo), em detrimento de uma operação modelizada e indexada pela gama diferencial dos objetos-signos dispostos pelo poder na sociedade. Aqui, o gozo é tido como uma performance interativa, como um ato comunicacional, no qual há comunicação no ‘fazer’: o fazer-falar, o fazer-saber, o fazer-criar, o fazer-agir. Seria este o problema da GC para Telles; Teixeira (2002), sinalizado a operacionalização da comunicação que perpassa a informação, a publicidade e a propaganda, a participação induzida e manipulada pelo embranquecimento e embelezamento das negatividades, purificando-as em novo formato: as positivities.

Dito nas palavras de Baudrillard (2004, p. 53), “no ato de comunicação não deve existir ação além daquela que resulta de uma interação, se possível com tela de controle e retroalimentação incorporada”.

Nesse sentido, seria na categoria do ‘fazer’ da GC que a indução, persuasão, dissuasão, meditação, produção, solicitação, tecnicização, tornam-se factitivos ao próprio fazer organizacional, essencialmente no que concerne à utilização da TIC para obtenção de seus fins. A isto, remete-se a desmaterialização e o funcionamento sem fim do corpo, que leva ao estado de hipnose e ausência sobre máquina análoga em busca de finalidade alguma ou pela busca do cumprimento dos objetivos organizacionais apenas, com vistas aos passos performáticos operacionais numa ‘vacuidade profunda do conteúdo da ação’ (BAUDRILLARD, 2004).

Remete também ao determinismo tecnológico, defendido por Feenberg (2010), apresentado numa modernidade distópica, baseado na suposição de que as tecnologias têm uma lógica funcional autônoma que pode ser explicada sem se fazer referência à sociedade.

Presumivelmente a tecnologia é só social apenas em relação ao propósito ao qual serve, e propósitos estão na mente do observador. A tecnologia se assemelharia assim à ciência e à matemática devido sua intrínseca independência do mundo social. No entanto, diferentemente, da ciência e da matemática, a tecnologia tem impactos sociais imediatos e poderosos. Poderia parecer que o destino da sociedade é, pelo menos, parcialmente dependente de um fator não-social que influencia isto sem, no entanto, sofrer uma influência recíproca. Isto é o que significa “determinismo tecnológico” (FEENBERG, 2010, p. 3).

Conforme o Baudrillard (2004), os fatos acima estabelecidos caracterizam o uso atual do computador: o prazer hipnótico de absorção ou reabsorção estática das energias corporal e cerebral, como se fossem narcóticos e entorpecentes que plastificam a percepção das coisas e embelezam as negatividades no processo de exaltação à positividade estética. E afirma que a consequência é inexorável para a comunicação e a informação: “para que algo transite melhor e mais depressa, é preciso que o conteúdo esteja no limite da transparência e da insignificância” (BAUDRILLARD, 2004, p. 56). Então, a boa comunicação passa pelo aniquilamento de seu conteúdo e a boa informação passa pela transparência digital do saber.

Diante do exposto, Behr e Nascimento (2008) se dispõem do seguinte questionamento: a GC é uma nova base da relação entre o capital e o trabalho ou trata-se de um instrumento de dominação de controle?

Baseados em Schmitt e Faria (2004) e Baudrillard (2004), os autores consideram que atualmente as formas de controle social no seio das organizações visam não só atingir o corpo físico dos indivíduos-trabalhadores, mas também sua subjetividade. Nesse caso, uma das estratégias utilizadas pelas organizações é exercer o controle sobre o indivíduo através dos vínculos que este estabelece com a organização. Sendo assim, todo embranquecimento operacional por meio das comunicações intermediadas pelas tecnologias cogitaria no sentido de manipular subjetividades para a ‘redenção’ da organização, fazendo com que o indivíduo acredite que seu processo de trabalho é o mais importante, melhor, e que terá retorno social diferente daquele imposto pelo capitalismo. “Trata-se de um controle sutil, quase imperceptível, relacionado com os aspectos mais íntimos do indivíduo: seus desejos e sua necessidade de pertencer a um grupo e de estar realizado” (BEHR; NASCIMENTO, 2008, p. 7). Nesse caso, os autores estabelecem que o vínculo mantido entre indivíduo e organização pode ser de naturezas objetiva e subjetiva.

E seguem afirmando que essa apreciação será uma tentativa de superação da visão funcionalista da GC, através de uma abordagem crítica dos estudos teóricos em administração. Nesse sentido

[...] o corpo teórico que nutre o desenvolvimento da gestão do conhecimento está baseado numa perspectiva funcionalista e não considera os aspectos de singularidade do ser humano no contexto organizacional. Para esse corpo teórico, o conhecimento é algo que deve ser transplantado da mente das pessoas, do tácito, para os manuais organizacionais, isto é, para o explícito (BEHR; NASCIMENTO, 2008, p. 7).

E mais! Para os autores, a conhecida espiral do conhecimento carrega o argumento implícito de que a conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos é uma forma de controle do trabalho que tem como objetivo promover não somente o domínio dos meios de produção, mas também o do conhecimento tácito do trabalhador. Portanto, conversão do conhecimento tácito em explícito, como técnica de GC, nada mais é do que um mecanismo de controle, pelo qual os atores organizacionais são pressionados pela organização e pelos seus pares a transmitir seus conhecimentos tácitos, tornando-os explícitos. Isso leva a exposição a críticas de outros colegas e permite que a organização, por deter os conhecimentos, possa substituir um ator por outro com salário menor. Nesse contexto, a emancipação do trabalhador dar-se-á somente enquanto ele detiver seus conhecimentos tácitos (BEHR; NASCIMENTO, 2008).

Por outro lado, Rocha Neto (2003) argumenta que a sociedade do conhecimento está provendo a gestação de uma mutação capitalista, na qual não haveria uma tensão social entre o capital e o trabalho. A verdade é que as inovações podem ser difíceis, dolorosas e gerar tensões nas equipes. Por isso, o gestor deve aprender a administrar incertezas e inquietudes porque as organizações ofegam e o mundo se modifica. Todos constroem sua emancipação no limiar das mudanças, a partir de seus conhecimentos e suas experiências.

Outra crítica está em meio a pensadores que afirmam que GC é um modismo gerencial. Gibson, Tsone e Blackwell (2003) enfatizam que modismos gerenciais tendem a ser incorporados em práticas gerenciais convencionais e, por isso, expressões como ‘qualidade total’ (QT), administração por objetivo (APO), e a GC tendem a ser substituídas. Junto a isto, Ponzi; Koenig (2002) afirmam que a hibridação interdisciplinar da GC aponta para a tendência da substituição do termo por outros a ela associados, como capital intelectual, ativos intangíveis, ou “sendo combinados com conceitos que refletem aspectos mais especializados, tais como compartilhamento do conhecimento, redes sociais e outros” (BARBOSA, 2008, p. 13).

Barbosa (2008) contra argumenta afirmando que, mais que um modismo, à medida que a GC torna-se, de fato, um elemento permanente da atenção gerencial, ela continuará a evoluir e se transformará em um conceito mais claro e de fácil entendimento. Tal evolução pode ser percebida por meio das publicações periódicas das mais variadas áreas do conhecimento, que, paradoxalmente, leva a outra crítica: a da GC ter-se tornado, progressivamente, um campo interdisciplinar.

Esse discurso da integração disciplinar encontra-se bastante presente nas reflexões teóricas sobre o campo, constatando-se “tendência à dispersão e à superficialidade desse empreendimento científico, que, em última análise, coloca em suspenso as construções teórico-metodológicas nele fundamentadas” (SOUZA, DIAS; NASSIF, 2011, p. 57). Isso levaria às confusões conceituais, metodologias inadequadas, imprecisões terminológicas, relações disciplinares abstrusas, que dificultam a compreensão da área.

Em relação à questão prática da GC, a crítica se volta para alguns fatores desfavoráveis ou aspectos negativos à sua efetividade organizacional. Ela concerne à proposição de modelos e implantação de programas de GC específicos que, por sua vez, fazem desacreditar em sua eficácia. Esse viés é refletido por Saz (2001) ao elencar os pontos de decadência de um programa de GC que influenciam diretamente nas observações teóricas da área:

- a) **Mau planejamento e organização do trabalho** – Permite: não definição de metas, objetivos finais e parciais, prioridades, nem seu grau de importância; o desconhecimento das fases críticas e de um plano claro de execução; descontrole do tempo de realização de cada tarefa por não saber seu nível de dificuldade, implicando em custos, tempo e utilização demasiados de recursos; sobrecarga de trabalho e acumulação de tarefas, falta de tempo, mudanças nos hábitos laborais.
- b) **Acumulação de poder por parte dos diretivos** – Uma direção autoritária ou uma estrutura hierárquica origina falta de comunicação, divisão de ideias, pouca renovação e permanência de posições estáticas.

Sobre os modelos de GC, as críticas não são encontradas facilmente na literatura. Porém, nas falas de refletidores atuantes em programas de mestrado e doutorado e em encontros científicos, encontramos defensores de pensamentos de que qualquer estabelecimento de modelos, para qualquer área ou atuação, molda subjetividades e condiciona atores à obtenção e compartilhamento de conhecimentos que atendam, especificamente, os objetivos da organização.

Miranda *et al.* (2008, p. 152) asseguram que

[...] as pessoas têm seus pressupostos estabelecidos sobre o mundo. Suposições que, embora tomadas como certezas, são sujeitas a erros. Com frequência, acham-se presas a esses preceitos sem saber disso. De geração em geração, isso pode ir mudando lentamente. Pesquisadores atribuem essas ideias estabelecidas e cristalizadas nas mentes das pessoas aos modelos mentais.

Senge (1998) diz que os modelos mentais são imagens internas arraigadas sobre o funcionamento do mundo. Imagens que limitam as formas de pensar e agir. Eles sugerem que fiquemos presos a esses pressupostos, que nos fazem recriar a realidade, manter os mesmos relacionamentos, o mesmo modo de pensar e agir.

Na verdade, essa é uma crítica que remete à de Behr e Nascimento (2008), exposta acima. Apesar das críticas, os autores asseguram e defendem que modelos como o de Senge (1988) e Nonaka e Tacheuchi (1997), por exemplo, detêm a ideia central de que sejam consideradas práticas subjetivas que tacitamente complementam e excedem o formalismo que descreve o trabalho, isto é, capturar as práticas informais e as inovações que são adicionadas às tarefas organizacionais formalmente descritas e documentadas. A identificação e documentação dessas práticas serviriam de alavanca para novas e proveitosas ideias.

Como conclusão, concordamos com Valentim (2007), que assevera que ao refletir e entender a GC é relevante basear-se num modelo, visto que facilita o trabalho a ser executado para as demandas existentes. Diferentes modelos de GC apresentam maior clareza sobre como se deve trabalhar o conhecimento existente na organização e as diferentes formas de utilizá-lo. Em definitivo, a base para implantar um modelo de GC em uma organização é conhecer e saber utilizar de forma adequada o capital intelectual disponível, motivar constantemente as pessoas quanto à troca de informação e conhecimento.

Dessa exposição, acreditamos que ‘nosso fio de Ariadne’ proposto pelas reflexões por meio de conversas com os orientadores e leituras orientadas, nos leva agora a um novo caminho: descrever, recriar, reconstruir o PJU como o olhar da GC para, só então, fomentar pelo diálogo, a construção da proposta de GC voltada, especificamente, para o PJU-PB, e para as organizações públicas cuja gestão se realiza por meio de redes. Com esta transcrição, encerramos esta seção, reiterando que seu conteúdo é vital como fundamentação para nosso tema.

## **O processo de Gestão do Conhecimento frente às organizações públicas em rede**

A analogia expressa por meio da mitologia do ‘Voo de Ícaro’, nesta seção, promulga a busca incessante do serviço público por seu equilíbrio organizacional. Na mitologia, Dédalo, construtor do labirinto, quem aprisionou o Minotauro – que tempos depois foi morto por Teseu – se encontrou preso em sua própria construção e por ela, junto ao seu filho Ícaro. Na tentativa de deixar Creta e sua prisão intransponível, e fugir do rei Minos – pai de Minotauro, e quem castigou Dédalo pela construção que aprisionara seu filho – Dédalo projetou asas, para sair voando ao vento.

Então, juntou penas de aves de tamanhos diversificados e as amarrou com fios, fixando-as com cera para que não se deslocassem. Moldou-as com as mãos até que tornassem perfeitas como as das aves. Depois de prontas, as agitou e se viu suspenso no ar. Ensinou Ícaro a voar depois de equipá-lo e o advertiu em fazê-lo em altura média: nem tão próximo ao sol, para que o calor não liquefizesse a cera, nem tão baixo, a ponto de molhar suas penas.

Dominando o elemento ar, foi inevitável o sentimento de liberdade e poder. Porém, ao deslumbrar-se com a bela imagem do sol, Ícaro, sentindo-se atraído, voou em sua direção, desconsiderando as orientações do pai.

Indubitavelmente, com o derreter das asas, logo caiu no mar. Lamentando suas próprias habilidades, Dédalo chegou seguro à Sicília, sendo recebido pelo rei Cócalo. Enterrou o corpo do filho na cidade, batizando o local do sepultamento de Icaria em sua memória.

Essa mitologia nos faz pensar a GC frente ao serviço público como aquela que visualiza o cidadão no centro das políticas públicas (BATISTA, 2012). Em outras palavras, é estar de acordo com o voo projetado por Dédalo ao seu filho Ícaro: nem tanto, nem tão pouco. Nem tão próximo ao sol para que o calor não derreta a cera que fixa as penas de tamanhos diferentes, nem tão próximo ao mar, para que não as molhe.

O equilíbrio da organização pública em tempos de desenvolvimento de paradigmas contemporâneos está em efetivar com solidariedade, participação e democracia universal, o desenvolvimento e cultivo de determinadas atitudes, valores, habilidades e competências que coloquem o cidadão no centro dos objetivos do serviço público (BATISTA, 2012).

Nesse sentido, a GC, para quem as organizações públicas devem se voltar, enche-se de objetivos diferenciados além daqueles para qual foi criada e desenvolvida: fazer com que a organização pública aprenda a converter o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional para fins público e cidadão (BATISTA, 2005).

Nessa direção, Batista (2012) e Bem, Prado e Delfino (2013) definem a GC na organização pública como método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e, contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, assim como para o desenvolvimento de uma nação. Deste feito, ela

[...] contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e também com práticas que podem beneficiar muito a administração pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve (WIIG, 2002, p. 227).

E, como nas organizações da esfera pública, o processo de mudanças caminha em ritmo mais lento que dos outros tipos de organizações, elas apresentam, ainda, em sua grande maioria, características da administração burocrática, não conseguem responder com agilidade às demandas sociais, e apresentam serviços ineficientes e de má qualidade (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

De acordo com Terra e Gordon (2012), os desafios públicos precisam de soluções inovadoras para lidar com a demanda da sociedade. Além da característica da perenidade que traz como consequência a ausência de competição e acomodação, os funcionários públicos encontram-se, muitas vezes, amarrados mais aos seus cargos e funções do que as suas competências e potencial criativo. E ainda, é importante salientar que as esferas da administração pública não possuem cultura e ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e/ou inovação, e, com raras exceções, também não incentivam a educação continuada de seus servidores (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

Por isso, os autores afirmam que a GC deve estar atrelada aos princípios básicos do setor público, transcendendo a finalidade da melhoria de seus serviços à sociedade, e incluindo as organizações públicas na sociedade do conhecimento. Isto porque, segundo Schlesinger *et al.* (2008), a atual sociedade atinge também os usuários da administração pública, fazendo-os cada vez mais conscientes de seus direitos, e exigentes de serviços de qualidade. Deve contribuir para a mudança do atual quadro de realidades das organizações públicas e proporcionar a discussão dos conceitos da sociedade contemporânea, aproximando a esfera pública da esfera privada e rompendo com a eterna dicotomia entre elas.

Nessa ótica, a administração pública deve

[...] estar apta para responder com agilidade e qualidade a esse novo usuário. Para consegui-lo, precisa estar comprometida com modernas práticas de gestão, distanciando-se, cada vez mais, do antigo modelo burocrático. Tendo cumprido o seu papel no passado, o modelo burocrático tornou-se obsoleto por seu caráter excessivamente formalista e rígido, hierarquizado e pouco comprometido com resultados (SCHLESINGER *et al.*, 2008, p.36).

Além disso, fundamentando-se nos valores da nova economia global, as organizações públicas devem reconhecer o conhecimento como recurso de maior valor estratégico e aderir o desafio de orientar suas ações na direção da GC, no sentido de contribuir para o cidadão nas práticas de seus direitos e deveres: reduzindo desigualdades, melhorando a qualidade de vida, ampliando o capital social, implementando políticas públicas eficazes, fazer parcerias com os diversos atores sociais, possibilitar educação aos cidadãos na direção de que se tornem trabalhadores do conhecimento, encontrar a melhor maneira de responder aos desafios contemporâneos (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Portanto, no âmbito organizacional público, as metas voltadas à GC estão caracterizadas na disponibilidade de portal de transparência e ferramentas digitais, nas ferramentas de proposições de governo aberto e participativo, no controle público sobre as ações do governo e dos gastos públicos e, principalmente, no conjunto disponível de informações úteis para o cotidiano cidadão. Tudo isso através de ligações estabelecidas por fortes redes que permitem sua gestão.

Nesse sentido, essa seção apresenta uma caracterização da administração e organização públicas, estabelecendo a importância da GC neste tipo de organizações como mola propulsora de efetividade para concretização dos serviços sociais e para o protagonismo cidadão. Também reflete sobre os obstáculos e desafios à implantação da GC nas organizações públicas, principalmente naquelas cuja administração se caracteriza por meio de redes. Para tanto, refletimos sobre a TAR e sua relação com a GC, no contexto da CI.

## Elucidando a administração e a organização públicas

Em seus aspectos históricos, alguns fatos marcaram o início da administração pública. Segundo Fayol (1990), ela se originou na Suméria por volta do ano 5.000 antes de Cristo (a.C.) com o objetivo de melhorar a maneira de resolver problemas práticos. Porém, sua história também marca fatos importantes como quando Ptolomeu, no Egito, dimensionou um sistema econômico planejado e operacionalizado em administração pública sistemática e organizada. A Constituição Chow marca, na China, a adoção de um sistema organizado de governo com regulamentos e princípios de administração. Entre eles estão as Regras de Administração Pública de Confúcio. As instituições otomanas que estabelecem a administração dos grandes feudos, e as autoridades católicas na Idade Média são também consideradas fatores que demarcam o início da administração pública.

Com sua evolução, a igreja católica romana e as organizações militares se destacam como organizações formais eficientes na civilização ocidental. Elas se caracterizam pela força de seus objetivos, eficácia nas técnicas organizacionais e administrativas, pela influência que exerce, inclusive sobre os comportamentos, pela hierarquia, e adoção de princípios e práticas administrativas comuns a todas as empresas da atualidade (FAYOL, 1990).

Para o autor, o que provocou o surgimento da organização e da moderna administração foram a Revolução Industrial e suas rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas. Neste caso, a moderna administração surge como

resposta ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas e organizações que passam a demandar uma administração baseada em informações e conhecimentos com viés mais científico, capaz de suprir o empirismo e a improvisação, e adquirir maior eficiência e produtividade face à intensa concorrência e competição de mercado.

No século XX, Taylor, pai da Administração científica, refletiu a prática da divisão do trabalho, seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo do padrão, do trabalho em conjunto, da supervisão e da ênfase na eficiência. O planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração representaram a funcionalidade de seus princípios na “máxima produção a mínimo custo”. Este fato admitiu na história da administração pública grande avanço para o processo de produção em massa.

Conforme Sousa (2012), foi Fayol (1990) quem lançou, em 1916, os fundamentos da teoria clássica da administração e suas funções de gerência administrativa (planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar) considerando perspectivas como a obsessão pelo comando, empresa como sistema fechado e manipulação dos trabalhadores.

Já para Prestes (2014), a administração pública começou a se organizar de forma embrionária, nos séculos XVIII e XIX, devido ao Estado Absolutista que detinha todo o poder e não permitia um desenvolvimento público. Nesta época, a administração não tinha elaboração normativa baseada nos princípios constitucionais.

Segundo a autora, só quando o Estado de Direito começou a se estabelecer, juntamente com o Direito Constitucional e os demais ramos de direito público, o Direito Administrativo estabeleceu o Princípio da Legalidade para dar mais segurança aos direitos do povo.

No Brasil, a administração pública se desenvolveu como ciência administrativa, em quatro fases distintas: Estado Administrativo (1930-1945), Estado para o desenvolvimento (1946-1964) e Estado Intervencionista (1965-1979), Estado Democrático iniciado a partir de 1980 e acentuado a partir da Constituição de 1988.

Na fase do Estado administrativo, com a promulgação da constituição de 1934 e a instituição de um tribunal de direito administrativo federal, houve crescente intervenção no campo da ordem social: saúde, educação, assistência, providência social e economia. Sob a influência do modelo de administração de Taylor (taylorismo), o campo de administração assumiu os princípios da divisão do trabalho e especialização; homogeneidade; hierarquia e autoridade, direcionando as funções dos administradores públicos para os princípios estabelecidos por Taylor.

De acordo com Prestes (2014), na segunda fase houve grande crescimento da máquina estatal e dos serviços públicos com a criação de pessoas jurídicas para desenvolvimento desses serviços. Isso trouxe aumento de empregos e do quadro de funcionários capacitados para atender a demanda nas novas tarefas assumidas pela Administração Pública. Surge, também, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1937, como alternativa para solução de problemas sociais e econômicos. E, aos poucos, foram crescendo as grandes organizações estatais, principalmente com a criação das escolas do governo e com o aumento de publicações de obras doutrinárias.

Na fase do Estado intervencionista, foi promulgado, em 1967, o Decreto Lei nº 200 que dispõe sobre a organização da Administração Federal. Ele estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa e a descentralização funcional do poder administrativo, na tentativa de superar a rigidez burocrática. No entanto, segundo a autora, com a descentralização, o Estado foi perdendo o controle sobre as grandes organizações estatais e começa a intervir para prevenir outras crises e minimizar o problema, tentando reconcentrar as decisões e planejamento retomando a reforma administrativa.

Porém, o Estado já não consegue mais ter o controle sobre a sociedade e a economia, causando grande instabilidade, o que levou, no final da década de 60, a diversos movimentos populares a favor de uma administração pública melhor planejada, e com a participação da população nas aplicações dos serviços públicos.

Entre as décadas de 1960 e 1980, a sociedade brasileira manifestou e reivindicou fortemente o seu direito de participar dos debates relativos à administração pública. Em consequência

[...] a partir da década de 80 a administração pública muda para um retraimento do controle do Estado sobre a economia e adota o sentido das reformas anglo-americanas cortando gastos, com o objetivo de obter os melhores resultados possíveis com o mínimo de gastos fazendo uso do conceito de “gerenciar” (PRESTES, 2014, p. 2).

A aprovação da Constituição Federal de 1988 levou à adoção do modelo de Estado Democrático de Direito bastante aparelhado e rígido que expressou mudanças significativas para a administração pública. A Constituição redistribuiu tarefas para os Estados e Municípios e reconhece o cidadão como o detentor de poder político pela participação e controle dos serviços públicos. Trouxe os princípios explícitos que norteiam e estabelecem parâmetros à administração pública: os

princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (LIMPE).

Baseada em Martins (2008), Prestes (2014) afirma que em meados da década de 90, passa a ser aplicada a administração pública gerencial que foi baseada na administração norte americana, instituída no Brasil por Fernando Henrique Cardoso. Ela tinha o propósito de resolver os entraves feitos pela burocracia, priorizando a eficiência, o aumento da qualidade do serviço público e a redução dos custos. A partir daí, implanta-se a ideia de reforma da administração pública cuja função do Estado passa a ser reguladora. Em 1995 essa ideia ganhou impulso com a criação do Plano Diretor da reforma do aparelho do Estado. A Emenda Constitucional nº19, acontecida em 1998, trouxe o princípio da eficiência na administração pública “para atuar de modo adequado frente aos meios que possui e aos resultados a serem obtidos, racionalizando a máquina administrativa e aperfeiçoando a prestação do serviço público” (PRESTES, 2004, p. 3). Além disso, relativiza a estabilidade do servidor público (MARTINS, 2008a) e torna-se símbolo de esperança e concretude no sentido de uma melhor gestão da esfera pública. O Estado Regulador passou a agir por meio de concessões, privatização e entidades reguladoras dos serviços públicos, limitou sua esfera de atuação e qualificou o serviço e ainda mantém o controle das entidades privadas.

Entre 1995 e 2002, supera-se definitivamente o Estado interventor e empresarial, assegurando a estabilidade econômica e a governabilidade e, ao mesmo tempo, aproximando o governo da sociedade por meio das políticas públicas e do controle social (PRESTES, 2004. p. 4).

Nesse sentido, as organizações de serviços públicos passam a depender em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico; seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. Elas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa (DUSSAULT, 1992).

Sua gestão perpassa o campo de estudo da gestão pública, que segundo Schlesinger *et al.* (2008, p. 42),

[...] pode ser dividido em duas áreas: a gestão governamental e a gestão organizacional. A primeira volta-se à análise da gestão de programas de governo, definidos para executar um conjunto de políticas públicas demandadas pela sociedade em determinado momento. A gestão organizacional,

por sua vez, contribui para o gerenciamento dos recursos disponíveis, apoiando os sucessivos governos na execução de suas políticas públicas.

Nesse sentido, para os autores, a funcionalidade e existência das organizações públicas abarcam três características importantes: a) **a estrutura organizacional formal** caracterizada pelo conjunto de regras e regulamentos proporcionados pelo sistema público; b) **gestão de pessoas** como prática de serviço marcada pela expediência, profissionalização e, em alguns setores, perduram práticas de clientelismo e favoritismo; c) **Programas e resultados** que, geralmente, não logram grandes conquistas.

Esclarecendo sobre cada uma delas, os autores enfocam que a primeira característica faz alusão à similaridade da estrutura formal com a burocracia. Ela influencia na administração pública de maneira a moldá-las como sistemas fechados, com ênfase no controle, nas regras e nas esferas específicas de competência e hierarquia, tornando-o um sistema pouco flexível e não adaptável às novas regras, e evita, entre outras coisas, a eficiência, rapidez nas decisões, criatividade e autonomia. Além disso, permite que o conhecimento fique concentrado em uma ou poucas pessoas que se consideram especialistas e o utilizam como forma de poder.

Outra característica que viabiliza a estrutura formal de uma organização é a inclusão de processos tecnológicos para a solução de problemas informacionais. O que se observa nos tempos atuais é que há uma tendência dentro das organizações públicas, pela busca de soluções de seus problemas, essencialmente no que concerne ao fluxo lento de informações por meio das tecnologias. Segundo Teixeira Filho (2000, p. 1),

[...] já há alguns anos, as organizações públicas estão focadas no uso de tecnologia para facilitar a comunicação, criar sistemas de informações mais abertos e interoperáveis, reduzir o ciclo de desenvolvimento e criar interfaces mais amigáveis para os usuários finais.

Portanto, nas organizações públicas, a cultura quase inexistente de preservação e compartilhamento do conhecimento impõe barreiras importantes para a utilização da tecnologia como ferramenta de uso, acesso e distribuição da informação (SCHLESINGER *et al.*, 2008). Por isso, a necessidade de sensibilização à utilização das tecnologias como aliada ao processo de criação, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento.

Segundo Cunha e Cruz (2003), a abordagem voltada à utilização de tecnologias na administração pública trouxe novos conceitos. Um dos mais

importantes e mais atuais é o de “governo eletrônico” para o ambiente público, em três vertentes: **fornecimento de serviços eletrônicos**, onde estão concentrados os esforços voltados a oferecer serviços de utilidade pública para o contribuinte, assim como o relacionamento entre governo e empresas; **democracia eletrônica** (*e-democracy*), abarcando serviços ligados à democracia eletrônica, utilizando-se, por exemplo, a votação eletrônica (*e-voting*); e **governança eletrônica** (*e-governance*), que inclui, entre outras atividades, todo o suporte digital para elaboração de políticas públicas, tomada de decisões e trabalho em grupo entre os vários gestores públicos de diferentes escalões.

Baseados em Carvalho (1995), Schlesinger *et al.* (2008) afirmam que outra característica da estrutura organizacional pública está presente na cultura e complexidade da administração quando tende a exacerbar os problemas típicos das organizações burocráticas. Isso influencia no tempo e na qualidade do serviço prestado.

Baseados em Pinchot e Pinchot (1993), Souza (2010. p.15) afirma que,

[...] o modelo burocrático se desenvolveu em condições muito diferentes das de hoje, numa sociedade de ritmo mais lento, quando as mudanças ocorriam com menor rapidez. Assim, na sua época, os governos burocráticos foram capazes de grandes realizações, mas ao longo do tempo se afastaram de sua missão, tornando-se inchados, ineficientes, funcionando com desperdício.

Para Gaster (1999), devido ao alto índice de burocracia existente no funcionamento das organizações públicas, as condições e a organização do trabalho tendem a uniformizar-se, ou seja, os trabalhadores tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, perante uma autoridade externa à organização pública, gerando, assim, uma tendência à centralização das decisões.

Sendo assim, vários motivos levaram ao triunfo do modelo burocrático. Dentre eles, estão: a questão de ordem simplificada e em grande escala; a produção de eficiência através da divisão do trabalho e o foco na inteligência; a sensação de justiça; estabelecimento claro do poder dos chefes e a ênfase na hierarquização; memória organizacional incipiente; domínio de hábitos antigos; estabelecimento de lealdade; promoção da continuidade da elite de gerentes e profissionais especializados; ajuda ao líder a impor disciplina rígida e tomar decisões; fornecimentos de informações aos trabalhadores não qualificados (PINCHOT; PINCHOT, 1993).

Porém, para os autores, hoje em dia, a burocratização não é considerada um modelo de eficácia na organização porque, entre tantos motivos: é incapaz de lidar com a complexidade; há grande percepção de que o domínio não é a melhor forma de obter inteligência na organização; não proporciona comunicação interfuncional intensiva e a coordenação contínua dos atores; responde lentamente à mudança; os funcionários da organização do conhecimento estão preparados para o autogerenciamento, serviços intensivos de comunicação e informação; força de trabalho está mais qualificada.

Além do burocratismo, Souza (2010, p. 16), baseado em Carbone (2000), enfatiza outras características ligadas à gestão de pessoas na organização pública que dificultam a sua mudança, principalmente no que concerne à implementação de GC:

**autoritarismo/centralização** – excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;

**aversão aos empreendedores** – ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;

**paternalismo** – alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;

**levar vantagem** – constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;

**reformismo** – desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Porém, segundo Schlesinger *et al.* (2008, p. 47), problemas como estes podem ser resolvidos à medida que se insere uma nova cultura em âmbito organizacional. Para os autores,

[...] os principais pontos da reforma gerencial para reverter esse quadro da política de recursos humanos no serviço público são: os mecanismos de flexibilização da estabilidade, com a possibilidade de perda do cargo por insuficiência do desempenho ou por excesso de quadros; o fim da obrigatoriedade do Regime Jurídico Único; a proibição de aumento em cascata; a eliminação da expressão “isonomia salarial” do texto constitucional; o reforço do teto e do sub-teto da remuneração dos servidores; a exigência de avaliação para alcançar estabilidade no final do estágio probatório; bem como, a introdução do debate acerca da avaliação de desempenho para todos os servidores da administração pública.

A terceira característica enfatizada pelos autores, a dos programas e resultados, enfoca que a administração pública retém pouca atenção aos resultados e à avaliação de programas, e, por isso, raramente logram grandes conquistas. Segundo os autores, uma das razões, entre outras que chamam a atenção para o foco nos resultados contínuos das políticas organizacionais públicas e dos programas está justificada na cultura de que

[...] na transição de governo não existe a preocupação dos novos dirigentes com informações e conhecimentos deixados pelos seus antecessores, gerando re-trabalhos, perda de tempo, de dinheiro público e de conhecimento. Esse tipo de comportamento revela falta de preocupação dos dirigentes públicos com a preservação da memória organizacional e com o foco nos resultados (SCHLESINGER *et al.*, 2008, p. 44).

Nesse sentido, emerge a necessidade de implantação de sistemas de controle de resultados que traduzam maior confiança, transparência na prestação de contas dos gestores públicos, transformação do senso de oportunidade da análise dos gastos públicos, e viabilização dos mecanismos de fiscalização na configuração do controle social (PEREIRA, 1998).

Outra reflexão importante sobre a caracterização do serviço público foi feita por Batista *et al.* (2005). Para os autores, a Constituição de 1988 empregou a designação “servidor público” e “agente público” para se definir os trabalhadores do Estado. Sendo assim, os servidores públicos são referidos como categoria de agentes públicos, caracterizados como corpo permanente, profissional, e a serviço da administração pública que se denomina sob o aspecto operacional, cujo desempenho é perene e sistemático, legal e técnico, próprio do Estado, em benefício da coletividade.

Nesse sentido, ela pode ser direta, quando composta pelos entes federados (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), ou indireta, quando composta por entidades autárquicas, fundacionais e paraestatais. Tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Como resultado de pesquisa sobre a GC em âmbito das organizações públicas federais no Brasil, Batista (2014) afirma que o processo no serviço público brasileiro, de modo geral, parece não está sendo amplamente disseminado e a maioria dos servidores mostram-se pouco informados ou comprometidos com ele. O autor também enfatiza que várias instituições públicas já possuem práticas de GC, embora a maioria das iniciativas seja isolada, de caráter individual, e em nível de gerentes e equipes, e algumas delas não institucionalizadas.

## A Gestão do Conhecimento nas organizações públicas

De acordo com Bem, Prado e Delfino (2013), a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) realiza anualmente o Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento na Esfera Pública (CONGEP), para debater experiências e práticas no setor. Assuntos como bancos de dados de lições aprendidas; uso de sistemas de avaliação e remuneração para repositórios de conhecimento; ambientes para criação de conhecimento; propostas de acesso e transferência de conhecimento; desenvolvimento de redes especializadas, entre outros, são refletidos no CONGEP com o intuito de aprender com as melhores práticas e adotar propostas de GC para a coletividade.

É ainda importante salientar que na pesquisa de Batista *et al.* (2005) foi constatado que, no desenvolvimento dos processos de GC nas organizações públicas, existem organizações com alto, médio e baixo grau de importância em nível da administração direta federal. Nas organizações de médio e baixo grau de importância no desenvolvimento de processos de GC, consubstancia-se que grande parte dos conhecimentos organizacionais estão desarticulados.

E este problema se agrava ainda mais sempre que o governo troca de mãos, seja pela substituição das pessoas que o detém, seja pela descontinuidade de planos e projetos, que muitas vezes não são registrados de maneira explícita e residindo apenas na cabeça das pessoas (BATISTA *et al.*, 2005, p. 12).

Todavia, para Bem, Prado e Delfino (2013), baseados em Frenesda e Gonçalves (2007), existe uma política de implantação de GC no serviço público, desenvolvida pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE) e Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) que vem ao encontro da resolução destes problemas relativos aos aspectos culturais e cultura organizacional que valorizem compartilhamento, criação e uso de conhecimento por meio de cultura colaborativa.

Tal política propõe, entre outras coisas: o incentivo à criação de cultura voltada para a importância e utilidade da informação e do conhecimento na gestão pública, entre os dirigentes governamentais; desenvolvimento de cultura colaborativa entre áreas governamentais e criação e compartilhamento de conhecimentos entre governo e sociedade; incentivo de desenvolvimento de competências cognitivas, pragmáticas e atitudinais de servidores públicos, orientadas para criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento.

Estudos realizados em 2002 pela *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD) enfocaram que a GC é um assunto estratégico para a organização, em que o comprometimento e apoio da alta administração são fatores essenciais para o sucesso de sua implantação, principalmente: na organização para o compartilhamento de informações e conhecimento; na gestão da organização com foco no conhecimento; nas estratégias e políticas gerais de gestão da informação e do conhecimento; no orçamento destinado à implementação de práticas de GI e GC junto às tecnologias de informação, comunicação e *e-government*; nas lições aprendidas com a implementação de práticas de GC.

Além disso, segundo Batista *et al.* (2005), algumas questões foram referenciadas pela metodologia da *American Productivity and Quality Center* (APQC) sobre o progresso da GC nas organizações (públicas e privadas), como por exemplo: a disseminação de GC em toda a organização; práticas de GC alinhadas ao modelo de gestão da organização; estratégias de GC avaliadas contínua e sistematicamente; funcionários capacitados e ‘aculturados’ para práticas e ferramentas de GC; estrutura formal de apoio à coordenação e iniciativas de GC; continuidade administrativa; comprometimento da alta administração; apoio de sistema de reconhecimento e apoio à GC, assim como dos objetivos organizacionais. Tudo isso, segundo os autores, deve estar de acordo com a cultura organizacional estabelecida.

De acordo com Fiates (2008), a identidade organizacional deve estar voltada para o aprendizado. Uma cultura voltada para aprendizagem valoriza o conhecimento, seus detentores e seus disseminadores; elimina o medo e incentiva o espírito empreendedor e inovador, além de promover posturas que valorizem a busca de conhecimento e a experimentação e a criação e desenvolvimento de clima de confiança e liberdade entre os membros da organização. Também minimiza as dificuldades na transmissão de informação, principalmente as decorrentes de barreiras funcionais e estruturas rígidas.

## Obstáculos e desafios à implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas

Como podemos perceber ao longo desta investigação, na visão de autores renomados, o processo de GC junto às organizações traz resultados positivos. Segundo Batista (2012), nas organizações públicas, alguns deles são elementares, como: retenção do conhecimento organizacional evitando a perda de conhecimentos de funcionários que, todavia, precisam afastar-se da organização; preservação das

memórias organizacionais; criação e desenvolvimento de ambiente colaborativo; incentivo e aumento do compartilhamento do conhecimento; facilidade de acesso às informações e documentos; eficiência dos processos; funcionalidade dos serviços; intercâmbio institucional; evitar refazer serviços.

Porém, não apenas as vantagens estão presentes na implantação da GC nas organizações públicas. Obstáculos, barreiras e desafios também se fazem presentes. Conforme estudo de Batista *et al.* (2005), os obstáculos para o desenvolvimento dos processos de GC nas organizações públicas estão caracterizados por: inexistência de indicadores de GC; dificuldade de capturar o conhecimento não-documentado; deficiências de capacitação do pessoal; baixa compreensão sobre GC nas organizações ou até mesmo a falta dela; falta de tempo, recursos ou oportunidades para compartilhar conhecimento na rotina diária; falhas ou ruídos comunicacionais; falta de incentivos para compartilhar conhecimento; resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças; tendência organizacional de concentrar esforços nas TIC, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas; receio de que outros órgãos – públicos em geral – possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais; deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.; pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas, essencialmente, para facilitação de aprendizado e colaboração.

Outros desafios são citados por Coelho (2010), como por exemplo: fazer com que práticas de GC tenham impacto interno de forma que ajude a melhorar a qualidade do serviço prestado ao cidadão, ao usuário do serviço público; realizar câmbio de modos de gestão, da autoritária e hierárquica, cujo método de trabalho muitas vezes está na imposição de medo, autoritarismo e não valorização do conhecimento tácito, para gestão compartilhada; a implantação da consciência prática da GC, fazendo-a ligada aos extremos objetivos da organização; identificação da necessidade e do porquê da execução dos serviços; formatação do conhecimento no desenvolvimento do conteúdo necessário ao serviço; disseminação e compartilhamento do conhecimento orientado ao fazer, às metas e padrões organizacionais; persistência, repetição e rotina necessárias para que a prática de GC se consolide no processo contínuo de aprendizagem; internalização de experiências; resultados através de treinamentos, estudos e investigações; desenvolvimento de consciência e encantamento que leva à competência organizacional.

Bem, Prado e Delfino (2013), baseados em Sandhu, Jain e Ahmad (2009) verificam que a questão dos desafios à implantação da GC em organizações públicas

perpassa por três categorias para classificação: **individual, organizacional e tecnológica**. A categoria individual refere-se às barreiras de personalidade, relativas às habilidades de comunicação, estabelecimento de redes sociais, diferenças culturais, falta de motivação, falta de confiança, medo de não ser reconhecido. A organizacional, originária da própria organização, caracteriza-se pelas de ordem gerencial, práticas ineficazes, infraestrutura inadequada, competição interna, falta de recompensas, falta de apoio da alta administração, falta de capacitação. A última refere-se à ausência de interoperabilidade entre sistemas, falta de suporte técnico, relutância das pessoas no uso das tecnologias, falta de capacitação para familiarização dos sistemas de TI.

Segundo Sandhu, Jain e Ahmad (2009), as três classificações possuem vieses culturais cujos aspectos relacionados à individualidade e à organização são modelados pelas culturas individual e grupal, representadas pela coletividade dos membros da organização criando uma cultura compartilhada. E enfatizam que, como principais desafios, cinco elementos-chave devem ser trabalhados para que as organizações alcancem o máximo do benefício: tecnologia, liderança, cultura, avaliação e processo. A cultura aparece como um dos elementos facilitadores sob forma de encorajamento à criação e ao compartilhamento de conhecimento (GIRARD; MCINTYRE, 2010).

Segundo Bem, Prado e Delfino (2013, p. 7), a questão cultural é muito relevante no serviço público, ao contrário do que se observa na iniciativa privada. Enquanto as empresas privadas trabalham o conhecimento como diferencial competitivo, as públicas necessitam saber como compartilhar as informações, tanto internamente quanto externamente a fim de democratizá-la. Segundo os autores, isso faz com que o setor privado esteja bem à frente neste novo modelo de gestão, apesar das organizações públicas serem notadamente intensivas em conhecimento. Além disso, as tarefas mais triviais das organizações públicas estão acompanhadas de grande carga burocrática, tanto em nível mundial como nacional. Tudo isso prejudica a produtividade dos trabalhadores, gera frustrações e cria tendência à realização apenas das exigências mínimas de trabalho, caracterizando entrave ao processo de GC.

Com intuito de refletir sobre as questões acima, em 2004, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) realizou a primeira pesquisa ampla sobre o tema na administração pública. Participaram 34 organizações (28 ministérios e seis empresas) do Executivo federal. Repetiu a investigação, no período de dezembro de 2013 a agosto de 2014, com objetivo de analisar a situação atual da externalização e formalização da GC em 81 organizações do Executivo federal,

do Legislativo federal, do Judiciário federal e do Ministério Público, além do Tribunal de Contas da União (TCU) e do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS).

Segundo Batista (2015), a análise global da última pesquisa do IPEA mostra uma realidade bem diversa em termos do grau de externalização e formalização da GC. Como resultado do estudo, o autor afirma que é bastante claro que algumas das organizações pesquisadas, que possuem estágio avançado de institucionalização da GC, progrediram na sua implementação de maneira organizada, sistemática, intencional e estratégica, com objetivos bem definidos, iniciativas e recursos alocados, resultados e indicadores concretos. Nelas, a GC faz parte das prioridades estratégicas da organização, e focam na percepção da importância deste método de gestão. Além disso, possuem programas, políticas e estratégias de GC formalizadas e os objetivos mais recorrentes estão voltados para a preservação do conhecimento organizacional, compartilhamento do conhecimento, integração da GC a processos de trabalho, aprendizagem, inovação e desenvolvimento de competências essenciais. Essas organizações realizam iniciativas para desenvolvimento de ambientes propícios ao compartilhamento de experiências e *expertise*, ao mapeamento de conhecimentos individuais, ao desenvolvimento de competências e à reutilização de informações e experiências de forma sistemática (BATISTA, 2015).

Segundo o autor, as instituições que estão no estágio intermediário mostram progressos significativos também nesta direção. As iniciativas são variadas e visam organizar e disseminar conhecimento; formar redes colaborativas; mapear e desenvolver competências essenciais; reter o conhecimento e preservar a memória organizacional; promover o compartilhamento do conhecimento; aumentar a transparência e melhorar a gestão de documentos. A diferença em relação às organizações em estágio avançado é que as iniciativas em GC pelas organizações em estágio intermediário são implementadas de maneira isoladas por áreas diversas da organização.

O autor afirma que, tanto no caso das organizações em estágio avançado como naquelas intermediárias, existem certas coincidências entre os fatores que têm contribuído para o êxito da GC. O primeiro deles refere-se ao **alinhamento organizacional e estratégia de conhecimento**, priorizando as iniciativas no nível mais alto da organização e identificando a base de conhecimento organizacional relevante para a organização. O segundo aporta o **acesso ao conhecimento externo** por meio de acesso a consultores especializados e a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema, busca externa de melhores práticas e *benchmarking*, e troca de informações com outras organizações que estão neste

processo. Além disso, outros fatores importantes caracterizam-se pela infraestrutura computacional e sistemas de informática que apoiam os processos de GC, desenvolvimento do capital intelectual e programas de capacitação para o pessoal.

Já as organizações em estágio inicial deparam-se, de acordo com Batista (2015), com alguns obstáculos que podem ser divididos em três grandes blocos:

1. **Comprometimento da alta direção e chefias intermediárias**, em que dois fatores são preponderantes: a GC e a GI não são prioridades do governo, e a existência de falta de comprometimento da alta administração.
2. **Compreensão do que é GC, para que serve e os resultados que pode proporcionar**. Neste caso, as organizações públicas possuem baixa compreensão sobre GC organizacional; cultura de resistência organizacional em relação às mudanças; deficiências na capacitação de pessoal; e pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração.
3. **Estabelecimento de processos básicos e centrais de GC**. Nessas organizações prevalecem a falta de incentivos para compartilhar conhecimento; dificuldade para capturar o conhecimento não documentado; falhas de comunicação; falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária; e inexistência de indicadores de GC.

O autor também enfatiza que,

[...] as organizações que estão no estágio inicial de externalização e formalização podem evoluir rapidamente para os estágios intermediários e avançados, mediante o intercâmbio de experiências com as organizações que se encontram em estágios mais avançados, assim como por meio da utilização de fontes externas de aprendizagem existentes. No entanto, tudo começa com a priorização do tema e o comprometimento da alta direção com a institucionalização da GC nas organizações (BATISTA, 2015, p. 35).

Segundo Gonzalez, Martins e Toledo (2009), todo esse debate sobre a GC em organizações públicas demonstra que este tipo de gestão é mais enfática nas organizações públicas, cujas estruturas de relações em rede são mais acentuadas. Para os autores, “delinear uma estrutura organizacional em rede que possibilite a gestão eficaz do conhecimento dos indivíduos e dos grupos é essencial às organizações” (GONZALEZ; MARTINS; TOLEDO, 2009, p. 58). O envolvimento dos vários atores sociais junto às organizações e políticas públicas

demarca a intersetorialidade como espaço de compartilhamento de saber e poder (CORMELATTO *et al.*, 2007).

### Organizações públicas em rede e a GC: gestão interconectada

Refletir e propor serviços públicos em rede constitui-se, hoje, grande desafio para os profissionais vinculados às políticas públicas, que respondem pela garantia dos direitos fundamentais do cidadão, principalmente num contexto em que a exclusão social está sendo refletida, a exemplo do PJU. Pensar sobre rede “exige sintonia com a realidade local, com a cultura de organização social, bem como uma sociedade civil organizada, ativa e participativa diante da administração dos interesses públicos” (CORMELATTO *et al.*, 2007, p. 4).

Sendo assim, quando pensamos em rede nas organizações públicas é lícito enfatizar o sentido etimológico do termo. Rede deriva-se do latim *rete*, significando entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, etc., com aberturas regulares, fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido (LLARENA, 2012, p. 122). Para Salgado (2008a, p. 52), o termo refere-se a:

- (i) qualquer conjunto ou estrutura que por sua disposição lembre um sistema reticulado;
- (ii) conjunto dos meios de comunicação ou de informação (telefone, telégrafo, rádio, televisão, jornais, revistas, etc.), ou o conjunto das vias (e do equipamento) de transporte ferroviário, rodoviário, aéreo, etc., que, pela sua estrutura e modo de distribuição, se assemelha a uma rede e se difunde em áreas mais ou menos consideráveis;
- (iii) conjunto de estabelecimentos, agências, ou mesmo de indivíduos, que se destina a prestar determinado tipo de serviço.

Para a autora, as redes podem ser predominantemente **tecnológicas/informacionais**, tais como redes de distribuição de água e de energia elétrica; redes de equipamentos de TV via satélite; e **infovias**, aquelas que congregam indivíduos ou instituições, e cujo funcionamento depende de condições técnicas para que a conexão entre as partes se dê de forma satisfatória. Isso corresponde à convicção de que quanto mais avançados são os recursos tecnológicos que lhes dão sustentação, maior será sua estabilidade.

Para Cruz, Martins e Augusto (2008), a definição de redes surge como chave cognitiva privilegiada no entendimento das mudanças de significativa magnitude que acontecem nas esferas políticas, econômicas e sociais. Martinho (2003) complementa e afirma que, no campo das Ciências Humanas e Sociais (CHS), é natural a apropriação do termo rede na acepção de sistemas, estruturas ou desenhos organizacionais que possuem elementos dispersos no espaço e que mantêm relações entre si.

Nas ciências sociais (CS) e, em especial, na CI, o termo rede – empregado no singular ou no plural – associa-se ao qualificativo social para especificar o campo, mas sem definir uma disciplina específica (MARTELETO, 2010). Segundo Silva *et al.* (2014), na CI, o conceito de rede é trabalhado como um “sistema de nodos e elos; uma estrutura sem fronteiras; uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma rede” (MARTELETO, 2001, p. 72). Neste campo de estudo, as redes sociais perpassam a necessidade de compartilhamento entre informação e conhecimento, ponderando que estamos diante de dois elementos que estão

[...] em todas as esferas e áreas. Esses elementos (informação e conhecimento) são considerados essenciais tanto do ponto de vista acadêmico quanto profissional e, quando transformados pelas ações dos indivíduos, tornam-se competências valorizadas, gerando benefícios sociais e econômicos que estimulam o desenvolvimento e são, ainda, recursos fundamentais para formação e manutenção das redes sociais (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005, p. 8).

Os autores afirmam que na esfera da CI,

[...] como um espaço de interação, a rede em CI possibilita, a cada conexão, contatos que proporcionam diferentes informações, imprevisíveis e determinadas por um interesse que naquele momento move a rede, contribuindo para a construção da sociedade e direcionando-a (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005, p. 9).

Por este motivo, além da CI, as redes encontram acolhida em determinados ramos do saber, como antropologia, ciências políticas, comunicação social, economia, psicologia e sociologia. De acordo com Llarena (2012), os estudos sobre redes nas relações entre Estado e movimentos sociais com mediação de organizações não governamentais (ONG’s), políticas públicas e governança, por exemplo,

suscitam curiosidade intelectual à ciência política e à economia. No campo da administração, predominam pesquisas sobre redes organizacionais e interorganizacionais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, além de arranjos produtivos locais. Na comunicação social e na CI, prevalecem análises sobre relações interpessoais e ações colaborativas na produção do conhecimento na internet, além de redes de conhecimento, redes cognitivas, comunidades de práticas, sempre priorizando a produção, organização, apropriação, gestão e o uso do conhecimento.

Sendo assim, as redes se firmam como ponto de convergência de informações circulantes e de conhecimentos gerados ou sedimentados. Logo, no campo da CI, as redes sociais constituem estratégias usadas pela sociedade para o compartilhamento de informações e de conhecimentos, por meio das relações entre os atores que delas participam. Da mesma forma, contribuem para o desenvolvimento da C&T e P&D, como também abrem caminho para a competitividade econômica das nações, informação e conhecimento, e como passaportes essenciais à inovação e à obtenção e gestão de poder (LLARENA, 2012).

Segundo a autora, na internet, as redes conquistam cada vez mais adeptos, aglutinando pessoas com interesses comuns. Ao que parece, as redes sociais já estão além dos muros acadêmicos e científicos. Alastram-se e ganham espaço em outras esferas, alcançando o espaço virtual e as informações eletrônicas.

No contexto organizacional, com base em seu dinamismo, as redes funcionam como espaços para compartilhamento de informações e conhecimentos. São espaços presenciais ou virtuais, onde pessoas com objetivos idênticos ou similares trocam experiências, criam bases e geram informações relevantes para o setor em que atuam (CAPRA, 2007). Na mesma linha de pensamento, Marteleto (2001, 2010) e de Marteleto e Tomaél (2005) e Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005) afirmam que as redes sociais são estruturas invisíveis, informais e tácitas que propiciam o compartilhamento e a construção da informação e do conhecimento.

Desse modo, “o compartilhamento do conhecimento pode auxiliar as empresas, independente do porte, pois visa difundir o *know-how* obtido pelas experiências dos colaboradores e parceiros ao longo do tempo” (FAORO; OLIVEIRA, 2014, p. 114).

De acordo com Silva *et al.* (2006), a implementação de ‘estratégia de rede’ na arquitetura das organizações, consideradas ‘em rede’, visam promover as relações e interações. Baseados em Mintzberg e Quinn (2001 *apud* GAMEIRO 2008), Silva *et al.* (2014, p. 133) caracterizam as organizações em rede “como

aquelas cuja forma organizacional substitui a forma multidivisional, inerente à empresa tradicional – hierárquica, burocrática e estruturada verticalmente’. Segundo Mintzberg e Quinn (2001 *apud* GAMEIRO 2008), nas organizações em rede, as comunicações laterais são mais importantes do que as comunicações verticais, e as estruturas organizacionais são muito mais horizontais ou desaparecem totalmente. E, com o desenvolvimento das tecnologias, elas se tornam cada vez mais complexas, diversas, úteis e necessárias a essa formação.

Silva *et al.* (2014) afirmam que as redes organizacionais assumem várias estruturas, de acordo com as condições e especificidades da organização. Eles ilustram no quadro 7, desenvolvido por Olave e Amato Neto (2001, p. 298), uma síntese de alguns dos importantes autores que trabalham as redes organizacionais e como as diferenciam:

**Quadro 7:** Síntese dos tipos de redes organizacionais

<b>Rede conforme o autor</b>	<b>Tipos de redes</b>
GRANDORI e SODA (1995)	<b>Redes Sociais:</b> Simétricas e Assimétricas <b>Redes Burocráticas:</b> Simétricas e Assimétricas <b>Redes Proprietárias:</b> Simétricas e Assimétricas
CASAROTTO e PIRES (1998)	<b>Redes Top-Down:</b> Subcontratação, terceirização, parcerias <b>Redes Flexíveis:</b> Consórcios
WOOD JR e ZUFFO (1998)	<b>Estrutura Modular:</b> Cadeia de Valor e Terceirização Atividades de Suporte. <b>Estrutura Virtual:</b> Liga temporariamente rede de fornecedores. <b>Estrutura Livre:</b> de barreiras, define funções, papéis, tarefas.
CORRÊA (1999), VERRI (2000)	<b>Rede Estratégica:</b> Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades. <b>Rede Linear:</b> Cadeia de Valor (participantes são elos). <b>Rede Dinâmica:</b> Relacionamento intenso e variável das empresas entre si.
PORTER (1998)	<b>Cluster:</b> Concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de Eficiência Coletiva.
BREMER (1996) GOLDMAN (1995)	<b>Empresa Virtual:</b> Ponto de vista Institucional e Funcional. <b>Institucional:</b> Combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes. <b>Funcional:</b> Concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia da informação.

**Fonte:** Olave; Amato Neto (2001, p. 298)

Nesse sentido, explicam que, no início da década de 90,

[...] as redes dividiam-se entre sociais, burocráticas e proprietárias; podem ser simétricas ou assimétricas, virtuais, institucionais e funcionais. No final dessa década, surgiram as redes *top-down*, com o advento da subcontratação, da terceirização e as parcerias organizacionais, bem como as redes flexíveis com os consórcios e as redes estratégicas e com estruturas modular, virtual e livre. Já no Século 21, a rede linear destaca-se pelos relacionamentos intensos entre as pessoas no nível coletivo e organizacional. Seus participantes são considerados elos e é caracterizada como uma rede dinâmica (SILVA *et al.*, 2014, p. 134).

E enfocam que, com o advento das redes, ao longo das últimas décadas, pode-se observar maiores e mais completos níveis de compartilhamento de informações e redução das assimetrias informacionais, vislumbrando melhores resultados organizacionais. Portanto, a formação de redes organizacionais poderia ser denominada de

[...] mecanismos de combate à assimetria de informações e conhecimento (busca de simetria), de combate aos ruídos de comunicação (disseminação com qualidade) e garantia de melhores decisões baseadas na informação e no conhecimento adequado” (SILVA *et al.*, 2014, p. 134).

Nesse sentido, para os autores e para Azevedo e Rodriguez (2012), no contexto organizacional, as estruturas das redes são formadas por múltiplas relações internas e externas e podem ser analisadas nos aspectos intra e interorganizacionais. Para os autores, no aspecto **intraorganizacional**, são analisados apenas os aspectos internos da organização, tais como relação entre as pessoas, os setores, o processo produtivo etc. No **interorganizacional**, enfatiza-se as relações externas à organização, compreendendo laços pessoais, alianças estratégicas com fornecedores, clientes, transações comerciais, fluxos de recursos, fluxos de informações, dentre outras.

As redes interorganizacionais são caracterizadas por Chagas Júnior *et al.* (2011) como aquelas estabelecidas entre as organizações. Emergiram como maneira de organizar as atividades econômicas, essencialmente as de caráter inovador e assumem caráter sócio-técnico operacional (DE SORDI *et al.*, 2009). Para Silva *et al.* (2014), elas são mais formais que informais.

Baseados em Faoro e Oliveira (2014), Silva *et al.* (2014) afirmam que existem dois tipos de relações interorganizacionais: a bilateral estabelecida entre empresas; e a multilateral estabelecida entre empresas, associações, universidades, institutos de pesquisas, entre outros.

As organizações intraorganizacionais são caracterizadas por Silva *et al.* (2014) como aquelas que grande parte das informações e do conhecimento compartilhado é de cunho estratégico e, muitas vezes, confidencial, exigindo conduta e ética bem definidas. Elas se organizam de maneira informal com muita rapidez e, em muitos casos, apresentam-se como uma rede instável com laços mais fortes, entre alguns, e fracos, entre outros. Normalmente são democráticas e com características *upward* (de um nível inferior para um nível superior). Se bem aproveitadas, podem dinamizar as organizações e fazer com que a informação e o conhecimento cumpram sua função num ambiente propício.

Quando as redes intraorganizacionais são formais, é natural que sejam mais impositivas e *top down*. Se uma empresa determinar que todos os vendedores devem se cadastrar e ficar conectados em determinado sistema de venda, essa participação é impositiva e determinada de cima para baixo, sendo por essa rede que circulará as informações necessárias ao dia-a-dia das vendas. A participação em determinadas reuniões, também espaço de compartilhamento de informações entre seus participantes, é um processo formal, no qual quem deve participar ou não é algo imposto normalmente de cima para baixo.

Em outras palavras, Silva *et al.* (2014) asseguram que nas redes intraorganizacionais o conhecimento está presente, em grande parte, informalmente. Assim, colaboradores de determinado setor organizam-se em pequenas novas redes colaborativas para resolver determinados processos. Além disso, formam redes de relações informais visando a produtividade e a materialização do conhecimento desenvolvido e que pode se perder caso o funcionário saia da organização. Tudo isso são conhecimentos e informações acumulados e desenvolvidos dentro de pequenas redes e que, normalmente, não são registrados em manuais.

Independentemente de a rede ser interorganizacional ou intraorganizational, o mais importante é a informação, o conhecimento e os insumos que são compartilhados e que, na verdade, referem-se a uma rede organizacional de um modo amplo. O que muda são as formas como essa comunicação e demais trocas são feitas e o que pode ser comunicado e trocado para cada caso (SILVA *et al.*, 2014, p. 140).

Logo, é, segundo os autores, nessa perspectiva, que as TIC desempenham papel relevante. São caracterizadas grandes aliadas ao processo de GC nas organizações públicas em rede por vários motivos. O primeiro deles, segundo Lyon (1992), é que elas contribuem para o desmoronamento de barreiras entre

as categorias informacionais. Além disso, elas funcionam como infraestrutura responsável pelo fluxo informacional interorganizacional e intraorganizacional, desenvolvendo a potencialidade das conexões entre os atores. Para Balestrin e Vargas (2002), as TIC nas redes organizacionais públicas revelam a funcionalidade dos recursos informacionais, da infoestrutura combinada nas regras de procedimentos e ética a ser observada, e da infraestrutura para as conexões efetivas, envolvendo meios e tipos de comunicação, locais e públicos de abrangência da rede e custos de implementação e manutenção do funcionamento da rede e quem a financiará.

Já Olave e Amato Neto (2001, p. 301) afirmam que elas contribuem para a “agilização do fluxo de informação de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes”, tornando-se um processo operacional, compostas por sistemas colaborativos que permitem, segundo Camargo, Khoru e Giarola (2005): gerenciar e coordenar trabalho em grupo; promover a interação síncrona (tempo de resposta imediato) ou assíncrona (tempo de resposta não imediato); integrar o ambiente interno ao externo da organização; criar, armazenar, gerenciar, recuperar e disseminar documentos; e facilitar a comunicação entre as partes envolvidas. Soma-se a esse sistema colaborativo a comunidade virtual de prática que reúne membros por interesses comuns e pelos mesmos problemas (SILVA *et al.*, 2014).

Para Teixeira Filho (2002) e Silva *et al.* (2014), muito do poder nas organizações encontra-se justamente na rede de relacionamentos informais. Eles são também, junto as TIC, os grandes aliados da GC em qualquer organização. As comunidades de práticas, por exemplo, como expressão e espaço desse poder informal, apontam benefícios na redução dos custos de comunicação entre os membros da organização, no aumento da produtividade na solução de problemas, no favorecimento da criação de memória organizacional e do processo de inovação de produtos e processos, na facilitação da cooperação entre os membros da organização e do compartilhamento de conhecimentos.

Tido o exposto, o imperativo de ver a organização pública na perspectiva de gestão em rede faz com que ela seja situada na sociedade da complexidade, na sociedade do conhecimento. Então, para entendê-la, neste contexto, o voo rumo às novas perspectivas e abrangências das organizações públicas precisa estar equilibrado aos estudos e propostas teórico-conceituais pertinentes.

De acordo com Araújo (2014), a Teoria Ator-Rede (TAR) está situada nas correntes teóricas da CI e pode contribuir para os entendimentos das organizações públicas em rede e para a implantação da GC nessas organizações.

Teoria Ator-Rede, organizações públicas e Gestão do Conhecimento: demandas de análise para as políticas públicas

Refletir as contribuições da TAR pode oferecer para ao processo de GC, principalmente no que concerne às **organizações públicas em rede**, discussões sobre a categoria cultura e informação frente às abordagens que privilegiam as noções de 'rede', relacionados às dinâmicas e artefatos informacionais no interior da CI. Nos meandros da CI, a GC e a TAR ocupam seu lugar no contexto epistemológico como parte integrante de áreas diferenciadas, porém, com possibilidades multi ou até mesmo interdisciplinares.

Assim como Araújo (2014) situou a GI e GC nas correntes teóricas da CI, o fez com TAR que está posicionada frente aos estudos de fluxo da informação. Segundo Law (1994), na TAR o conhecimento é o produto de muito trabalho, em que pedaços heterogêneos são justapostos em uma rede padronizada que ultrapassa a sua resistência. Em outras palavras, o conhecimento é um processo de “engenharia heterogênea”, em que pedaços do social, do técnico, do conceitual e do textual são justapostos em conjunto e convertidos em um conjunto de produtos científicos igualmente heterogêneos.

Na CI, a TAR vem buscando entender os fenômenos da realidade nas perspectivas de redes cujas interações estabelecem dois períodos demarcados para desenvolvimento de seus paradigmas: a modernidade e a pós-modernidade (ARAÚJO, 2014). Neste período de grandes revoluções científicas, as ciências sociais também tiveram seu arranque e a valorização da necessidade e ascensão de conhecimentos mais aprofundados e rigorosos estabeleceram fator de grande relevância (SANTOS, 1988). Tanto a CI como as ciências sociais estabeleceram nova relação para a questão do conhecimento: o envolvimento entre o sujeito e o objeto de forma que o objeto torna-se uma extensão do sujeito e vice-versa. Essa assertiva possibilita a relação entre a TAR e a CI.

Essa relação foi compreendida por Araújo (2014) quando buscou estabelecer a identificação da área da CI no que se refere à sua diversidade e aos seus aspectos estruturantes. Sendo assim, situou a TAR e a GC dentro da CI enquanto campos teóricos. Tal propósito o levou a mapear o campo da CI a partir de dois aspectos: identificação de suas correntes teóricas ou subáreas que compõem a CI e a sistematização dos diferentes conceitos de informação presentes na área. Quanto ao primeiro aspecto, dividiu em seis subáreas: “os fluxos da informação científica, a representação e a recuperação da informação, os estudos de usuários, a GIC, a economia política da informação e os estudos métricos da informação” (ARAÚJO, 2014, p.58).

A TAR encontra-se na primeira que reflete o campo da informação científica e tecnológica como o pioneiro da CI em que a informação passou a ser entendida como um recurso, uma condição de produtividade, deslocando, logo após, o problema das fontes de informação para o seu fluxo e para a análise desse fluxo e sua relação com o conhecimento. Daí o entendimento da GI e GC enquanto perspectivas para entender essa relação entre informação e conhecimento estabelecendo uma ponte teórica com o conceito de redes. Isso contribui também para o entendimento do segundo aspecto.

A inter-relação entre os dois aspectos culminam em estudos contemporâneos que vem buscando aliar questões de políticas de ciência e tecnologia a questões culturais, econômicas e tecnológicas principalmente no que concerne aos impactos das tecnologias digitais no fluxo da informação científica, o que justifica os estudos da TAR na CI.

Para Law (1994), os pensadores da TAR defendem que o conhecimento é um produto social, resultado da interação de atores sociais recusando-se a aceitá-lo como oriundo de um método científico superior ou privilegiado, no qual a ciência, a família, as organizações, os sistemas de computação, a economia e as tecnologias - todas oriundas da vida social - podem ser igualmente representadas como redes ordenadas de materiais heterogêneos. Isso pressupõe que a TAR estabelece conexão com a GC à medida que sua

[...] noção de rede de atores fala de um plano de conexões heterogêneas a partir do qual emergem igualmente as ciências e as crenças, religiões etc. [...] A rede se caracteriza por estabelecer um campo de tensões heterogêneas, em que a síntese não é um resultado necessário. Uma rede, como já dissemos, é marcada por múltiplas conexões, múltiplas entradas (MORAES, 2013, p.3).

Para a autora, são essas redes responsáveis por construir conhecimentos que precisam ser refletidas e utilizadas de maneira apropriada dentro de organizações. Para tanto, o contexto em que ela se firma precisa ser gerenciado na medida que fluxos, circulações, alianças, tensões, movimentos são constituídos através de seres animados e inanimados, conectados e agenciados.

Assim a convergência entre GC e TAR acontece no sentido de abranger em um ambiente informacional as ações propostas por Davenport (1998): estratégia da informação que a organização adota; política de informação e de conhecimento; cultura e comportamento em relação à informação e ao conhecimento; equipe preocupada em mapear os processos de informação e conhecimento como estratégias

de efetividade e seguridade das relações estabelecidas entre a própria informação e o conhecimento, por meio de redes de relacionamentos e colaborações; processos de administração funcional de recursos humanos; processos e tecnologias; e arquitetura da informação e do conhecimento nas redes estabelecidas pelos atores.

Para tanto, os atores organizacionais, como aqueles que estão no processo de GC, por quem as ações organizacionais são desenvolvidas, devem ser entendidos a partir de sua subjetividade social baseados na TAR (LATOURE, 1994). Para o autor, no entendimento do ‘eu’ social, do sujeito/indivíduo, ou o ator que compõem as redes estabelecidas socialmente, existe um fio que nos permitiria passar continuamente do local ao global, do humano ao não-humano. Esse entendimento estabelece os nós da rede de práticas e de instrumentos, de documentos e organizações de uma empresa ou instituição, para refletir a questão do sujeito/indivíduo.

Sendo assim, o autor afirma que a relação dos atores das redes de uma organização está situada na TAR à medida que se relacionam com as TIC. Nesse sentido, a partir da Idade Moderna é a subjetividade humana que influencia e é influenciada, pelo domínio das tecnologias. É nesta época que

[...] se dá o confronto com clones, ciborgues e outros híbridos tecno-naturais que a “humanidade” de nossa subjetividade se vê colocada em questão. Pois uma das mais importantes questões de nosso tempo é justamente: onde termina o humano e onde começa a máquina? Ou, dada a ubiquidade das máquinas, a ordem não seria a inversa? Onde termina a máquina e onde começa o humano? (LATOURE, 1999, p.10).

Nesse sentido, segundo Batista (2005), os atores das organizações privadas estão totalmente influenciados pelas TIC e moldam suas subjetividades a partir do papel social estabelecido por este tipo de organização. Os das organizações públicas moldam-se às características impostas pela visão que o Estado prevalece. Algumas dessas organizações encontram-se no momento de mutação e câmbio de cultura organizativa: da estrutura tradicional e burocrática para utilização das TIC como influenciadoras nas atividades, serviços e relações para o domínio público.

Dessa forma, os questionamentos estabelecidos por Latour (1999), referentes à cultura social e às ações, pensamentos, atitudes dos atores frente à cultura, também são peculiares aos atores que compõem a organização pública. Enfim, a cultura organizacional influencia e é influenciada pela GC e pela formação de agentes ou atores frutos da organização do conhecimento. Sendo assim, entender o sujeito, seu papel, sua essência é tarefa para a teoria cultural organizativa,

abrangendo os estudos internos e externos das organizações mediante as transformações que determinam ou modificam as subjetividades humanas.

Segundo Souza (2010), esta reflexão contribui com a questão da redefinição do agente público e de seu papel enquanto sujeito organizativo na:

- a) **Qualidade pessoal** – Ferreira (1998) destaca que a qualidade de uma pessoa, com relação ao atendimento, significa efetuar o seu trabalho, diariamente, da melhor forma possível. A qualidade do desempenho é norteada pelos padrões que o indivíduo conhece e essa, de certa forma, está ligada diretamente à sua autoestima e, também, aos seus ideais. De acordo com profissionais especializados em comportamento, quanto mais elevados os ideais e a autoestima de uma pessoa, proporcional será o nível de qualidade do desempenho (FERREIRA, 1998). Nesse sentido, as queixas relacionadas com a demora, a burocracia na entrega dos documentos solicitados e a inadequabilidade do serviço de comunicação podem diminuir consideravelmente se o eu subjetivo organizacional for entendido e trabalhado pela organização.
- b) **Atendimento como fator de qualidade** – Segundo Souza (2010), especialistas na área de administração garantem que os serviços de uma instituição alcançarão a eficácia quando a qualidade for considerada como um compromisso. Cardozo (1999) afirma que ser eficiente na administração pública, exige-se o aproveitamento máximo de tudo aquilo que a coletividade possui, em todos os níveis, ao longo da realização de suas atividades. Percebe-se que não basta a simples mudança de um modelo administrativo por outro, se as bases continuam sendo as mesmas. Para Trovão (2008), a qualidade organizacional nasce na base do sistema. E, como base do atendimento público, apresenta-se o material humano que dá vida à administração pública.
- c) **Eficiência do agente público** – Souza (2010) e Carvalho (1995) destacam que a finalidade maior da execução de uma atividade pública é oferecer à sociedade serviço rápido, eficiente e com resultados positivos, que tragam retorno aos anseios sociais. Portanto, o agente público eficiente caracteriza-se como essencial nesse processo, para que este proporcione a satisfação das necessidades do cidadão em consonância com a legislação. Este não é o caso de igualar o serviço público ao privado, simplesmente, mas transformar as metas dos agentes públicos de modo que o resultado de seus serviços seja satisfatório para ele também no cumprimento de seus desafios pessoais e dos desafios organizacionais (MOREIRA, 2005).

Desta forma, Souza (2010) afirma que a administração pública deve levar em consideração que cada integrante ou ator de seus quadros é um elemento fundamental para obtenção de qualidade, seja através de ideias inovadoras, considerações críticas construtivas e ações voltadas para a busca incessante de resultados efetivamente sentido e percebido.

- d) **Reestruturação e modernização no aparelho administrativo do Estado** – Segundo Souza (2010), de uma maneira geral, deve-se observar que a sociedade evoluiu e o cidadão agregou aos seus conhecimentos os seus direitos. Para Pedroso (1998), a globalização foi um marco definitivo nesta evolução intelectual. O cidadão passou a exigir mais, reivindicando seus direitos e, conseqüentemente, os deveres da organização pública. Nesse sentido a modernização do aparelho do Estado, inclusive voltada aos insumos tecnológicos, deve estar de acordo com as ações de gestão direcionadas para a eficiência, eficácia e efetividade (TROYÃO, 2008).
- e) **Mudança de mentalidade para uma administração pública melhor** – Madureira (2005) e Souza (2014) afirmam que somente uma mudança de pensamento, a introdução de uma nova filosofia, o tratamento adequado e a valorização, conseqüentemente, a transformação do servidor público, podem concretizar avanços concretos na administração pública brasileira.
- f) **Cultura organizacional** – A cultura da organização pública, como já foi dito, está pautada entre outras coisas, na burocracia, resistência a mudanças, morosidade nos serviços, na ociosidade, no atendimento e causalidade. Isto porque a qualidade pessoal, o atendimento como fator de qualidade, a eficiência do agente público, a reestruturação e modernização no aparelho administrativo, e a mudança de mentalidade para melhor administração pública, necessitam ser vistos como elementos constitutivos do eu subjetivo organizacional, de modo que o entendimento e as ações voltadas para este agente possibilitem mudança considerável na cultura organizacional (SOUZA, 2010).

Para Latour (1999), a cultura social influencia a cultura organizacional e sua gestão sob a perspectiva da TAR. Uma das maiores influências está na relação moderna entre tecnologia e sociedade, entre natureza e cultura: de um lado estão os não-humanos (máquinas e tecnologias) e de outro os seres humanos que se tornam, em variados graus, “artificiais”. “Do lado da máquina: seres artificiais que não apenas simulam características dos humanos, mas que se apresentam

melhorados relativamente a esses últimos” (LATOURE, 1999, p. 11). Nesta ontologia dos seres, enfoca-se de um lado,

[...] a mecanização e a eletrificação do humano; de outro, a humanização e a subjetivação da máquina. É da combinação desses processos que nasce essa criatura pós-humana a que chamamos “ciborgue”. Implantes, transplantes, enxertos, próteses. Seres portadores de órgãos “artificiais”. Seres geneticamente modificados. Anabolizantes, vacinas, psicofármacos. Estados “artificialmente” induzidos. Sentidos farmacologicamente intensificados: a percepção, a imaginação, a tesão. Superatletas. Supermodelos. Super guerreiros. Clones. Seres “artificiais” que superam, localizada e parcialmente (por enquanto), as limitadas qualidades e as evidentes fragilidades dos humanos. Máquinas de visão melhorada, de reações mais ágeis, de coordenação mais precisa. Máquinas de guerra melhoradas de um lado e outro da fronteira: soldados e astronautas quase “artificiais”; seres “artificiais” quase humanos. Biotecnologias. Realidades virtuais. Clonagens que embaralham as distinções entre reprodução natural e reprodução artificial. Bits e bytes que circulam, indistintamente, entre corpos humanos e (p.12) corpos elétricos, tornando-os igualmente indistintos: corpos humanos-elétricos (LATOURE, 2012, p. 12).

Nesse sentido, para o autor, são os não-humanos que meneiam, nas culturas sociais, as estruturas dos humanos na construção de sua ontologia pela busca do entendimento da subjetividade humana, tão discutida filosoficamente ao longo da história. São os atores das redes contemporâneas que possuem características heterogêneas, com fluxos e intensidades de ligações e interações entre homem/máquina, homem/homem, homem/organismos.

Segundo Ingold (2000), essas interações podem ser melhor compreendidas entre as pessoas e seus ambientes formando uma rede cujo objetivo é considerar as implicações sobre semelhanças e contrastes entre os seres humanos e não-humanos nas formas em que eles criam ambientes para eles próprios. No caso das organizações públicas, é importante considerar as relações entre humanos, não-humanos e organismos e seus ambientes em mundos discursivos de significados, culturalmente construídos sobre substratos e terreno físico contínuo e indiferenciado, em que ecologistas e biólogos desenvolvem modelos evolucionários que explicam as relações entre eles.

Para o autor, são as intenções humanas que se constituem num domínio intersubjetivo, das relações entre pessoas, como distinto dos domínios dos quais os seres humanos, como os organismos biológicos, se relacionam com outros

componentes do seu ambiente (não-humanos). Tais relações são chamadas pelo autor de “nova ecologia” e estão inspiradas na biologia, na psicologia e nos escritos filosóficos de tendência fenomenológica, para explicar “o agente em seu ambiente”, ou o fato de “estar no mundo” numa perspectiva da construção dos saberes. São nelas que, para Latour (2012), se estabelecem do domínio da TAR.

Ainda no que tange às organizações, humanos e não-humanos se inter-relacionam na medida em que produzem e compartilham o conhecimento, de acordo com os objetivos, necessidades e especificidades dessas organizações. Nessa vertente, Latour (2012) afirma que existe um emaranhado de redes materializadas em faturas e organogramas, em procedimentos locais e acordos particulares, de modo a ser estendida sobre um ambiente organizacional numa racionalidade “descontextualizada”. Ela instiga um império tecno-científico em estado totalitário, de modo a estabelecer “redes de poder” como linhas de força reguladoras dentro das próprias organizações. E, assim, se estabelece cultura organizacional própria e específica, por vezes competitiva e, por isso, caminham pela efetividade e eficácia de suas demandas.

Essa cultura estabelecerá as direções dos fluxos informacionais e proporcionará uma GC constituída por redes interativas. com atores ativos e participantes entre humanos, não-humanos e organismos.

Para melhor compreender o exposto, é lícito conceituar a TAR. Segundo Law (1992) a TAR, também conhecida como ‘sociologia da tradução’, caracteriza-se por um corpo teórico e empírico que trata das relações sociais, incluindo o poder e organização, como efeitos de rede. Trata-se de uma abordagem das ciências sociais cuja essência está em descrever e explicar estruturas sociais, organizacionais, científicas e tecnológicas, processos e eventos, dos quais, independentemente de seus componentes (humanos e não-humanos) formam rede de relações heterogêneas que podem ser mapeadas e descritas simultaneamente entre coisas e conceitos (materiais e semióticas), na mesma linguagem, analisados nas mesmas condições e estabelecendo única rede. Por isso, pode ser descrita como método “material semiótico”. Neste ponto de vista, a tarefa da sociologia, dentro da abordagem da TAR, é caracterizar as formas em que os materiais se unem para gerar-se e reproduzir padrões institucionais e organizacionais nas redes do social.

Nascida de um campo chamado Estudos da Ciência e Tecnologia, a TAR vem sendo trabalhada desde os anos 80 “para atender ao ‘Princípio da Simetria’ instaurado pela Antropologia das Ciências, postulado por Callon (1986), que

propõe a introdução dos objetos no campo de investigação das ciências humanas” (MELO, 2009, p.3). Esses objetos são inseparáveis do tecido social nas suas etapas de produção, apropriação e difusão, revelando toda uma rede de ações desencadeadas por vários tipos de atores que não só os humanos. Nesse sentido, as organizações públicas são inseparáveis dos tecidos sociais, influenciando a sociedade e sendo influenciada por ela, numa relação ínfima entre atores que se caracterizam como fatos simétricos.

Para Law (1992), a TAR está preocupada com a consolidação da rede de integrações de modo a compreender como alguns tipos de interações podem, numa escala de sucesso ou insucesso, estabilizar-se e reproduzir-se, ou seja, como o poder ou a organização são gerados.

Neste sentido, dois princípios são importantes nesta teoria: o princípio da simetria generalizada e o princípio da imparcialidade. O primeiro visa justificar que a natureza e a sociedade devem ser descritas da mesma maneira, com os mesmos termos. Sendo assim, propõe manter, sob o mesmo arcabouço de análise, elementos humanos e não-humanos, natureza e cultura, crença ingênua e ciência, aquele que estuda e aquele que é estudado, teoria e prática, coisa e representação, interioridade e exterioridade, ciências da natureza e ciências humanas, entre outras, evitando falsas dicotomias e visões compartimentalizadas da realidade (DOSSE, 2003). O segundo visa explicar o sucesso e o insucesso, assim como o verdadeiro e o falso na mesma proporcionalidade.

Deste modo, podemos perceber que o cerne da TAR está na preocupação com a forma como atores e organizações mobilizam, justapõem e unem os elementos dos quais são compostos e como eles são capazes de prevenir esses elementos, de seguir suas próprias inclinações. Para tanto, utiliza-se de estratégias que podem coexistir empiricamente de modo a efetivar a ordenação social e a gestão nas redes do social, como por exemplo:

- a) a incorporação de um conjunto de relações em materiais duráveis – Alguns materiais e as relações entre si são mais *duráveis* do que outros e, assim, mantêm seus padrões de relacionamento por mais tempo como textos e edifícios, por exemplo.
- b) a descentralização das ações, ou de formas de agir a distância;
- c) antecipação das respostas e as reações dos materiais têm consequências importantes, que, por sua vez, aumenta a robustez da rede;
- d) estratégias gerais de ordenação para redes, que, como os discursos foucaultianos, se ramificam e se reproduzem por meio de uma gama de instâncias ou locais.

Para Law (1992), a TAR é analiticamente radical por discordar de um conjunto de teorias éticas, epistemológicas e ontológicas, e por não celebrar, analiticamente, a ideia de que há diferença de natureza entre as pessoas e os objetos. Esses também chamados humanos e não humanos são caracterizados agentes ou atores estabelecidos numa rede padronizada de relações heterogêneas em que ações como o pensar, o agir, escrever, amar, ganhar como atributos normalmente atribuímos aos seres humanos, são gerados em redes que atravessam e se ramificam dentro e fora do corpo. Daí o termo, ator-rede: um ator (humano ou não-humano) ligado a uma rede e se fazendo rede que, segundo Law (1992), produz efeitos nas pessoas, com relação e padrões recorrentes, incorporadas e testemunhadas, geradas e reproduzidas como parte do ordenamento das relações humanas e não-humanas.

Para demonstrar que a relação entre a TAR e a GC pode existir de maneira que contribua para as organizações públicas, e para fundamentar nossos estudos bibliográficos sobre a relação entre TAR e GC em uma organização pública, procuramos junto ao site da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB), artigos que estabelecessem a relação da TAR junto a CI e com a GI e a GC. Incluímos a GI na pesquisa, pelo fato dela estabelecer relações estreitas com a GC. Para iniciar a busca, clicamos no ícone Benancib que nos levou ao repositório intitulado ‘Questões em rede’. A leitura do repositório encaminhou-nos às comunidades do Sistema para Construção de Repositórios Digitais (DSpace). Daí partimos para três tipos de busca com chamadas de títulos diferentes: Na primeira delas utilizamos as seguintes palavras-chaves:

- a) TAR e CI – Encontramos 2.501 relações entre os termos encontradas nos resumos e nas palavras-chave. Quando chamamos de maneira invertida (CI e TAR, o DSpace apresentou 2.512 documentos).
- b) TAR e GI – Encontramos 2.502 documentos. Porém, a relação estabelecida entre os termos aparecia no corpo dos textos. Além disso, os termos não constam nos resumos e/ou palavras-chave. Na chamada invertida (GI e TAR), captamos 2.513.
- c) TAR e GC – Encontramos 2.397 documentos. Na chamada invertida encontramos 2.394. Nestas chamadas a relação entre os termos consta nos títulos ou resumos ou palavras-chave.
- d) TAR e GIC – Encontramos 2.522 documentos, cuja relação entre os termos consta nos títulos, ou resumos ou palavras-chave.

Nesta perspectiva, pudemos perceber que a grande maioria dos documentos das 4 chamadas se repetem, principalmente, no que concerne às chamadas invertidas.

A primeira chamada foi a que encontramos maior número de repetições. Deste fato, entendemos que o DSpace relacionou que os documentos que constam a relação entre CI, GI, GC, GIC e TAR, encontram no espectro da CI.

No segundo tipo de busca, tentamos estabelecer a relação da GI e da GC não necessariamente com a TAR, mas com o próprio Latour enquanto teórico percussor da teoria. Sendo assim realizamos as seguintes chamadas:

- a) GC e Latour – 2.306 documentos encontrados citando Latour como aquele que fundamenta as redes sociais, onde seus conceitos e reflexões são considerados importantes no processo de GC.
- b) GI e Latour – 2.499 documentos encontrados citando Latour como fundamento sobre as redes sociais, contribuindo junto ao processo de GI.

Na terceira e última busca chamamos o título ‘ator-rede’, dos quais encontramos 121 trabalhos que escolhemos como amostra para nos debruçar com mais afinco. Classificamos os 121 documentos em categorias nomeficadas de acordo com as características encontradas em cada uma delas:

- **Categoria A – Compleição ‘ator-rede’** – Nesta categoria a palavra ‘ator-rede’ encontra-se nos títulos ou resumos ou nas palavras-chave, ou nos três elementos. Encontramos 100 documentos. Nesta categoria, embora a palavra ator-rede se encontre nos três elementos, a TAR não é trabalhada com profundidade teórica e só está relacionada com a CI quando está remetida às redes de maneira geral. Para justificar citações ou aportes sobre a TAR, os trabalhos utilizam-se de outros termos para fazer a relação com a TAR e a CI: redes sociais, ARS, rede de informação, rede de educação popular, rede digital, rede ecológica, rede de conhecimento, conhecimento em redes, redes de informação, redes privadas, redes de colaboração, cooperação em rede, discursos em rede, redes sociométricas, rede de textos científicos, rede organizacional, sociedade em rede, rede virtual, redes de tradução, rede colaborativa, rede de co-autoria, rede bibliodata, rede corporativa, redes públicas e privadas, redes de projetos, redes cognitivas, redes de ONG’s, redes produtivas, rede AVAAZ.ORG, compartilhamento de redes, fluxos de redes, redes informacionais, informação em rede, inteligência colaborativa em rede, redes eletrônicas, redes de conhecimento, redes sociais e tecnológicas, redes tecnológicas, redes intergeracionais, rede interorganizacional, redes de apoio social, rede de desenvolvimento, redes neurais, fluxos informacionais em redes

sociais, redes de sociabilidade, política de indexação em rede, teoria de redes, políticas de redes, políticas em rede, rede conceitual, redes sociais on-line, redes de conhecimento organizacional, redes organizacionais, rede SACI, redes ambientais, redes complexas.

- **Categoria B** – Inópia ‘ator-rede’ – Nesta categoria a palavra ator-rede não aparece nos títulos, resumos ou palavras-chave, mas no corpo do texto se faz presente associada aos termos ‘redes informacionais’. Aqui, a TAR é citada insuficientemente de maneira não aprofundada. Encontramos apenas 3 documentos que condissessem com esta categoria;
- **Categoria C** – Sagacidade ‘ator-rede’ – Nesta categoria 8 documentos encontrados demonstram a relevância da TAR em sua profundidade, utilizando de Bruno Latour, Callon e Law como autores percussores da teoria. Estes artigos apresentam a palavra ator-rede no título, no resumo e nas palavras-chave.
- **Categoria D** – Arrolamento ‘ator-rede’ – Nesta categoria os dois documentos encontrados expressam afinidade com a TAR, estabelecendo sua devida importância no estudo de redes, mas não aprofundam seus conceitos, características e aplicação na CI;
- **Categoria E** – Conexão ‘ator-rede’ – Nesta categoria, foco de nossa pesquisa, encontramos 8 documentos que estabelecem relação *en passant* entre TAR, GI e GC. Entre eles está o artigo apresentado no XIV Enancib em 2013, intitulado: Tecnologias da informação e comunicação no contexto das políticas públicas de informação do PJU: olhar para a gestão em rede e GC, de Llarena, Pinho e Duarte, que estabelece brevemente a relação entre TAR e GC. Dentre os 8 documentos, 3 apresentam relação entre TAR e GI, 4 entre TAR e GIC, e, como dito, apenas 1 entre TAR e GC.

Ao alçar voo em busca do equilíbrio entre as reflexões sobre a GC em organizações públicas em rede, percebemos que estudos precisam ser aprofundados, reflexões precisam ser feitas, e que desconstruções e reconstruções se fazem cada vez mais necessárias à medida que novas reflexões se juntam à nossa.

Sobre a TAR percebemos que sua relação pode ser estabelecida com a GI e, essencialmente, com a GC nos meandros da corrente teórica da CI. É certo que há traços de grande timidez sobre essa relação, porém, ela pode ser construída à medida que os estudos organizacionais se efetivam como serviços sociais, cujos produtos materiais são fontes de heterogeneidades.

Ao que percebemos, a TAR tem em sua abordagem um *materialismo relacional* bastante distintivo, muito embora materialismo e relações sociais nem sempre tenham sido os mais felizes companheiros. Ela é uma teoria da agência, a teoria do conhecimento e uma das teorias das máquinas, unindo num mesmo propósito humanos e não-humanos, imbricada na sociologia das organizações em que aponta distinções entre os *materiais* da organização e as *estratégias* da organização. Então, quando a TAR explora o caráter da organização, principalmente a pública na condição de sua gestão em rede, ela o faz como um efeito ou uma consequência: o da interação entre materiais e estratégias de organização, explorando os efeitos sociais que envolvem estrutura, poder e a própria organização. Aqui, ano nosso ver, está o ponto de ligação entre a TAR, a GC e a GI.

Nesse sentido os componentes de uma organização: as hierarquias, arranjos organizacionais, relações de poder e os fluxos de informação são as consequências incertas da ordenação dos materiais heterogêneos. Por isso, a TAR analisa, entende e desmistifica toda uma cultura organizacional, assim como a cultura informacional, sendo necessária sua aplicabilidade aos processos de gerência de organizações.

E, por isso, acreditamos que não se pode realizar estudos e análises profundas das práticas de gestão das organizações contemporâneas, essencialmente as de GC sem ter em conta as aportações da TAR, devido a sua insistência:

- a) no entendimento das conexões entre os elementos de uma rede estabelecendo os fluxos de informações e conhecimento;
- b) na importância dos ambientes e da cultura organizacionais para encaminhar e dirigir as relações e intercâmbios de informação e conhecimento.

Dessas reflexões, acreditamos que conseguimos conjecturar, mesmo que timidamente as contribuições que a TAR tem oferecido à GC, principalmente no que concerne às organizações públicas na condição de gestão em rede, como o exemplo da organização que se caracteriza pelo nosso objeto de estudo: o PJU-PB.

Assim, a hipótese de que, nos meandros da CI, a GI, a GC e a TAR ocupam seu lugar no contexto epistemológico como parte integrante de áreas diferenciadas, porém com possibilidades multi ou até mesmo interdisciplinares, nesta pesquisa, foi validada. Neste sentido, acreditamos ter atingido o equilíbrio neste possível voo que demarcam os objetivos de tecer breves considerações sobre os termos, constituir as contribuições teóricas que a TAR possibilita à GC, e possibilitar um início para a construção epistemológica de estudos teórico-práticos que enfatizam tão importante relação.



# O PROJÓVEM URBANO NO CONTEXTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS: PROCESSOS DESCRITIVOS E RESULTADOS COM OLHAR VOLTADO À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conhecido como defensor da humanidade e por sua astuta inteligência, Prometeu foi responsável por roubar o fogo do conhecimento de Zeus e entregá-lo aos mortais, desempenhando, segundo a mitologia, papel crucial na história da humanidade estabelecendo aos homens sua superioridade perante os animais. Por este crime foi punido, uma vez que o fogo era exclusividade dos deuses. Sendo assim, foi amarrado a uma rocha, no cume do monte Cáucaso, por toda a eternidade. Todos os dias um abutre dilacerava seu fígado que regenerava-se no dia seguinte. E assim seguiu até ser libertado por Hércules, o Hércules romano, que matou a ave, e por Quirón, centauro de grande nobreza que teria sacrificado sua vida trocando sua imortalidade e assumido o lugar de Prometeu, permitindo que a humanidade obtivesse o uso do fogo.

O mito foi abordado por diversos autores gregos, entre eles Hesíodo que aborda em suas obras (*Teogonia* e *Os trabalhos e os dias*) Prometeu como defensor da humanidade e desafiante inferior à onipotência e onisciência de Zeus.

Segundo Beall (1991), além de Hesíodo muitos outros pensadores, para além de sua repercussão artística e literária, recontaram a história de Prometeu. Na Antiguidade, por exemplo, Safo, Platão, Esopo e Ovídio atribuem a Prometeu papel importante na criação da raça humana. Segundo os autores, apesar dos seres humanos terem sido criados pelos deuses a partir da matéria prima barro, foi Prometeu quem atribuiu suas principais características.

Na modernidade, Goethe é um dos autores que afere a Prometeu a representatividade da vontade humana por conhecimento e pela ciência através da captura do fogo. Para Goethe, Prometeu se nega a venerar deuses e, como ato de rebeldia, se prontifica a fazer homens com a mesma consciência. Essa característica é um tema que permeia a sociedade moderna até os dias de hoje. A interpretação de Goethe nos remete às ideias de Pozo (2003, p.8) ao afirmar que o que se estabelece entre a humanidade é a “maior acessibilidade dos saberes ao torná-los mais horizontais e menos seletivos à produção e acesso ao conhecimento”. Se o

fogo do conhecimento, depois de Prometeu, não é mais exclusividade dos deuses, os seres humanos, se igualam a eles na questão da acessibilidade e criação de novos conhecimentos. Este fato nos remete, ainda, que quanto maior a possibilidade de conhecimento, maior a necessidade de gerenciá-lo.

Porém, é a visão do dramaturgo Ésquilo, em sua tragédia *Prometeu Acorrentado* (*Prometheus desmotes*), que nos chama atenção por denotar a Prometeu, o titã, papel decisivo na tarefa de ensinar aos homens as artes da civilização, como a escrita, a matemática, a agricultura, a medicina e a ciência, e de salvar a humanidade da destruição completa pretendida por Zeus ao roubar o fogo do conhecimento dos deuses e entregá-lo aos seres humanos. Pensava Zeus que, ao castigá-lo, lembraria-se, dia após dia, de sua arrogância e empáfia em ter proporcionado aos seres humanos, seres infinitamente inferiores, o poder de criação e modificação contínua de seu *modus vivendi*. Para contar a história de Prometeu, Ésquilo centrou seu enredo em três fases distintas: o Prometeu ardente, o Prometeu acorrentado e o Prometeu liberto.

Na fase ardente, Prometeu se posiciona como o titã com bravas ganas de estabelecer entre a humanidade a igualdade entre ela e os deuses. Para isso, a arte de criar, recriar e reinventar o conhecimento através do fogo sagrado deveria ser compartilhada entre os seres humanos. Na fase acorrentada, Prometeu, sofre as consequências de suas ações na dor de ver comido seu fígado todos os dias e na esperança de vê-lo refeito no dia seguinte. Na fase liberto, Prometeu reconhece as benfeitorias dos amigos que os libertaram em prol de uma causa maior: a igualdade entre homens e deuses.

Numa leitura “simplista”, relacionamos os subitens desse capítulo às fases de Prometeu, definidas por Ésquilo:

- a) A ardente, que configura o PJU e o PJU-PB no contexto das políticas públicas, candente por ações formativas, educativas e informativas para o bem coletivo. Para tanto, discutimos brevemente sobre políticas públicas, para só então situar o PJU dentro delas. Nesta fase descrevemos o Programa de acordo com as pesquisas documentais e bibliográficas e com as entrevistas realizadas junto à equipe.
- b) A acorrentada, que relaciona o Programa às “amarras” das políticas públicas que, por um motivo ou outro, deixa de cumprir seu papel coletivo ou o cumpre com limitações. Para tanto, desenhamos os fluxos de redes através da ARS e estabelecemos nesses desenhos a cartografia de controvérsias para entender melhor o PJU. Para tanto, as contribuições teórico-metodológicas são consideradas justas e necessárias.

- c) A liberta, que afere ao PJU e PJU-PB ganas de aquisição de conhecimento, metodologias e estratégias para cumprir seu papel social. Nesta fase, através das análises, atribuímos um modelo de GC que pensamos atender a suas especificidades e efetivar sua missão de formação, informação e incentivo ao protagonismo juvenil.

### **Discutindo as políticas públicas no contexto do PJU: apreciações e justaposições voltadas à GC**

Para refletir o PJU no contexto das políticas públicas brasileiras, é necessário primeiro responder às perguntas: O que são políticas públicas? Como e por que surgiu a área de políticas públicas? Como a GC contribui com as políticas públicas?

Diante da impossibilidade de esgotar o assunto, sabemos da multiplicidade e diversidade de respostas aferidas de corpos teóricos densos, do empirismo ou do senso comum. Porém, refletiremos aquelas que acreditamos responder a nossos questionamentos de investigação.

Sendo assim, as reflexões de Lopes, Amaral e Caldas (2008, p.5), se tornam aparentes quando aferem a políticas públicas a responsabilidade de atingir resultados em diversas áreas e promover o bem-estar da sociedade. Para tanto, os governos se utilizam de políticas públicas caracterizadas como “conjunto de ações e decisões do governo, voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade”. Em outras palavras, são a totalidade de ações, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público. Isso significa que cabe aos governos a responsabilidade das políticas públicas sociais.

Porém, os autores estabelecem posicionamento crítico quando afirmam que

[...] é certo que as ações que os dirigentes públicos (os governantes ou os tomadores de decisões) selecionam (suas prioridades) são aquelas que eles entendem serem as demandas ou expectativas da sociedade. Ou seja, o bem-estar da sociedade é sempre definido pelo governo e não pela sociedade. Isto ocorre porque a sociedade não consegue se expressar de forma integral. Ela faz solicitações (pedidos ou demandas) para os seus representantes (deputados, senadores e vereadores) e estes mobilizam os membros do Poder Executivo, que também foram eleitos (tais como prefeitos, governadores e inclusive o próprio Presidente da República)

para que atendam as demandas da população. As demandas da sociedade são apresentadas aos dirigentes públicos por meio de grupos organizados, no que se denomina de Sociedade Civil Organizada (SCO), a qual inclui, conforme apontado acima, sindicatos, entidades de representação empresarial, associação de moradores, associações patronais e Organizações não governamentais (ONGs) em geral (LOPES; AMARAL; CALDAS, 2008, p.6).

E afirmam que os recursos para atender a todas as demandas da sociedade e seus diversos grupos são limitados ou escassos. Como consequência, os bens e serviços públicos desejados pelos diversos indivíduos se transformam em motivo de disputa. Assim, para aumentar as possibilidades de êxito na competição, indivíduos que têm os mesmos objetivos tendem a se unir, formando grupos que estimulam mudanças e melhorias sociais e, em tese, supervisionando leis. São eles, junto ao governo, os atores sociais das políticas públicas.

No mesmo sentido, alguns pensadores refletem as políticas públicas como “[...] campo dentro do estudo da política que analisa o Governo à luz de grandes questões públicas” (MEAD, 1995, p. 21). Ou “[...] conjunto de ações do Governo que irão produzir efeitos específicos” Lynn (1980, p. 8). Ou, ainda, como a “[...] soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos” Minogue (1988, p. 10). Secchi (2010) enfatiza que políticas públicas estão vinculadas ao sentido de política; ao conteúdo concreto e simbólico de decisões políticas e do processo de construção e atuação dessas decisões.

De qualquer forma, como afirma Fernandes (2007), outras conceituações priorizam o papel da política pública na solução de problemas de ordem pública. Críticos das definições que superestimam aspectos racionais e procedimentais, a exemplo de Marques (2000), argumentam que elas ignoram o embate em torno de ideias e interesses para se concentrarem no papel dos governos e nas oportunidades de cooperação que acontecem entre os envolvidos diretamente na política pública (governos, instituições e grupos sociais), e que tem a participação das coletividades como a única estratégia de evitar políticas emanadas unilateralmente do poder institucional. O fato é que diante desses conceitos, aparentemente, distintos, é inegável afirmar que as políticas públicas são processos, conjuntos de decisões e ações orientadas a um ou mais objetivos definidos previamente. Essas ações são desencadeadas por atores que enfrentam algum problema de natureza pública (PINHEIRO, 2009).

Portanto, para Jardim; Marcondes (2003) as políticas públicas estão sob encargo de organismos governamentais através de processo político. A constatação de que as políticas públicas, ainda que fixadas na esfera do Governo, envolvem

sempre múltiplos atores, leva ao delineamento de visões conceituais e intenções mediante o equilíbrio entre atividades normativas e reguladoras. Isso remete à possibilidade de grandes reflexões sobre o tema.

Nesse sentido, de forma mais ampla, podemos conceber as políticas públicas como

[...] formas de políticas implementadas pelo Estado que pretendem garantir o consenso social, através de iniciativas que contribuam para a redução de desigualdades e controle das esferas da vida pública para garantir os direitos dos cidadãos. Uma política pública contemporânea ao nosso tempo tem que discutir as questões de raça, credo, gênero, classe social, não se restringindo a discutir a forma e sim ir além, construindo socialmente o seu conteúdo e conceito estratégico de sociedade. Contudo, na prática, é a pressão de setores da sociedade sobre o Governo, seja de forma organizada ou não, que dá origem às políticas públicas (CRUZ, 2009, p. 16).

Enquanto área de conhecimento e disciplina acadêmica, Souza (2006, p.22) afirma que a política pública nasce nos Estados Unidos

[...] como ferramenta das decisões do governo. Produto da Guerra Fria e da valorização da tecnocracia como forma de enfrentar suas consequências. Seu introdutor no governo dos EUA foi Robert McNamara que estimulou a criação, em 1948, da RAND Corporation, organização não-governamental financiada por recursos públicos e considerada a precursora dos *think tanks*. O trabalho do grupo de matemáticos, cientistas políticos, analistas de sistema, engenheiros, sociólogos etc., influenciados pela teoria dos jogos de Neuman, buscava mostrar como uma guerra poderia ser conduzida como um jogo racional. A proposta de aplicação de métodos científicos às formulações e às decisões do governo sobre problemas públicos se expande depois para outras áreas da produção governamental, inclusive para a política social.

Este fato levou à necessidade de perceber a política pública como campo holístico e multidisciplinar, quer dizer, uma área que situa diversas unidades em totalidades organizadas. Deste modo, fica mais fácil visualizar três implicações sintetizadas por Marques (2000, p. 13):

[...] a primeira é que a área torna-se território de várias disciplinas, teorias e modelos analíticos, apesar de possuir suas próprias modelagens, teorias

e métodos; a segunda é que o caráter holístico e multidisciplinar da área não significa que careça de coerência teórica e metodológica, mas sim que ela comporta vários “olhares” em seus diferentes âmbitos. Por último, políticas públicas, depois de desenhadas e formuladas, desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistema de informação e pesquisas que quando postas em ação, são implementadas, ficando submetidas a sistemas de acompanhamento e avaliação.

Para Fernandes (2007), as políticas públicas enquanto disciplina representa o terceiro grande caminho trilhado pela ciência política norte-americana no que se refere ao estudo do mundo público em busca do entendimento de como e por que os governos optam por certas ações. O primeiro prioriza o estudo de instituições, vistas como fundamentais para limitar o poder dos governantes. O segundo segue a tradição de Paine e Tocqueville, para quem a virtude cívica com o intuito de promover administrações dignas reside em organizações locais.

O autor afirma que as políticas públicas contam com quatro fundadores: H. Laswell, H. Simon, C. Lindblom e D. Easton. O primeiro introduz a expressão *policy analysis* (análise de política pública), ainda nos anos 30, como forma de conciliar conhecimento científico/acadêmico com a produção empírica dos governos e de estabelecer diálogo profícuo entre cientistas sociais, grupos de interesse e Governo. Simon, por sua vez, dá ênfase ao conceito de racionalidade limitada dos decisores públicos (*policy makers*), argumentando que tal entrave pode ser minimizado por meio do uso do conhecimento racional:

[...] a racionalidade dos decisores públicos é sempre limitada por problemas tais como informação incompleta ou imperfeita, tempo para a tomada de decisão, auto interesse dos decisores, etc. Mas a racionalidade pode ser maximizada até um ponto satisfatório pela criação de estruturas (conjunto de regras e incentivos) que enquadre o comportamento dos atores e modele esse comportamento na direção de resultados desejados, impedindo, inclusive, a busca de maximização de interesses próprios (FERNANDES, 2007, p. 9).

Para o autor, Lindblom (1979) questiona o racionalismo de seus predecessores, Laswell e Simon. Propõe a incorporação de outras variáveis à formulação e à análise de políticas públicas, tais como relações de poder e integração entre as diferentes fases do processo decisório, sem manter um fim ou um princípio determinado. Daí porque as políticas públicas precisariam incorporar novos elementos à sua formulação e análise, além das questões de racionalidade: o papel

das eleições, das burocracias, dos partidos e dos grupos de interesse. Por último, Easton define política pública como sistema, que compreende relação entre formulação, resultados e ambiente. Para ele, políticas públicas recebem *inputs* dos partidos, da mídia e dos grupos de interesse, elementos estes que influenciam seus resultados e efeitos.

No entanto, para Minogue (1998), a concepção ainda mais usual até os dias de hoje é a sustentada por Lasswell em 1936. Para ele, decisões e análises sobre política pública implicam responder aos questionamentos básicos: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz. O que pressupõe uma questão de análise das políticas públicas para que se possa defini-la.

Sobre isso, DeLeon (1988), coloca que Lasswell foi o primeiro a definir de maneira coerente o que constituía o enfoque do governo e, desde então, as ciências políticas têm feito grandes avanços, principalmente nos Estados Unidos e cada vez mais em outras nações. O autor coloca que Lasswell concebeu um mapa conceitual que deveria oferecer um guia para obter imagem geral das fases principais de qualquer política pública. A estas 7 etapas chamou de “processo de decisão”, em que acredita refletir a origem do conceito mais aceito pelas ciências políticas. Sendo assim, o processo de decisão propõe, examina, realiza e conclui determinadas ações. As fases incluem: 1) inteligência; 2) promoção; 3) prescrição; 4) inovação; 5) aplicação; 6) término; 7) avaliação.

A partir de Lasswell, muitos outros refletidores beneficiaram o processo de funcionamento das políticas públicas das quais modelos e processos foram a luz que guiaram toda uma geração de investigadores à medida que estudavam suas etapas (DELEON, 1988). Segundo o autor, esses estudos representam quatro fases importantes: **fase de iniciação**, cujos autores representantes são John Kingdon (1984) e sua obra *Alternatives and Public Policy*; Nelson Polsby (1984) e sua *Innovation in America*; **fase de implantação** com as obras *Systematic think for Social Action* de Alice Rivlin (1971), *Analysis of Public Decisions* de Edward Quade (1983); *Implementation...* de Jeffrey Pressman e Aaron Wildavsky (1973); e *The Implementation Game* de Eugene Bardach (1977); **fase de avaliação** com *Evaluation Research* de Edward Suchman (1967) e *The gift Relationship* de Richard Titmus (1971); **fase de encerramento** com as obras *Are Governmental Organizations Immortal?* de Herbert Kaufman (1976) e *Every War Must End* de Fred Ikle (1971). Essas fases determinam para DeLeon (1988) o ciclo de políticas públicas na sociedade.

Independente das fases das políticas públicas, os modelos de formulação e análise também são discutidos no campo teórico sobre o tema. Segundo Souza (2006, p.28), foi Theodor Lowi (1972) quem desenvolveu, talvez, “a mais conhecida

tipologia sobre política pública, elaborada através de uma máxima: a política pública faz a política”. Estabeleceu quatro formatos para as políticas públicas: **distributivas**, que caracterizam as decisões tomadas pelo governo, privilegiando certos grupos sociais em detrimento de outros; **regulatórias**, que envolvem burocracia, políticos e grupos de interesse, e, por isso, são mais visíveis ao público; **redistributivas**, caracterizadas por políticas sociais universais; e **constitutivas**, caracterizadas por políticas mais procedimentais.

Segundo Souza (2006), modelos de políticas públicas como: o de Cohen, March e Olsen (1972), intitulado *Garbage Can*, ou “lata de lixo” foi reformulado e aplicado por Kingdon (1984) passando a chamar-se **múltiplas correntes**; o de Sabatier e Jenkins Smith (1993), intitulado modelo de **coalisão de defesa**; o de **arenas sociais**, envolvendo as redes sociais, as relações os vínculos e conexões entre os agentes das políticas; o elaborado por Baumgartner e Jones (1993), intitulado **equilíbrio interrompido**, baseado nas noções de biologia e computação; e os modelos influenciados pelo **‘novo gerencialismo público e pelo ajuste fiscal’**. Permitem distinguir as ações do governo e suas pretensões, além do entendimento dos papéis dos atores envolvidos e níveis de decisão e das leis e regras que regem as ações intencionais em curto, médio e longo prazos, implicando os processos de implementação, execução e avaliação.

Pela complexidade dos estudos sobre políticas públicas em sua tipologia, fases, modelos e processos, Secchi (2010, p.105) aponta a necessidade de estudá-las em dimensões de análises específicas para seu entendimento:

a) Dimensão de conteúdo – Trata-se da tipologia de política públicas consideradas esquemas de interpretação e análise de um fenômeno baseado em categorias analíticas. Em outras palavras, são formas de classificar os conteúdos, os atores, as instituições, dentro de um processo de política pública.

b) Dimensão temporal – Entendimento do ciclo das políticas públicas em sete principais fases: identificação do problema, formação da agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação, avaliação e extinção. Este ciclo, embora, aconteçam alternadamente, ajuda a organizar as ideias, faz com que a complexidade de uma política pública seja simplificada, ajuda a criar um referencial descritivo.

c) Dimensão espacial – Esta dimensão trata do espaço geográfico onde as políticas públicas acontecem, ou seja, no contexto institucional (formais,

informais ou invisíveis), que deverá ser analisado com uso de esquemas analíticos para melhor compreensão da complexidade das políticas públicas.

d) Dimensão de atores – Análise de todos os indivíduos, grupos ou organizações que desempenham um papel na arena política e seus possíveis relacionamentos entre si.

e) Dimensão comportamental – trata dos estilos de políticas públicas que constituem “procedimentos operacionais padrão de elaborar e implementar políticas”.

Sobre isso, Sabatier (1991) planteou algumas queixas muito concretas dos estudos sobre o tema até a década de 90. Entre elas a de que modelos definidos por etapas não são causais, não preveem situações e nem indicam as direções das etapas subsequentes. Além do mais, não proporcionam bases claras para provar hipóteses empíricas e, por isso, algumas das etapas não se confirmam, não se emendam e não se criam. Portanto, padecem de imprecisão descritiva ao planejar as etapas, sofrem enfoques legalistas de cima para baixo da alta administração, nega um sistema de relações intergovernamentais e, finalmente, não alcança a aprendizagem orientada através de processo.

Para além das críticas de Sabatier (1991), Brewer e DeLon (1983) consideram o processo de políticas públicas, não como etapas independentes de suas ações, mas como dispositivo com distintas ações e propósitos implicando em um grande sistema, cujas direções são multidimensionais e se caracterizam pela capacidade de retroalimentação.

Na Europa, a área de política pública vai surgir como um desdobramento dos trabalhos baseados em teorias explicativas sobre o papel do Estado e de uma das mais importantes instituições do Estado – o Governo – produtor, por excelência, de políticas públicas (SOUZA, 2006).

Atualmente, a União Europeia tem desenvolvido políticas públicas destinadas ao impulso da ‘sociedade da informação e do conhecimento’, estabelecendo estruturas políticas comuns em alto nível de desenvolvimento e ações coordenadas entre diversos países em âmbito de economia e cultura. Para tanto, planos, programas, normativas e instrumentos, como os chamados ‘*libros verdes*’ e ‘*libros blancos*’, reforçam continuamente a base de conhecimentos das TIC, intentam modelar a evolução dessas tecnologias a favor dos cidadãos e proporcionam desenvolvimentos legislativos comum em distintos documentos, estimulando uma reflexão em nível europeu.

Segundo Llarena (2012), a sociedade atual, nomeficada por diversas terminologias (sociedade da informação, sociedade do conhecimento, sociedade

aprendente...), é reflexo da ideia de globalização, como destino inexorável da humanidade e de suas formas de organização e de relações. Permeia a produção teórica das ciências ditas pós-modernas, transformando-se quase em fértil “campo de esporte intelectual”, que dilui a complexidade dos nexos global-local-global.

Reverendo sua ontologia do termo (globalização), em princípio, é possível pensar que o mundo se transformaria em grande massa singular unida por aliança universal. No entanto, diferentes formas e graus de participação social no processo de globalização trazem diferença crucial à sua forma. No caso de políticas públicas no domínio global, o mesmo acontece: o nível de participação social determina a diferença no planejamento, na implantação e implementação e, sobretudo, em sua execução.

O *Social Watch* ou Observatório da Cidadania – coalizão internacional de cidadãos e 105 organizações civis sem fins lucrativos de 50 países de diferentes regiões do mundo, incluindo o Estado da Palestina e representação da União Europeia – caracteriza-se como um exemplo de políticas públicas em ações globais. Fiscaliza atuações governamentais para erradicação da pobreza e da equidade de gênero no mundo globalizado. Sua meta é monitorar o cumprimento (ou não) dos compromissos assumidos por chefes de Estado na Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Social, ocorrido em Copenhague, ano 1995. Estimula a ampliação de uma rede aberta e em permanente construção para apoiar os grupos no intercâmbio de ideias e informações, de metodologias e conclusões, articulando-se sistematicamente com outras iniciativas bem-sucedidas de combate à pobreza e à discriminação.

Aguiar (2007) ressalta que se trata de um caso exemplar de como dados sobre políticas públicas são transformados em informação para apoio à decisão dos atores sociais, representando as ações governamentais em prol das populações e desenvolvendo competência técnica no monitoramento e análise de dados sobre políticas públicas relativas aos temas com que trabalham. Informes via relatórios anuais, desde 1995, dão subsídios ou refletem um amplo processo de consulta a organismos de base que têm estimulado diálogos locais com instituições estatais e agências internacionais de cooperação na fixação de políticas públicas. Isto porque as entidades, que atuam como interlocutores das sociedades civis junto aos organismos internacionais, mobilizam milhares de profissionais com conhecimento técnico ou especializado que os habilita a coletar e analisar informações de interesse público.

É neste ponto que a GC se prontifica a contribuir na esfera pública quando se propõe a estabelecer-se como ferramenta das decisões ou cria e sugere estruturas

para gerenciar o comportamento informacional dos atores envolvidos na política, na direção dos resultados esperados. Assim, minimiza problemas os de informação incompleta ou imperfeita, os de tempo para a tomada de decisão e auto interesse dos decisores, entre outras coisas (FERNANDES, 2007). Além do mais, a GC, nesse sentido, amplia o âmbito de ação da esfera pública e a gestão dos recursos informacionais, principalmente no tange aos recursos tecnológicos tão próprios das organizações contemporâneas.

Quando nos referimos, em particular, ao PJU, é indiscutível que, apesar de se caracterizar como uma política de governo, na candescência de sua condição de política pública educacional e de juventude, assume características peculiares discutidas em reuniões do Observatório da Cidadania e de participação social. Sua gestão em rede, interdimensional e intersetorial é o espelho de ações globais modernizadas à luz das TIC, na mesma linha de trabalho idealizada pelo Observatório da Cidadania, assim como na dos livros Verde e Branco que remetem às políticas públicas de impulso da sociedade da informação e, por isso, favorece uma GC com o fim de resultados excelentes.

Nesse caso, o Governo Federal propõe que cada estado ou município, apto a aderir ao Programa, elabore um plano de implantação, conforme a fundamentação legal exigida pelo Programa. A obediência à legislação que rege o PJU junto ao Projeto Político Pedagógico (PPP) são os meios de garantir seu o funcionamento em prol do público-alvo. O plano de efetivação ou de implementação constitui importante ferramenta de planejamento, definição de gastos e controle, não somente para quem elabora, mas também para os demais órgãos de controle envolvidos. Tal plano se configura como um recurso informacional importante do Programa e possibilita a aquisição e compartilhamento de conhecimento sobre as especificidades do estado que se prontifica a aderir ao Programa. Depois de aprovado, a CN inclui o estado solicitante em seu campo de ação, repassando recursos, formando profissionais para atuação implementativa, executiva e pedagógica, e estabelece regras e normas de funcionamento, acompanhamento e avaliação do Programa.

Segundo Llarena (2012), ao Estado, como ente executor, cabe a responsabilidade, no plano inicial, de: receber e executar os recursos financeiros transferidos pelo Governo Federal; prestar conta do dinheiro público recebido relativo às finanças do PJU; recrutar e selecionar jovens; providenciar espaço físico adequado à equipe como um todo; matricular o alunado; formar e contratar a equipe executora; receber, armazenar, zelar e distribuir os materiais didáticos; certificar em nível de fundamental e de qualificação profissional; prover lanches

e refeições; garantir a manutenção de laboratórios de informática, oficinas e espaços específicos à qualificação profissional. E, mais, contratar educadores e merendeiras; prestar quaisquer esclarecimentos solicitados por órgãos públicos ou privados e por qualquer cidadão; assumir responsabilidade por eventuais litígios de natureza trabalhista; monitorar e fiscalizar as atividades em seu todo; enfim, avaliar sistematicamente o Programa, em todas as facetas e em todos os momentos. Tais atividades garantem o ciclo da política pública proposta.

Diante do funcionamento satisfatório das ações do Programa, é possível afirmar que o Estado assume sua legítima responsabilidade e executa políticas públicas, dentro da premissa de que elas representam o sinônimo de “Estado em ação”, como previsto por Santos (2006, p. 38), com a participação dos diferentes atores sociais que demandam as políticas públicas estabelecidas no âmbito do PJU.

Sendo assim, é caracterizado política de juventude por direcionar todo o trabalho aos jovens entre 18 e 29. É consensual nas entrevistas que o Programa respeita as características e especificidades do jovem brasileiro contemporâneo, no que concerne às necessidades de: interagir com os poderes judiciário e legislativo na construção de políticas amplas; promover espaços para que a juventude participe da construção dessas políticas; e fomentar a elaboração de políticas públicas para o segmento juvenil, em nível federal, estadual e municipal.

É caracterizado como uma política educacional por estabelecer diretrizes educacionais no processo de formação juvenil em nível de ensino fundamental aliando-as à participação cidadã, informatização e empregabilidade.

Tanto suas políticas educacionais como as pertinentes à juventude precisam estar atentas no tempo e no espaço e, para tanto, contam com as potencialidades das TIC. Logo, a garantia de acesso à internet e às tecnologias faz com que professores, alunos e sociedade em geral compreendam a lógica das políticas públicas educacionais e de juventude no momento histórico atual brasileiro.

A aceleração da automação e a disseminação de informação e de comunicação, graças às TIC, afetam não apenas ao processo produtivo como formas organizacionais a ele associadas, mas apontam para o direcionamento de tarefas integradas, realizadas em equipe ou individualmente, que demandam uma visão de conjunto que deve ser aplicada às políticas educacionais e de juventude no âmbito do PJU.

Por tudo isso, a GC torna-se grande aliada aos processos públicos do PJU, para além de estratégias, metodologias, instrumentos e recursos que permitem identificar, converter, organizar, armazenar, utilizar as informações e os conhecimentos, mas para gerenciamento dos diferentes contextos que envolvem a execução do Programa num país de tão grande extensão territorial. A abrangência

do PJU, por si só, remete à necessidade de gestão detalhada de seus processos e, portanto, da GC como forte aliada nas tomadas de decisões e organização estrutural e estratégica de ações que permitam ajudar todos os atores do PJU a compartilhar os diferentes conhecimentos das mais diversificadas áreas que circulam no âmbito organizacional do Programa. O papel da GC no PJU está também para promover uma cultura que motive as pessoas a compartilhar os conhecimentos para o bem coletivo.

### **Alocando o PJU no contexto das políticas públicas de juventude, educacionais e informacionais**

Embora apresentem gestões diferenciadas de execução e funcionamento, (dependendo das ideologias e interesses dos executores das políticas públicas implementadas), as políticas públicas de juventude e educacionais brasileiras constam de grande diversidade em sua gestão, e obedecem a modelos, estratégias e metodologias diferenciadas. Portanto, trazem resultados diferenciados, por exemplo, entre a execução de um mesmo programa em diferentes Estados ou municípios. Essas especificidades caracterizam diferentes possibilidades de gestão informacionais e de conhecimento.

#### Políticas públicas de juventude

Ao tempo em que reconhecemos as diferenças culturais de povos e nações, de forma similar, sabemos que a juventude se diferencia a depender do momento temporal e das delimitações espaciais. No atual tempo histórico, na realidade nacional, o traço característico refere-se às desigualdades e às discriminações que se conjugam entre si e produzem graus de vulnerabilidade distintos com reflexo nas vivências do jovem brasileiro que se caracterizam por: recortes étnicos, raciais e de gênero; deficiências físicas e mentais; diversidade de orientação sexual; pertencimento religioso; pertencimento associativo e político; pertencimento a “galeras”, gangues, torcidas organizadas e similares.

Juntas, desigualdades e discriminações desenham o perfil da juventude nesse momento específico da história brasileira, noticiadas todos os dias nos meios de comunicação de massa. Crimes, indícios de marginalidade, violência, desemprego, desesperança, descrédito, intolerância e tristeza são elementos presentes no cotidiano

brasileiro e que, de tão habitual, passam quase despercebidos, embora tragam desconforto, inquietação e insegurança para os jovens.

Em termos mais específicos, tomando como referencial o diagnóstico das condições socioeconômicas do jovem brasileiro, segundo Llarena (2012), a SNJ delinea nove desafios que norteiam a consolidação da Política Nacional de Juventude: ampliar o acesso ao ensino e à permanência em escolas de qualidade; erradicar o analfabetismo; preparar o jovem para o universo do trabalho; gerar trabalho e renda; promover uma vida saudável; democratizar o acesso ao esporte, ao lazer, à cultura e às tecnologias de informação e de comunicação; promover os direitos humanos e as políticas afirmativas; estimular a cidadania e a participação social; melhorar a qualidade de vida no meio rural e nas comunidades tradicionais.

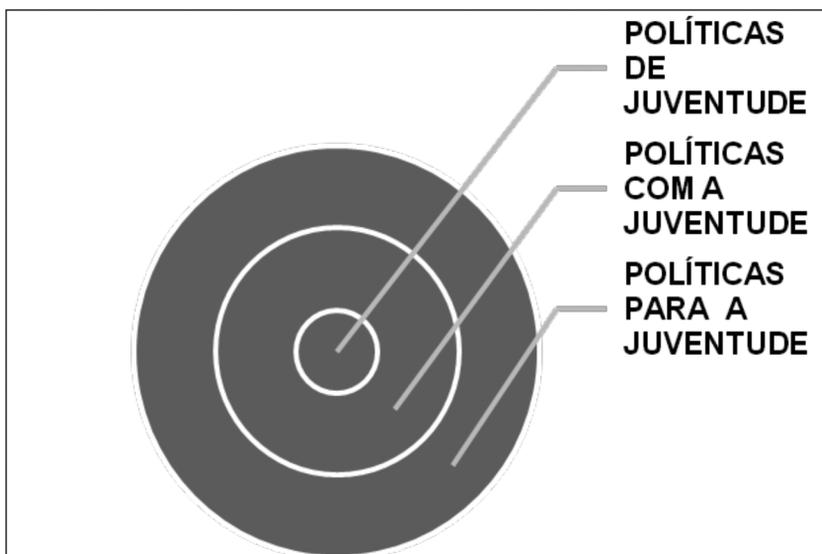
Para tanto, o Conselho Nacional de Juventude (Conjuve), instituído em fevereiro de 2005, figura como espaço de diálogo entre Governo, sociedade civil e juventude. É um órgão consultivo com o fim de assessorar a SNJ na formulação de diretrizes governamentais; promover estudos e pesquisas acerca da realidade socioeconômica juvenil; e assegurar que a Política Nacional de Juventude do Governo Federal alcance o reconhecimento dos direitos dos jovens e a ampliação de sua efetiva participação cidadã. Incorpora representantes do poder público e da sociedade civil, esta última representada por dois terços dos membros do Conselho, além de representantes de entidades; movimentos e redes de jovens; ONGs que lidam com segmentos juvenis; e especialistas sobre a juventude. Também integram o Conjuve ministérios que mantêm programas direcionados para esse público; representantes do Fórum de Gestores Estaduais e da Frente Parlamentar de políticas públicas de juventude; e de entidades municipais. Em se tratando do PJU, o Conjuve atua como órgão consultivo em suas determinações.

O Governo Federal possui, além do Conjuve, em áreas distintas, inúmeras ações, programas e políticas públicas para a juventude sob encargo da SNJ. Entre os planos de ação estão, além do **Programa Nacional de Inclusão de Jovens (ProJovem)**, os projetos e programas:

- Projeto Agente Jovem.
- Programa Bolsa-Atleta.
- Programa Brasil Alfabetizado.
- Programa Escola Aberta.
- Programa Escola de Fábrica.
- Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio (Promed).
- Programa Juventude e Meio Ambiente.
- Programa Nossa Primeira Terra.

- Programa Cultura Viva.
- Programa de Integração de Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja).
- Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego (PNPE).
- Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio (PNLEM).
- Projeto Rondon.
- Programa Pronaf Jovem.
- Programa Universidade para Todos (ProUni).
- Programa Saberes da Terra.
- Programa Segundo Tempo.
- Projeto Soldado Cidadão.
- Sendo assim, a SNJ retrata que as políticas públicas ideais para a realidade brasileira são aquelas traçadas especificamente para os jovens, com sua participação efetiva a partir da idealização e do planejamento das ações. Isso pode ser melhor representado no diagrama a seguir:

**Figura 3:** Diagrama ilustrativo das políticas públicas de juventude



Adaptação da Fonte: BRASIL. Ministério da Educação. Projeto Pedagógico Integrado do ProJovem Urbano, 2008

O PJU, especificamente, é caracterizado como política de juventude por direcionar todo o trabalho aos jovens entre 18 e 29 respeitando suas características e especificidades, no que concerne às necessidades contemporâneas de:

- Interagir com os poderes judiciário e legislativo na construção de políticas amplas.
- Promover espaços para que a juventude participe da construção dessas políticas.
- Fomentar a elaboração de políticas públicas para o segmento juvenil, em nível federal, estadual e municipal.

Tais características e especificidades estão representadas em cada estado brasileiro, entre outras coisas, por suas demandas culturais. Portanto, a cada estado, uma cultura e, por conseguinte, novos traços culturais, que correspondem a uma realidade específica, a qual, por sua vez, demanda planejamento e formas particulares de execução.

Hoje, segundo diferentes autores (COLE, 1994; TARGINO, 1995; WURMAN, 1991), a intensidade e a velocidade do fluxo informacional aceleram as chances de hibridismo cultural, o que faz com que diversidades e identidades se manifestem num mesmo país, mas, também, entre países, regiões e continentes. Símbolos e valores se propagam mundo afora e permitem que jovens de diferentes nacionalidades e de condições sociais diametralmente opostas partilhem de universos similares de referência. Nesse sentido, as conquistas tecnológicas modificam a comunicação, a socialização e a visão de dimensão do universo juvenil.

Porém, afirmamos que, apesar de tais conquistas, ainda são poucas as ofertas de cultura informacional. Ao que tudo indica, no Brasil, a cultura informacional dos jovens é limitada e pouco mencionada dentre as políticas públicas para eles. Dados do IBASE/POLIS, de 2005, demonstram esse fato, quando anunciam, por exemplo, que apenas 10,1% de jovens brasileiros costumam ir ao cinema. Metade do público juvenil quase nunca vai ao cinema ou visita bibliotecas, com o agravante de que 85,5% se limitam a obter informações via televisão (TV) e 78% nunca participam da produção de informações em meios de comunicação, como jornais de escolas, fanzines, a própria TV, rádios comunitárias, vídeos etc. (LLARENA, 2012).

Em contrapartida, em bairros, favelas e algumas comunidades, grupos culturais funcionam como articuladores de identidades e se tornam referência na redação de projetos individuais ou coletivos. A literatura sobre juventude tem registrado grupos de jovens voltados para esportes, rádio comunitária, teatro, dança e estilos musicais variados, tais como *rock*, *punk*, *heavy metal*, *reggae*, *hip hop*, *funk*, entre outros. Eles inventam e reinventam estilos que se tornam formas de expressão e de comunicação entre contingentes juvenis.

Neste contexto o PJU se caracteriza como um Programa inédito, desde 2005, que procura dinamizar a juventude com olhares à sua participação na construção de políticas feitas para ela própria. Sendo assim, e considerando as necessidades contemporâneas do jovem brasileiro, o Governo Federal traça a missão do PJU frente a tais políticas, como ilustra a Figura 4.

**Figura 4:** Missão do PJU frente às políticas públicas de juventude



Adaptação da fonte: BRASIL. MEC. Projeto Pedagógico Integrado do ProJovem Urbano, 2008

Sendo assim, o Programa assume seu caráter emergencial e experimental, frente às necessidades socioculturais brasileiras, produzindo elementos dinamizadores de ação coletiva que interferem diretamente a realidade juvenil que, por sua vez, induz o jovem integrante das ações do Programa a participar diretamente do processo de construção, desconstrução e reconstrução de políticas públicas juvenis.

Deste feito, tanto no PJU quanto na maioria dos programas destinados à juventude proporcionados pela SNJ, a educação age como mola propulsora para a formação de adolescentes e jovens. Quer dizer, há um clima de parceria efetiva entre essa modalidade de políticas públicas com as políticas públicas educacionais.

Até o ano de 2011, o PJU foi considerado política pública de juventude, apenas, pela equipe nacional de elaboração do Programa. A partir de 2012, a responsabilidade do Programa é transferida para o MEC, tornando-se principalmente uma política pública educacional.

## Políticas públicas educacionais

A necessidade de enfrentar novos padrões de produtividade e competitividade impostos pelo avanço tecnológico conduz à redescoberta da educação como essencial ao progresso dos povos. Nos países mais avançados, é inquestionável que conhecimento, capacidade de processar e selecionar informações, criatividade e iniciativa configuram-se como matérias-primas para as economias modernas. Diferentes nações promovem reformas nos respectivos sistemas educacionais com a finalidade de torná-los mais eficientes e equitativos frente à prática cidadã. Dizendo de outra forma, a educação passa a ser vista como um dos fatores que contribuem com o crescimento econômico, melhoria da qualidade de vida da população e consolidação de valores da democracia.

As políticas públicas educacionais passam a ser determinantes na garantia de educação de qualidade que atendam às demandas das coletividades.

Políticas públicas educacionais são ações pontuais voltadas para maior eficiência e eficácia dos processos de ensino e aprendizagem, da gestão escolar e da aplicação de recursos educacionais, com participação de todos (governantes, sociedade e comunidade escolar) nas esferas de decisão, de planejamento e de execução da política educacional, em busca de índices positivos quanto à avaliação dos resultados (PRETTO, 2006, p. 9).

Para isso, tanto as políticas educacionais, como as pertinentes à juventude, precisam estar antenadas no tempo e no espaço, de tal maneira que necessitam adaptar-se a três realidades importantes: a assertividade das potencialidades da Grande Rede, estrutura pedagógica organizada, e currículo integrado baseado nas especificidades juvenis. Todas elas são ambientes onde o conhecimento pode ser compartilhado.

Sobre a primeira realidade, a garantia de acesso à internet e às tecnologias faz com que professores, alunos e a sociedade em geral compreendam a lógica das políticas públicas educacionais no momento histórico atual.

A novidade dessas novas tecnologias para o âmbito educacional reside, justamente, no fato do desenvolvimento técnico-científico implicar no rompimento de padrões de organização e de funcionamento da vida social, bem como dos modelos de representação dessa realidade. Isso exige de cada um de nós, educadores, governantes e cidadãos, a indispensável problematização da prática pedagógica, passando, necessariamente, pelo redimensionamento da concepção e pelo desenvolvimento educacional de nossos jovens (PRETTO, 2006, p. 10).

É certo que a aceleração da automação e a disseminação de informação e de comunicação, graças às TIC, afetam não apenas o processo produtivo como formas organizacionais a ele associadas, mas apontam para o direcionamento de tarefas integradas, realizadas em equipe ou individualmente, que demandam uma visão de conjunto que deve ser aplicada às políticas educacionais.

Nos aspectos pedagógicos estruturais, o PJU possui organização pedagógica própria: núcleos que compõem estações, consideradas espaços de referência para os jovens, como local de encontro, busca de informação, orientação, estudo, realização de eventos culturais e outras ações. Além disso, possui material didático próprio, gestão intersetorial, contempla a questão de inclusão, mantém carga horária e atividades específicas, presenciais e não presenciais, com a ressalva de que está articulado em rede. Ao mesmo tempo em que forma os jovens, o Programa trabalha a questão social com vistas a inseri-los na realidade brasileira.

Os estados, como entes executores, estabelecem parcerias com as escolas estaduais que cedem seu espaço para o Programa. Nesse sentido, o PJU se utiliza dos espaços escolares do Estado a fim de colocar em funcionamento todo o processo educacional.

Em sua estrutura curricular, o PJU, por seu caráter emergencial, discute em suas unidades formativas temas integradores e adaptados às culturas locais do Brasil. Visualizamos que a cultura é o *locus* de constante invenção e reinvenção de formas e canais de comunicação entre diferentes gerações e instituições sociais. Nesse sentido, requer promoção da geração de conteúdos e aplicações que enfatizem a identidade cultural brasileira e as matérias de relevância local e regional; fomento aos esquemas de digitalização para a preservação artística, cultural, histórica e de informações em C&T, bem como a projetos de P&D para geração de tecnologias com aplicação em projetos de relevância cultural.

Para tanto, apresenta currículo integrado baseado na articulação entre ensino fundamental, qualificação profissional e ação comunitária visando à formação integral do jovem. Promove situações pedagógicas com vistas à solidificação do protagonismo juvenil, o que pressupõe criar estruturas, tempos e espaços de aprendizagem para viabilizar ações capazes de concretizar experiências fundamentais ao processo de inclusão pretendido, trabalhando, sobretudo, a realidade contextual dos jovens, atendendo às seguintes dimensões curriculares:

**A formação básica** deverá garantir as aprendizagens que correspondem às Diretrizes Curriculares Nacionais para o ensino fundamental e a certificação correspondente e, ao mesmo tempo, fundamentar a qualificação profissional e a participação cidadã.

**A qualificação profissional** inicial deverá possibilitar novas formas de inserção produtiva, com a devida certificação, correspondendo, na medida do possível, tanto às necessidades e potencialidades econômicas, locais e regionais, quanto às vocações dos jovens.

**A participação cidadã** deverá garantir aprendizagens sobre direitos sociais, promover o desenvolvimento de uma ação comunitária e a formação de valores solidários (BRASIL, 2005, p. 4).

Segundo Llarena (2012), o currículo do PJU organiza-se como uma rede resultante do cruzamento de eixos estruturantes com os conteúdos curriculares definidos com base nas características do público potencial, nos objetivos e nas diretrizes definidos para o curso. A matriz curricular do PJU estrutura-se, de início, em eixos curriculares que se classificam em: juventude e cultura; juventude e cidade, juventude e trabalho, juventude e comunicação; juventude e tecnologia; juventude e cidadania; nos conteúdos sobre ciências humanas, inglês, língua portuguesa, matemática, ciências da natureza e qualificação profissional e no Projeto de Orientação Profissional (POP) e o Plano de Ação Comunitária (PLA) que demandam um olhar interdisciplinar que permite a conjunção do trinômio mencionado – qualificação profissional, formação básica e participação cidadã.

O PLA e O POP consistem em reflexão continuada sobre atividades curriculares: aprendizagens práticas e sociais, vivências, organização de conteúdos dentro da expectativa teoria x prática. Requerem experiência de trabalho cooperativo e responsabilidade solidária com o grupo, elementos essenciais para a formação de qualquer jovem interessado em motivar mudanças sociais no contexto de sua coletividade.

Por toda essa amplitude e, também, face ao caráter nacional do Programa e do imperativo de prestar contas dos recursos públicos investidos, o sistema de avaliação do PJU combina avaliação formativa processual (interna) com avaliação externa. Sobre a avaliação interna, ela é realizada pelos professores com auxílio do POP e PLA, conforme planejamento de ensino e o Projeto Pedagógico Integrado (PPI).

A avaliação externa refere-se à aplicação de exames de capacidades básicas relacionadas aos conteúdos do Ensino Fundamental. Está dividido em: **exames diagnósticos** com a função de conhecer a condição inicial dos jovens matriculados; **exames interciclos** que acontecem do decorrer do processo educativo combinando funções somativas e diagnósticas; e, **exames finais** de função somativa, para fins de avaliação para possibilidade de certificação. Além desses, os **exames nacionais externos de ciclos** são aplicados ao final dos ciclos I e II propostos no currículo do Programa. Esses exames, particularmente, determinam o repasse de recursos

às coordenações estaduais e municipais. Os **exames nacionais finais externos** são aplicados ao final dos 18 meses de curso, e garantem, mediante aprovação dos alunos, a certificação para o Ensino Fundamental.

A avaliação externa está sob encargo da CN do PJU, por meio do SMA, que congrega nove Instituições de Ensino Superior (IES), universidades federais, como actantes responsáveis pelas coordenações avaliativas regionais, como apresentado no quadro 8.

**Quadro 8:** Síntese do Sistema de Monitoramento e Avaliação

SIGLA IES	IES	REGIONAIS	
		ESTADO	Sigla
UFAM	Universidade Federal do Amazonas	Amazonas	AM
		Acre	AC
		Roraima	RR
		Rondônia	RO
UFC	Universidade Federal do Ceará	Ceará	CE
		Piauí	PI
		Maranhão	MA
UFPA	Universidade Federal do Pará	Pará	PA
		Amapá	AP
UFBA	Universidade Federal da Bahia	Bahia	BA
		Alagoas	AL
		Sergipe	SE
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco	Pernambuco	PE
		Rio Grande do Norte	RN
		Paraíba	PB
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais	Minas Gerais	MG
		Espírito Santo	ES
		Goiás	GO
		Mato Grosso	MT
		Mato Grosso do Sul	MS
		Distrito Federal	DF
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	RJ
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora	São Paulo	SP
UFPR	Universidade Federal do Paraná	Paraná	PR
		Rio Grande do Sul	RS
		Santa Catarina	SC

Fonte: (LLARENA, 2012, p. 78)



Como podemos perceber, o PJU está voltado especificamente à formação, educação e informação do jovem brasileiro na perspectiva da ação cidadã coletiva para o bem social, formação educacional ampla para o ensino fundamental, informatização e inclusão juvenil às tecnologias comunicacionais e profissionalização, prevenindo o ócio juvenil e abarcando a possibilidade de empregabilidade.

Em outras palavras, o Governo Federal integra as políticas públicas educacionais às de juventude. Nitidamente, o ProJovem não é uma política educacional ou uma política de juventude isoladas, mas uma política de juventude integrada à educação. Com isso, o Programa Nacional de Inclusão de Jovens: Educação, Qualificação e Ação Comunitária, o ProJovem, avoca intervenção de caráter emergencial, tenta minimizar as mazelas sociais que afetam o público jovem e assume caráter experimental, ao recorrer a novos paradigmas educacionais, estruturando a decantada proposta curricular integrada.

## **PJU e as políticas públicas informacionais com vistas à Gestão do Conhecimento**

As colocações expostas até então mostram a importância da informação e do conhecimento na definição de qualquer política pública, haja vista que, na contemporaneidade, apesar das observações de que enfrentamos um manancial de não informação (WURMAN, 1991), estamos diante de um binômio essencial a qualquer indivíduo e profissional em que “a informação e o conhecimento são insumos do fazer organizacional e são fundamentais para o processo decisório” (VALENTIM, 2008, p.20).

Isso pressupõe que a informação e suas políticas são essenciais para valorização da criação e compartilhamento do conhecimento organizacional embutidos nas práticas cotidianas, processos e normas da organização. É o conhecimento adquirido através da busca pela informação e do processo de aprendizagem mútua como um bem intangível (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Sendo assim, é possível afirmar que as políticas de informação aferem a GI que, por sua vez, afere à GC a função de utilizar-se de métodos, instrumentos, ferramentas e técnicas que ajudem as pessoas a explicitar seu conhecimento no ambiente organizacional.

Assim, diante de tal premência de políticas públicas de informação, no caso do ProJovem Urbano, resta-nos questionar: “Políticas públicas de informação: fato ou perspectiva no PJU”?

Para responder à pergunta, é importante perceber que política é o estabelecimento, por parte de um país, estado, município, organização, comunidade ou grupo, de estratégias e diretrizes de atuação com uma visão macroeconômica. E que plano e planejamento são componentes da política nacional de desenvolvimento das nações, a qual pressupõe a concepção de um modelo global de desenvolvimento. E, ainda, que a inserção da C&T é indício de crescimento econômico. Aliado à P&D, esse binômio torna-se passaporte para o mundo da competitividade econômica e progresso de um país mediante a melhoria de qualidade de vida de seus cidadãos. E esse desenvolvimento envolve a construção de políticas públicas adequadas às demandas das coletividades como resultado de um planejamento atento e cuidadoso com bases informacionais fortes.

Sobre isso Aun (2001) afirma que as políticas de informação demandam um:

- Programa – linha de ação com a participação continuada do Poder Legislativo e do Poder Executivo, sem a exigência de consultas públicas.
- Plano – programa (informacional) ativo, a curto prazo, orientado para a construção de culturas organizacionais, públicas e/ou privadas, operacionalizadas por metas de procedimentos objetivos, cuja inserção se dá em projetos a curto prazo.

Nesse sentido, a informação torna-se o fator chave das políticas de informação que, segundo Jardim e Marcondes (2003), devem manter elementos básicos como: alcance e conceito de informação que a identifica; reconhecimento da informação como recurso nacional de valor estratégico sob ótica econômica, científica e política; demarcação de responsabilidades quanto às políticas setoriais tanto nos aparelhos (ideológicos) do Estado quanto, por adesão, na sociedade. Devem, ainda, contemplar aspectos administrativos, legais, científicos, culturais, tecnológicos, de produção, uso e preservação das informações de natureza pública ou privada de interesse da população. Diante dessa amplitude, Barreto (2004) acrescenta que essas políticas precisam da convergência de mídias, de tecnologias e de serviços.

Aliás, no Brasil, isso se confirma desde seu surgimento, nos anos 50, quando das primeiras evoluções mais marcantes do crescimento tecnológico. E, de fato, a estreita relação entre políticas públicas informacionais e tecnologias se acentua nas décadas de 70 e 80, fase áurea do avanço das telecomunicações, da telemática, da informática e da eletrônica. No entanto,

[...] as propostas de políticas públicas de informação no Brasil ainda carecem de articulação entre as esferas cultural, educacional e de comunicação,

que se entrelaçam com as relações socioeconômicas. Neste ambiente, as políticas públicas necessitam da convergência de mídias, de tecnologias e de serviços (FREIRE, 2008, p. 199).

Assim sendo,

[...] se a informação é a mais poderosa força de transformação do homem, o poder da informação, aliado aos modernos meios de comunicação de massa, tem a capacidade ilimitada de transformar culturalmente o homem, a sociedade e a própria humanidade como um todo (ARAÚJO, 1994, p. 84).

Essas colocações reforçam os propósitos da fase ardente do PJU no que tange sua missão, objetivos e princípios públicos, assim como as colocações de González de Gómez (1999, 2002, 2003, 2004a, 2004b), cujo ponto de vista nos permite afirmar que, à luz de suas concepções, a informação nomeia um conjunto de estratos heterogêneos e articulados que se manifestam através de três modalidades:

1. Ação de mediação – ação de informação atrelada aos fins e orientação de outra ação.
2. Ação formativa – ação orientada à informação como um fim e não como meio.
3. Ação relacional – ação que busca intervir em outra ação para obter direção e fins.

As modalidades acima se encaixam no processo de gestão do PJU quando media para seus atores as informações pertinentes ao Programa, sua estrutura e funcionamento; quando destaca ações formativas entre alunos e professores para fins coletivos de formação, participação cidadã, inclusão digital e informacional; ou quando intervém nos processos intersetoriais, interdimensionais e em rede de sua gestão.

Estes aspectos demandam políticas de informação condizentes com a necessidade de GC do Programa, fundamentadas em

[...] ações de pesquisa e ações de informação que integrarão um mesmo domínio de orientações estratégicas e, em consequência, a política e a gestão da informação formarão parte do mesmo plano decisional e prospectivo ao qual pertencem a política e a gestão [...] (FREIRE, 2008, p. 199).

Tudo isso reitera que as políticas públicas de informação se assentam sobre “[...] interesses e metas políticas e burocráticas, não necessariamente congruentes, manifestando-se para além do aparato governamental” (BRANCO, 2006, p. 87), mas englobam práticas e ações informais de determinado contexto, no qual se mesclam pessoas e interesses, cujas manifestações nem sempre se revelam por organismos formais. Reiterando Barreto (2004, p. 12), uma política de informação

[...] mostra uma exterioridade de discurso e uma condição interna voltada para a execução de ações [...] É um ritual de passagem de uma intenção formal de um discurso de Governo para implementação com uma ação coordenada, que induza e convença a terceiros a realizarem o que o Governo julga ser uma necessidade na área.

Para Branco (2006), uma política de informação pode ser elaborada sob duas abordagens. A primeira, **básica**, refere-se aos aspectos gerais da produção da informação, como os que estão atrelados às TIC, às telecomunicações e à política internacional, dentre outros. A segunda abordagem, **específica**, refere-se aos traços de certo setor de atividade, como, por exemplo, uma política para GI que contemple a produção de conteúdos de identidade cultural e o acesso livre às fontes de informação relevantes na internet e reitere o livre acesso e o compartilhamento dessas informações em ambientes propícios para esse compartilhamento, construindo o capital intelectual da instituição e favorecendo a necessidade de GC organizacional. É o momento em que a política de informação prioriza metas e objetivos específicos que imprimirão seu perfil peculiar e inerente ao respectivo espaço ou ao regime de informação (RI) (FREIRE, 2008).

É González de Gómez (2002, p. 69) quem propõe uma abordagem de políticas públicas, tendo como base o conceito de RI introduzido por Bernd Frohmann (1995) definido como

[...] conjunto mais ou menos estável de redes neurocomputacionais formais e informais nas quais informações podem ser geradas, organizadas e transferidas de diferentes produtores, através de muitos e diversos meios, canais e organizações, a diferentes destinatários ou receptores, sejam estes usuários específicos ou públicos amplos.

Frohmann (1995, p. 2) conceitua RI como qualquer sistema ou rede que favorece ao fluxo informacional por intermédio de “[...] estruturas específicas

de canais e produtores a consumidores, e este conceito passa a ser entendido como um elemento passível de ser utilizado como ponto de partida para a elaboração de políticas nacionais de informação”. Este conceito caracteriza o PJU no que tange o seu funcionamento em rede em que os fluxos informacionais se caracterizam por vias complexas e diferenciadas, descritas no item a seguir.

E é a partir do RI e, portanto, de Bernd Frohmann, que González de Gómez propõe quatro conceitos de políticas de informação. A primeira percebe essa modalidade de política como um “[...] conjunto de ações e decisões orientadas a preservar e a reproduzir, ou a mudar e substituir um regime de informação, e podem ser tácitas ou explícitas, micro ou macropolíticas” (1999, p. 63). A segunda trata políticas de informação quando colocadas num domínio coletivo de ação, em que há conflitos entre distintas formulações de objetivos, planos, atores e recursos atribuídos às ações do domínio, às prioridades e às metas das ações de informação.

A terceira concepção considera as políticas como orientações com relação aos fins, valores e objetivos das políticas de informação, designando as figuras decisoriais e normativas do que é desejável e prioritário para um sujeito coletivo, acerca da geração e circulação, do tratamento e uso da informação. Por fim, na quarta definição, as políticas atuam como ação dirigida para consolidar a autonomia informacional dos sujeitos coletivos. E que, em cada contexto histórico e/ou em cada espaço de ação coletiva, há “[...] um saber local, um sentimento territorializado ou um desejo do que seja um bem coletivo, que forma parte das razões bem fundadas para priorizar, justificar, gerar ou aderir a um valor de informação” (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 1999, p. 71).

Recorrendo a essas conceituações, inferimos que, apesar de a sociedade da informação ou sociedade do conhecimento figurar como fenômeno mundial, uma política pública de informação deve privilegiar a estrutura informacional local para um aproveitamento mais profícuo. Em outras palavras, a política de informação deve privilegiar ambientes e espaços para contribuição informacional com vistas ao compartilhamento do conhecimento e, portanto, crescimento do capital intelectual, ativos intangíveis e aprendizagem organizacionais (BARBOSA, 2008a).

Inferimos, ainda, que uma sociedade baseada no uso intensivo de conhecimentos produz, simultaneamente, fenômenos de mais igualdade e de mais desigualdade, de maior homogeneidade e maior diferenciação (AUN, 2001). Aprender a aprender; aprender a agir; aprender a pensar; aprender a fazer são atitudes que decretam relações horizontais, de identidade e de interconexões, o

que justifica a posição de Albagli (1999), quando argumenta que o desafio das políticas públicas informacionais no mundo globalizado é a atenção para os aspectos territorializados, para a cultura local, o respeito às diversidades e, sobretudo, a integração desses elementos.

A partir do potencial interativo do novo padrão tecnológico, o local redefine-se, ganhando em densidade comunicacional, informacional e técnica no âmbito das redes informacionais que se estabelecem em escala planetária. A dimensão cultural do local atua na globalidade como um fio invisível que vincula os indivíduos ao espaço, marcando certa ideia de diferença ou de distinção entre comunidades. Assim, o local constitui-se em suporte e condição para relações globais. É nele que a globalização se expressa concretamente e assume especificidades (ALBAGLI, 1999, p. 186-187).

Assim, amparadas na Lei nº. 10.753, de 30 de outubro de 2003, as políticas públicas de informação devem privilegiar não só a educação ou a formação cidadã, mas devem estar alertas para os demais segmentos sociais, com fins de:

- promoção e incentivo do hábito de leitura;
- apoio da livre circulação do livro no país;
- exportação de livros e informações genéricas em âmbito internacional;
- instalação de livrarias, bibliotecas, sebos culturais de fácil acesso;
- atenção às pessoas com necessidade especiais para assegurar seu acesso à informação;
- linhas de ação específicas do Governo Federal;
- democratização do acesso à informação e ao conhecimento;
- fortalecimento de redes virtuais de bibliotecas e de espaços de leitura e pesquisa;
- Conquista de novos espaços de leitura;
- distribuição de livros gratuitos;
- melhor acesso ao livro e a outras formas de expressão da cultura letrada;
- incorporação do uso das TIC;
- projetos sociais de leitura;
- fomento à leitura e à formação integral e continuada;
- formação de mediadores de leitura;
- estudos e apoio à pesquisa acadêmica nas áreas do livro e da leitura;
- sistemas de informação nas áreas de bibliotecas, bibliografias e mercado editorial;

- concessão de prêmios e de outras estratégias de reconhecimento às ações de estímulo e fomento às práticas de leitura;
- valorização da leitura por meio de diversas formas de comunicação;
- ações de conscientização;
- estímulo às publicações impressas e a outras mídias dedicadas à valorização do livro e da leitura.

Complementando esse rol, González de Gómez (1999) menciona a relevância de outras atividades que tragam implícitas uma GI capaz de envolver um plano, a instrumentalização, a definição/concessão de recursos humanos, materiais e financeiros, sem olvidar a importância de monitoramento sistemático das ações de informação com seus possíveis desdobramentos em SI e, obviamente, serviços e uma GC que defina espaços de interatividade onde os processos informacionais e o compartilhamento e criação de novos conhecimentos possam fluir naturalmente. Isto porque é a gestão que determina a mediação entre as políticas de informação de determinado setor e o comportamento informacional dos atores sociais envolvidos, sejam eles o Estado, os administradores públicos ou as comunidades usuárias de bens e SI, além de instituições ou indivíduos atingidos em seu repertório cognitivo face à disponibilização ou omissão de informações demandadas.

Logo, as políticas de informação mediante a gestão de recursos informacionais é determinante no acesso (ou não) a serviços e às aplicações das tecnologias digitais de informação e de comunicação, contribuindo para o processo de GC. Por isso, Freire (2008) destaca a democratização do acesso a esses recursos como elemento fundamental nas políticas públicas de inclusão social, independentemente de sua natureza. E no caso específico do PJU, como política pública de inclusão social, mantém, dentre suas diretrizes internas, políticas que podemos considerar como informacionais, em especial, se mantivermos um olhar diferenciado em relação a elas e as relacionarmos com o conceito de RI.

Então, nesse sentido, González de Gómez (2002) resgata os constituintes de um RI, segundo seu introdutor, Bernd Frohmann (1995):

- Dispositivos de informação – mecanismo operacional ou conjunto de meios compostos de regras de formação e de transformação.
- Atores sociais – reconhecidos por suas formas de vidas. Constroem suas identidades por meio de ações formativas, mediante certo nível de institucionalização e de estruturação das ações de informação.

- Artefatos de informação – modos tecnológicos e materiais de armazenagem, processamento e transmissão de dados, mensagens e informações, conforme Delaia (2008) acrescenta.

Aplicando isto às políticas públicas de juventude brasileiras, junto à cartografia de controvérsias, o PJU assume estratégias de informação via organograma hierárquico com atores específicos. A partir da CN, seguem os entes federados (estado, municípios e DF) até alcançar as instituições formadoras, as coordenações de polo ou locais, os educadores e educandos. Esse circuito informacional segue uma instância de gestão que trabalha a formação dos atores do Projovem em sentido amplo (implantação, execução, formação de professores, avaliação e acompanhamento de corpo docente e discente) por intermédio de mecanismos que viabilizam os objetivos do Programa através de seu RI específico.

Quanto aos dispositivos de informação, o PJU recorre a vários caminhos para cumprir seus objetivos. Para tanto, sua CN conta com a colaboração da:

- Fundação Darcy Ribeiro (FUNDAR) e Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).
- IES que compõem o Sistema de Monitoramento e Avaliação coordenado pelo Centro de Avaliação de Políticas Públicas (Caed) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).
- Estados e municípios parceiros para a questão de formação.

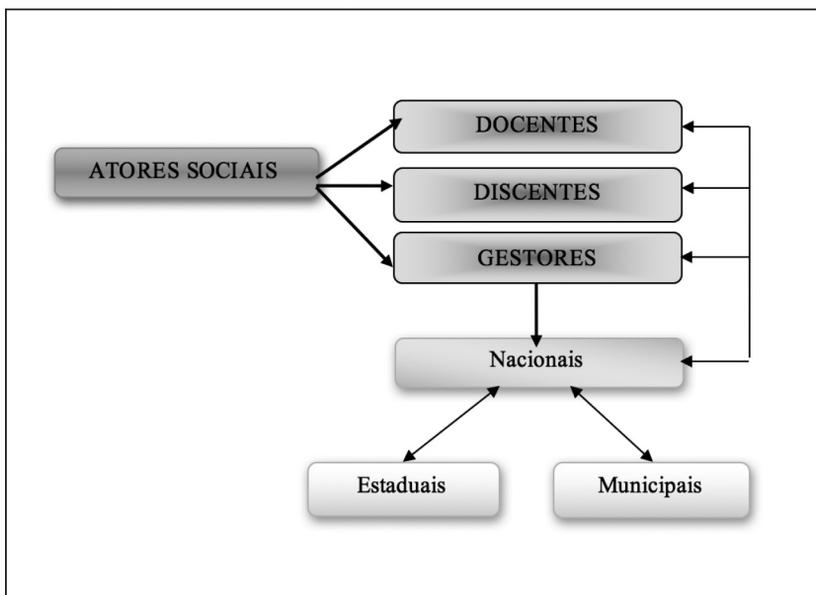
Graças a esses apoios, o funcionamento do Projovem está assegurado, com destaque para seu portal, *site* / tutorial de formação. Aqui, mais uma vez, reforçamos que o PPI com seu currículo integrado reunindo as três dimensões para o trabalho pedagógico – qualificação profissional, formação básica e participação cidadã – figuram como os maiores viabilizadores das políticas informacionais, adaptáveis às características específicas das diferentes localidades. Logo, estados e municípios estão livres para fomentar atividades de informação condizentes com as expectativas de seu público-alvo.

Segundo o Projovem Urbano (BRASIL, PJU, 2008), as políticas de informação devem sempre seguir princípios determinados previamente: democratização do acesso; ingresso e permanência dos jovens no Programa; eficácia da proposta pedagógica; currículo integrado; aproveitamento dos espaços criados para leitura, estudo e pesquisa; orientações; eventos culturais. Há mais: cumprimento do calendário elaborado; utilização plena do material didático; indicação de leituras complementares; partilha de experiências e de vivências.

Site e tutorial de formação (<http://www.projovemurbano.gov.br/site/interna.php?p=material&tipo=Conteudos&cod=525>) constituem dispositivo de informação aberto aos participantes e ao público em geral, embora privilegie coordenadores, diretores, apoios, formadores, educadores e jovens envolvidos diretamente no desenvolvimento do Projovem. Trata-se de espaço de interação, com amplo intercâmbio de informações e discussões acerca de temas relevantes, afora atividades não presenciais planejadas pelos educadores ou por iniciativa de um dos participantes.

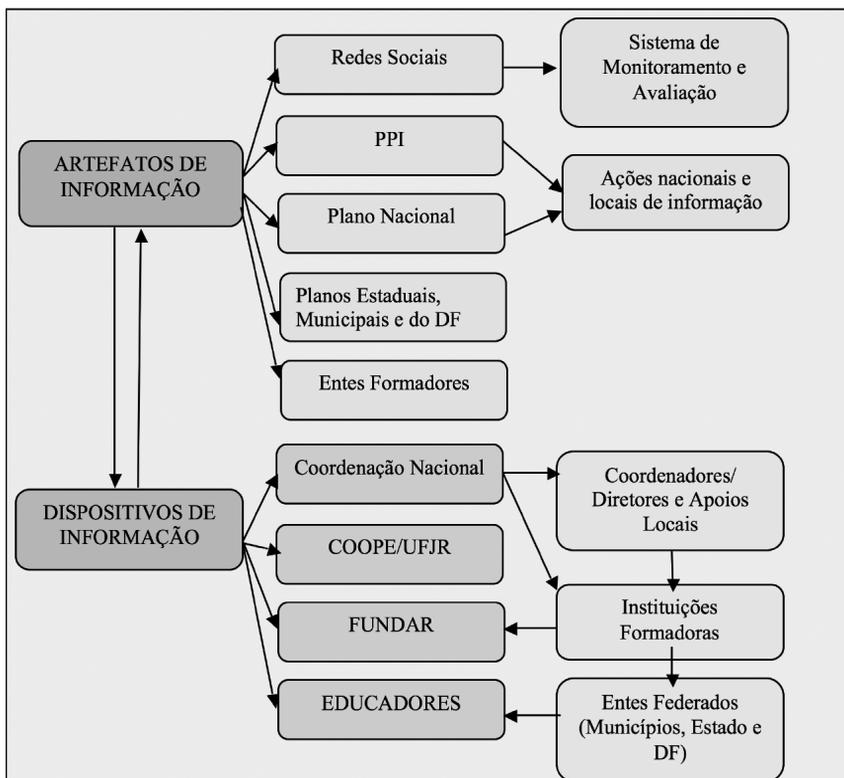
Além do PPI, o Plano Nacional, os Planos Estaduais e Municipais, os entes formadores, as redes sociais na *web*, assim como o SMA, constituem os artefatos de informação do PJU. Para sumarizar, podemos representar tudo isto nas figuras cartografadas que se seguem:

**Figura 5:** Diagrama de actantes I: fluxo de informações do PJU representado por seus atores sociais



**Fonte:** Desenvolvido pelos autores, 2015

**Figura 6:** Diagrama de actantes II: fluxo de informação do PJU representado pelos dispositivos e artefatos sociais



**Fonte:** Desenvolvido pelos autores, 2015

Dado o exposto, perspectivas em políticas de informação se refletem no PJU a fim de contribuir não apenas como política pública, mas para a formação integral da juventude brasileira, cujos representantes não conseguem se incluir no *ranking* social sem a aquisição de hábitos sólidos de obtenção de informações e de apreensão de conhecimentos.

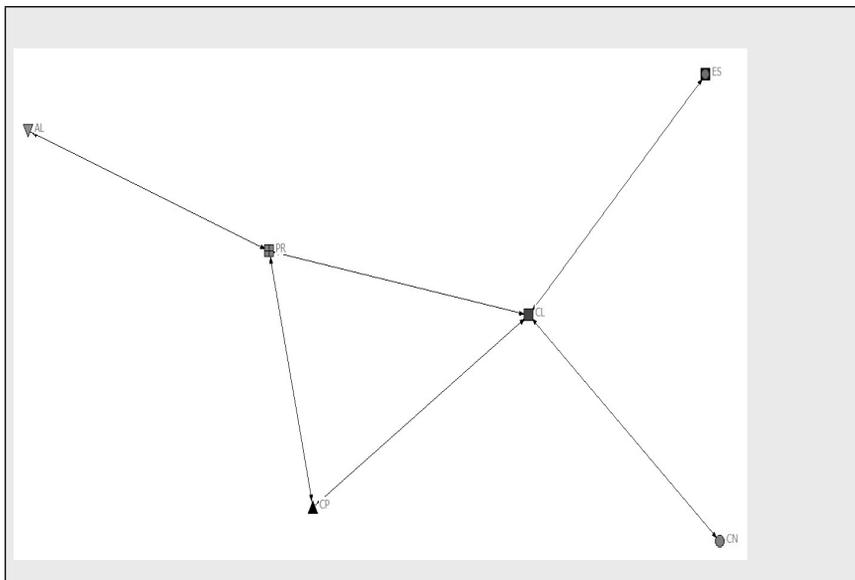
Nesse sentido, pudemos perceber que não há controvérsias nas respostas às perguntas das entrevistas no que se refere aos papéis dos diversos actantes, tanto no que se refere aos atores sociais, aos artefatos e aos dispositivos de informação.

Segundo informações dos coordenadores locais do Estado da Paraíba adquiridas ao longo da coleta de dados, inexistem políticas de informação no sentido *stricto* do termo no PJU-PB. Porém, há controvérsias referentes às respostas dos apoios de nível médio. Eles admitem arquivar as informações dispostas na *web*, depois de sua impressão, em pastas separadas e tituladas de acordo com as demandas do Programa. A documentação é armazenada em ordem cronológica, quer dizer, da mais antiga para a mais recente e sua consulta é privativa dos que fazem parte da coordenação local, sem acesso ao público. Para eles, o fato de estabelecerem essas atividades, por si só, já é uma política de informação.

Em geral, os entrevistados concordam que a documentação da *web* se refere a: informativos, solicitações oficiais, convocações, contratos, decretos, editais, frequência de alunos para controle do SMA, frequência de professores para controle da Coordenação local, cadastros, relatórios de ações executivas; relatórios de visitas, relatórios pedagógicos, listagem de alunos e professores, levantamento de materiais pedagógicos, levantamento dos laboratórios das escolas, levantamento de alunos aptos para a avaliação, listagem de resultados da avaliação para o SMA, listagem de escolas parceiras, planilhas de contatos (CN; coordenações locais e de polo; professores; diretores de escolas parceiras), relação de municípios parceiros, listagem de resultados simplificados de processos seletivos para coordenadores, apoios técnicos, matriculadores e professores, quadro de acompanhamento de matrículas, quadro de acompanhamento dos arcos ocupacionais, rol de endereços de escolas parceiras, quadro de quantidade de vagas para alunos por município, planos (implementação, mídia etc.), listagem de *e-mails* institucionais pertencentes à equipe local, listagem de *e-mails* pertencentes a professores e diretores das escolas parceiras, listagem de telefones de professores e diretores das escolas parceiras, listagem de pontuação (avaliação dos alunos), listagem de realização das provas de avaliação dos alunos, relatórios de matrícula, relatórios da formação inicial de matriculadores, relatórios da formação inicial e continuada de professores, relatórios da formação inicial e continuada da equipe local, relatórios de reuniões, relatórios de solicitações / demandas das escolas para acolhimento do Programa, relatórios de necessidades pedagógicas dos professores, cronogramas de eventos (nacionais e locais), listagens de locais de matrícula, licitações, minutas, fax, *e-mails*, quadro de distribuição de material didático para professores e alunos, documentos relativos aos processos seletivos: provas, lista de classificados para as etapas do processo seletivo, editais etc., currículos de professores, documentação pessoal de professores, documentação pessoal dos alunos matriculados, fichas de acompanhamento de alunos.

Em se tratando da direção dos fluxos informacionais no PJU-PB, representado através da ARS sob a perspectiva da TAR, salientamos que, no período de 2010 e 2011, toda a documentação ou os fluxos informativos citados acima, assumiam a direção representada no gráfico 5:

**Gráfico 5:** Desenho organizacional da rede dos fluxos informacionais do PJU



**Fonte:** Desenvolvido pelos autores, 2012, com base no *software* Ucinet

No período entre 2012 a 2014, o desenho organizacional de fluxos permaneceu o mesmo, mesmo que a responsabilidade do Programa tenha sido assumida pelo MEC. A esta afirmação não há controvérsias.

Em visitas à sede da Coordenação Estadual na Paraíba, constatamos a inexistência de bibliotecas para apoio de professores, alunos e coordenadores. Os livros produzidos pelo ProJovem Urbano, inclusive os destinados aos docentes, quando enviados à coordenação local são guardados no mesmo ambiente onde está o arquivo geral do PJU-PB. Os materiais didáticos para o alunado são encaminhados ao almoxarifado do estado e distribuídos segundo o calendário. Face à ausência de profissionais especializados, a organização da documentação fica a cargo dos apoios técnicos de nível médio e superior.

No caso específico da documentação que está na *web*, o PJU-PB é obrigado a salvá-la em pastas de arquivos do sistema geral da Secretaria da Educação do Governo do Estado. O resgate pode ser feito por membros da gestão estadual do Programa, da Coordenadoria de Educação de Jovens e Adultos (CEJA), a qual o Programa está vinculado, e do Secretário da Educação, mediante senhas geradas pelo setor de informática do Estado da PB. Outros setores da secretaria não têm acesso a esses dados.

No que diz respeito aos conteúdos dos fluxos informacionais da rede PJU nacional, Salgado (2005) menciona os itens: legislação que rege o Programa; diretrizes da Coordenação Nacional; orientações às coordenações locais; conteúdos veiculados no portal e no Jornal do PJU; conteúdos curriculares dirigidos aos alunos, nas três dimensões do currículo; conteúdos curriculares da formação inicial de vários níveis de gestores locais e educadores; reflexão acerca da formação continuada nos diferentes níveis – gestores locais e educadores; planos de ensino-aprendizagem resultantes de trabalho coletivo de gestores e educadores; produção do alunado – sínteses, POP, PLA; informações resultantes da avaliação interna – provas e fichas; informações resultantes da avaliação externa – diagnóstico; exame do primeiro e do segundo ciclo; exame final; relatórios e prestação de contas dos processos executivos e pedagógicos.

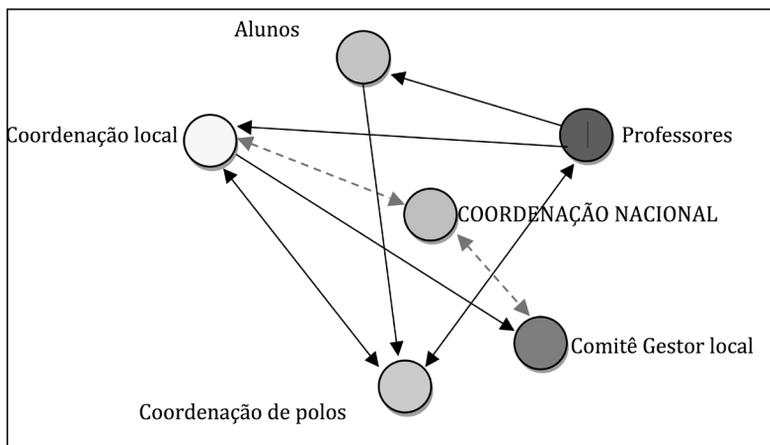
Nesse sentido, a direção dos fluxos informacionais estabelecidos nas políticas de informação do Programa em território nacional se dá em algumas vias principais:

#### **Quadro 9:** Direção dos fluxos informacionais na gestão em rede do PJU Nacional

	Coordenação Nacional	→	Coordenação Local
b)	Coordenação local	→	Coordenação de Polo
c)	Coordenação de polo	→	Professores
d)	Professores	→	Alunos
e)	Coordenação local	→	Estado (Secretaria da Educação do Estado – Comitê Gestor Local)
f)	Coordenação local	→	Coordenação Nacional
g)	Coordenação de polo	→	Coordenação Local
h)	Professores	→	Coordenação de Polo
i)	Professores	→	Coordenação Local
j)	Alunos	→	Coordenação de Polo
k)	Comitê Gestor	→	Coordenação Nacional
l)	Coordenação Nacional	→	Comitê Gestor

**Fonte:** Adaptado de Llarena (2012)

**Gráfico 6** – Fluxos informacionais do PJU



**Fonte:** Desenvolvido pelos autores, 2015

Quando nos referimos às políticas de informação mantidas no âmbito de CN do PJU, os poucos dados a que tivemos acesso se limitam à afirmação de que toda a documentação arquivada e/ou em circulação refere-se, basicamente, aos documentos enviados ou recebidos pelas coordenações locais, já citados, além dos que são elaborados na própria CN junto ao Governo Federal.

Ainda segundo informes da Coordenação Nacional, há uma Assessoria de Gestão da Informação (ASGI) responsável pela organização das informações produzidas no Programa em sua totalidade. Na verdade, os profissionais da ASGI, em geral, são especialistas em informática encarregados da manutenção da rede PJU (*site*, programas específicos para funcionamento do SMA e outros elementos) com a finalidade de garantir seu funcionamento harmônico, jornalistas responsáveis pelo jornal e portal PJU e outros comunicólogos que podem ser vistos como profissionais da informação. No entanto, ao contrário dos bibliotecários, cientistas da informação e arquivistas, eles não são especializados em GI e / ou GC.

No que tange à documentação produzida na internet, também não é tratada por profissionais especializados nem quando de sua organização e classificação nem tampouco quando da busca. A CN informou apenas que cada setor do Programa é responsável pela produção e organização de sua documentação e, de forma similar, o resgate ou a recuperação também é função dos chefes dos setores. Em outras palavras, cada segmento do Programa assume a responsabilidade de salvar a documentação produzida

na *web* em pastas de arquivos específicas no sistema geral do PJU, para que os outros membros da CN utilizem, sempre que necessário. Esse sistema, criado pelo Departamento de Engenharia de Produção da UFRJ, é sigiloso e exclusivo para o PJU, sob o controle da ASGI, que restringe a consulta às informações somente mediante senha.

As políticas de informação do PJU efetivadas via sistemas de informação ora descritos, tanto na esfera da Paraíba quanto em âmbito nacional, sinalizam fragilidade ou possuem marcas de timidez, tanto pelo cuidado exacerbado que cerca o fluxo informacional quanto pela escassez de profissionais da informação. Isto sinaliza um dos problemas que caracterizam a fase acorrentada do Programa tanto em nível nacional como no que tange à PB. Em oposição às marcas de timidez, há sempre a chance de o próprio PPI investir na construção de políticas de informação nos entes federados, permitindo aos Estados e municípios traçarem princípios alusivos ao circuito de informações em consonância com suas necessidades e possibilidades.

Resumindo: apesar da existência do portal, *site*/tutorial de formação em sintonia com as informações atuais e o Programa estar atento para as mudanças da era da informação, há indícios de tímidas políticas informacionais consolidadas de natureza nacional, menos ainda estadual. Isso influencia diretamente na efetivação de uma GC dentro do Programa, tanto em nível nacional como estadual. Demanda, também, uma série de iniciativas. Dentre elas: sistemas eficazes de busca e de recuperação de informações geradas em âmbito nacional, estadual e municipal; políticas de manutenção das redes na *web*; contratação de profissionais especializados em GI e GC; incremento de informações; acesso mais democrático às informações por meio de manutenção de biblioteca virtual própria. Existem, ainda, outras alternativas que poderiam efetivar as políticas de informação: edição de revista eletrônica, na qual os educadores possam divulgar artigos de sua autoria, inclusive sobre sua vivência no PJU; edição de livros, tanto dos educadores e educando quanto dos órgãos parceiros ou entes federados ou coordenações; organização de eventos, a exemplo de mesas redondas, seminários, exposições e congressos; concursos de naturezas distintas; premiação para *sites* e redes sociais criativas e voltadas aos objetivos centrais do Programa, e um programa de GC centrado na gestão dos recursos informacionais e em políticas de informação condizentes à gestão intersetorial, interdimensional e em rede.

### **Delineando as redes do PJU e PJU-PB: gestão, estrutura e funcionamento**

Transcendendo sua fase ardente e acorrentada, o PJU, alça altos voos quando busca instrumentos para melhorar sua gestão, estrutura e funcionamento.

Deste ponto de vista, o primeiro passo para a fase de liberdade é entender a gestão do Programa no sentido das redes.

Diante da discussão em torno das redes e, em particular, das redes sociais, no âmbito da internet ou fora do espaço virtual, resta-nos questionar: como tudo isso se manifesta no projeto pedagógico e na gestão do PJU em geral ou no PJU-PB da Paraíba? Afinal, não podemos perder de vista que o PJU configura-se, essencialmente, como rede e, por conseguinte, é “[...] um conjunto de células interligadas por conexões, pelas quais circulam fluxos de informações e valores” (SALGADO, 2008, p. 59).

Logo, a descrição e a análise do Programa pressupõem fragmentá-lo para identificar seus componentes múltiplos e heterogêneos, cuja dinâmica tem de ser sustentada por estratégias de gestão distintas daquelas usadas para gerir uma organização de formato piramidal. Para tanto, fizemos uma adaptação do modelo discutido por Mance (2002), para entender a gestão em rede do PJU. Como qualquer outra rede social, compõe-se de células (categorias de sujeitos envolvidos como usuários, produtores, executores e reguladores); conexões (articulações que definem abrangência e capilaridade da rede); e fluxos, informações e valores relacionados aos objetivos e essenciais à produção e à sustentação da rede. As relações entre os componentes produzem estruturas mutáveis e provisórias que devem ser periodicamente recicladas, de modo que possam dar conta da gestão das singularidades emergentes do intercâmbio de diversidades, que caracterizam as redes sociais (LLARENA, 2012).

Nesse momento, tomando como referencial teórico o texto de Salgado (2005), acrescido dos depoimentos de membros da equipe responsável pelo PJU, em esfera nacional, esclarecemos que o PJU se divide em categorias de células assim classificadas: usuários, produtores, executores, reguladores, conexões e fluxos como aqui descritos:

- **Usuários** – Os usuários do PJU são jovens de 18 a 29 anos que sabem ler e escrever, mas sem ensino básico concluído, incluindo os internados em unidades prisionais e / ou entidades socioeducativas.
- **Produtores** – (1) O Comitê Gestor define as diretrizes amplas do PJU como política pública de juventude, sob a Coordenação da SG e SNJ e com a participação efetiva do MEC, do Ministério de Desenvolvimento Social (MDS) e do Ministério do Trabalho e Emprego (TEM). (2) Coordenação Nacional do PJU assume a responsabilidade pela elaboração do projeto pedagógico específico do curso, a concepção e a produção dos materiais de ensino, o desenho da rede PJU, além da estruturação do SMA (rever **item 4.1**). Este conta com a ajuda de: (a) autores especialistas nos componentes curriculares; (b) consultores pedagógicos nas áreas de

elaboração de currículos e metodologia de ensino, aprendizagem e desempenho escolar; (c) expertos em formação de formadores e de educadores; e (d) expertos em monitoramento e avaliação de políticas públicas e avaliação da educação.

- **Executores** – (1) Coordenação Nacional assume a responsabilidade pela execução do Projovem Urbano em todo o país. Congrega: Coordenadoria Nacional; Subcoordenadoria Nacional; Assessorias de Gabinete (ASGA); ASGI; e uma Assessoria de Planejamento e Organização (ASPO). E mais, a CN cobre quatro áreas: (a) Administração, Orçamento e Finanças; (b) Avaliação e Supervisão; (c) Monitoramento; (d) Pedagógica. Parceiros institucionais colaboram com a Coordenação Nacional na formação de gestores, formadores e educadores, com ênfase para Fundar e Coppe/UFRJ. (2) Coordenações estaduais ou municipais que contam com: (a) um Comitê Gestor local, formado por representantes das secretarias estaduais ou municipais partícipes do Programa; e (b) Coordenação local, estadual ou municipal, incumbida da operacionalização do Projovem Urbano em nível local. (3) Polos e núcleos – o polo é a menor instância de gestão. Cada um deles compreende 16 núcleos e possui uma equipe de gestão composta por: (a) um diretor-executivo; (b) um diretor pedagógico; e (c) pessoal de apoio técnico e administrativo. Além do pessoal de gestão, são lotados nos polos os educadores que trabalham nos núcleos componentes. (4) Escolas – os educandários do sistema público são o *locus* obrigatório de funcionamento do Projovem e, então, mesmo que indiretamente, os diretores das escolas atuam como executores do Programa.
- **Reguladores** – (1) Conselho Nacional de Educação; (2) Integrantes do SMA: Caed/UFJF; Universidade de Brasília (UnB); UFPA; UFBA; UFPE; UFMG; UFJF; UFPR. O SMA é dirigido por um Conselho Técnico, formado por representantes das entidades componentes e presidido pela CN do PJU.
- **Conexões** – As conexões definem a dinâmica da rede, pois dependem das interações nela estabelecidas. São as atividades do curso e outras situações que colocam em contato os diferentes tipos de células. São elas:
  - a) Reuniões do Comitê Gestor – Órgãos Gestores das Políticas de Juventude do Governo Federal e CN do PJU.
  - b) Assinaturas de termos de adesão – CN, DF, Estados e municípios parceiros.
  - c) Assinaturas de termos de cooperação – ministérios envolvidos e CN.
  - d) Reuniões de formação inicial – CN, Fundar, Coppe/UFRJ, autores dos materiais de ensino-aprendizagem, consultores pedagógicos, instituições

- formadoras, vários níveis de gestores locais, educadores vinculados às três dimensões do Programa.
- e) Reuniões de formação continuada – CN, Fundar, Coppe/UFRJ, instituições formadoras, vários níveis de gestores locais, educadores vinculados às três dimensões do Programa.
  - f) Reuniões de planejamento – instituições formadoras, vários níveis de gestores locais, educadores vinculados às três dimensões do Programa.
  - g) Aulas no Núcleo – autores, vários níveis de gestores locais, educadores vinculados às três dimensões do Programa, pessoal da escola sede do núcleo e alunos do PJU.
  - h) Estudo individual não presenciais – alunos, educadores, autores.
  - i) Atividades complementares – alunos que delas tiverem necessidade, educadores, autores.
  - j) Atividades de elaboração das sínteses integradoras – alunos, educadores na função de orientadores, autores, vários níveis de gestores locais, pessoas e instituições da comunidade.
  - k) Laboratórios e oficinas de qualificação profissional – alunos e educadores de qualificação profissional, vários níveis de gestores locais, pessoas e instituições da comunidade.
  - l) Atividades do PLA – alunos, educadores de participação cidadã, vários níveis de gestores locais, pessoas e instituições da comunidade.
  - m) Monitoramento e avaliação – todas as células da rede.
  - n) Portal PJU – todas as células da rede.
  - o) Jornal do PJU – todas as células da rede.
  - **Fluxos** – Correspondem às matérias e informações, aos conhecimentos e valores intercambiados entre as células, de acordo com as conexões, de modo a alimentar a *autopoiese* (ou autoconformação) necessária à conservação do conjunto.

## Gestão da rede do ProJovem Urbano

A descrição do PJU em forma de rede, fragmentado em células, mesmo não sendo exaustiva, fornece uma ideia dos desafios enfrentados por sua gestão, relacionados, sobretudo, aos aspectos citados por Salgado (2008, p. 61): “(a) heterogeneidade dos componentes em jogo; (b) incertezas intrínsecas ao contexto de funcionamento das redes sociais; (c) necessidade de criar um conjunto de significados e identidades comuns”.

Assim, no caso específico do PJU, em se tratando da heterogeneidade dos componentes em jogo, frisamos que dele fazem parte, simultaneamente, pessoas jurídicas e físicas. Os componentes são responsáveis por atividades que determinam conexões, fluxos de conteúdos e valores, trazendo à tona sua heterogeneidade. No que tange às pessoas jurídicas, reúne: órgãos da administração direta da União (Comitê Gestor e Coordenação Nacional), do Distrito Federal, de estados e municípios participantes do Programa – comitês gestores e coordenações locais; órgãos da administração pública indireta – Conselho Nacional de Educação e universidades federais; entidades de natureza pública e privada e outras entidades formadoras. No caso das pessoas físicas estão alunos, educadores, consultores e as próprias comunidades com as quais os jovens interagem diuturnamente.

Como vemos, o PJU configura-se como rede complexa e, como tal, demanda gestões específicas que liguem organicamente o conjunto de componentes, delineando as modalidades de interação entre as células com a finalidade de viabilizar conexões e fluxos desejados. No entanto, como Salgado (2008, p. 60) afirma, “[...] a própria ação de desenhar formas de interação, conexões e fluxos já implica a existência de células em interação, ou seja, as redes sociais não têm um ponto zero e têm de começar a funcionar simultaneamente [...]”, a partir de sua própria feição e configuração. Como decorrência, a gestão do PJU é complexa. Não basta planejar previamente uma estrutura que permita normatizar as ações de seus integrantes. Trata-se da constituição de um esboço gigantesco de conexões e fluxos, devidamente detalhado em ações interligadas, a ponto de permitir a cada participante sua adesão.

É preciso ter em mente, constantemente, que o desafio da gestão de redes, em todos os níveis, está exatamente em definir

[...] que estratégia usar na articulação de entes heterogêneos, com especificidades locais, coordenando-os de modo que sejam mantidos os princípios e as linhas essenciais do projeto que motivou a parceria dos componentes. Essa coordenação é essencial para que a rede planejada não se desfaça no caos de uma rede aleatoriamente configurada (SALGADO, 2008, p. 61).

Em outras palavras, o desafio está em estabelecer entre as arenas do PJU, programas, modelos e ações de GC que permitam o conhecimento das ações e estratégias diferenciadas para sua funcionalidade e efetividade de maneira compartilhada.

Silveira (2007, p. 22), ao descrever variadas configurações de rede, apresenta o modelo centralizado, definido como a “associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada”. É uma rede constituída

em torno de um projeto específico, focado em objetivos previamente estabelecidos e que exigem estratégias de gestão capazes de assegurar a sinergia entre os participantes.

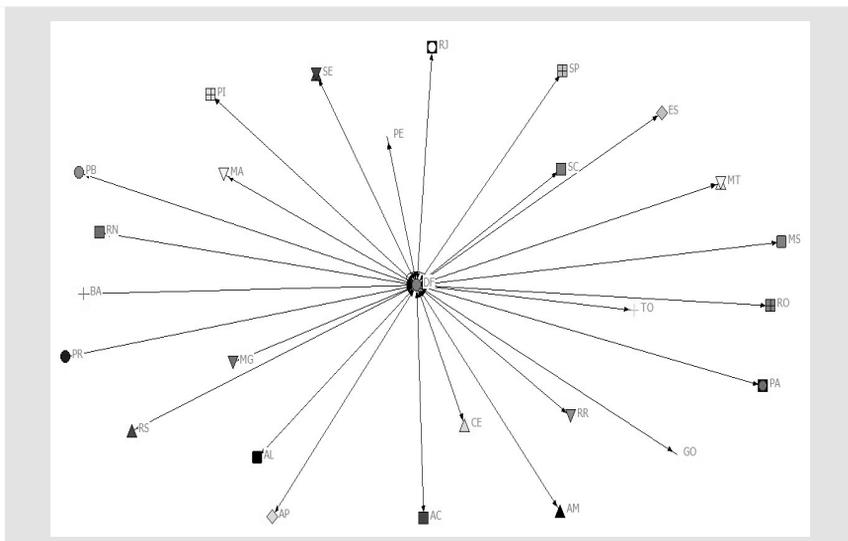
No caso do PJU, segundo Salgado (2005), a centralização representa as interações do Comitê Gestor e da CN com comitês gestores e coordenações locais. Nessa modalidade de rede, percebem-se as células conectadas a um centro por vias de mão dupla. Quando da implementação, no momento da adesão e em momentos determinados, ações e decisões são discutidas por todos, mediante um pacto que garanta a unidade do Programa. Além da administração financeira e de recursos humanos, nos moldes do termo de adesão, cabe aos gestores do PJU garantir que o PPI não sofra distorções que descaracterizem as concepções fundamentais, os pressupostos e as diretrizes norteadoras do PJU, em sua condição de política pública de juventude. Assim, as vias de comunicação entre comitês gestores nacionais e locais se dão em mão dupla, afiançando a lisura da implantação, implementação e execução do Programa.

Com os fluxos informacionais equilibrados em rede centralizada, o PJU garante sua funcionalidade no que tange à (ao):

- desenvolvimento do currículo integrado nas dimensões: educação básica, qualificação profissional e participação cidadã inter-relacionando uma a outra;
- utilização do material de ensino e aprendizagem;
- cumprimento da carga horária definida;
- promoção das atividades e avaliações previstas;
- garantia da participação dos educadores na formação inicial e continuada e nas reuniões de planejamento;
- conhecimento dos diferentes aspectos do Programa e não somente aqueles relacionados tradicionalmente à administração.

O gráfico 7 corresponde ao desenho da rede organizacional de fluxos informacionais entre comitês gestores dos estados, simbolizado por rede centralizada do PJU, no período de 2010 a 2014. Apresenta apenas as direções dos fluxos informacionais das Unidades Federativas conveniadas, embora, como visto antes, qualquer município com mais de 200 mil habitantes possa se conveniar ao Programa via contato direto com a CN, mantendo-se independente do estado onde se situa. Logo, o fluxo informacional do Programa abarca municípios independentes e estados conveniados, com a ressalva de que os municípios independentes não são aqui contemplados.

**Gráfico7:** Modelo de gestão organizacional em rede

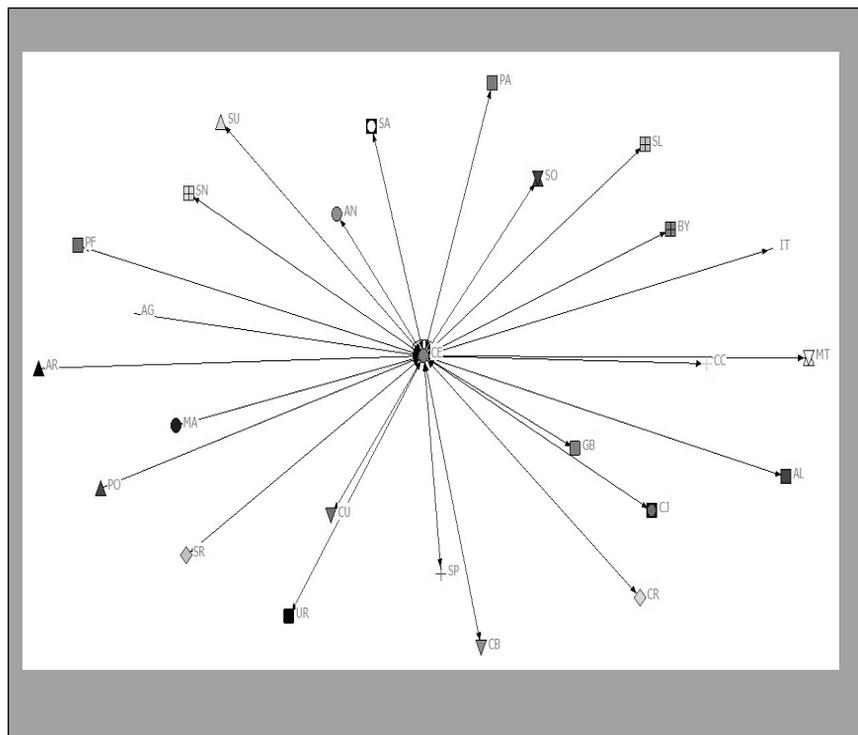


**Fonte:** Adaptado de Llarena (2012), com base no *software* Ucinet

No Paju, gestão administrativa e gestão pedagógica caminham necessariamente juntas para cobrir as demandas alusivas às três dimensões. Por isso, o formato descentralizado de gestão se limita a contemplar a capilaridade da rede. Face à sua abrangência e presença em todos os estados mais o DF, é inevitável que o Paju precise levar em conta especificidades regionais e locais. Consequentemente, segundo dados da própria CN, a rede centralizada não consegue cumprir a tarefa, uma vez que não possui a capilaridade necessária para chegar efetivamente aos jovens. Por isso, é dividida em redes menores que se estendem pelos estados e municípios independentes e que detêm perfis singulares, advindos de atividades criadas livremente pela gestão local com o intuito de abarcar o maior número de informações possíveis e suprir as demandas de total mais elevado de jovens em seu âmbito de atuação.

Um exemplo de rede simplificada e não centralizada (as redes estaduais mantêm capilaridade com a rede nacional) é a do estado da Paraíba. Abrange os municípios parceiros do Programa conforme sua inserção ou etapas. A capilaridade da rede no estado, conforme entrevistas, se estende também aos municípios onde o Paju-PB atuou nos anos de 2010 e 2012. Portanto, o Paju-PB pode ser representado no gráfico 8:

**Gráfico 8:** Desenho organizacional de fluxos informacionais entre os municípios parceiros do PJU-PB



**LEGENDA**

AG – Alagoa Grande	CJ – Cajazeiras	MT – Monteiro	SO – Sousa
AL – Alhandra	CE – Coordenação Estadual	PA – Patos	SP – São J. R. Peixe
AR – Areia	CR – Catolé do Rocha	PF – Pedras de Fogo	SR – Santa Rita
AN – Araruna	CU – Cuité	PO – Pombal	SU – Sumé
BY – Bayeux	GB – Guarabira	SA – Sapé	UR – Uiraúna
CB – Cabedelo	IT – Itabaiana	SL – Santa Luzia	
CC – Conceição	MA – Mari	SN – Solânea	

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores com base no *software* Ucinet, 2015

No que tange à atuação do Programa no Estado da Paraíba entre os anos 2013 e 2014, a capilaridade da rede modificou, conforme objetivos do PJU para o estado. Portanto, alguns municípios permanecem no processo do Programa para que seja atendida a meta do número de jovens de cada município. No ano de 2013 os municípios envolvidos foram: Alagoa Nova (AN), Alhandra (AL), Araçagi (ARA), Bananeiras (BN), Belém (BL), Conde (CD), Cruz do Espírito Santo (CES), Esperança (ES), Guarabira (GB), Itabaiana (ITA), Lagoa Seca (LS), Mamanguape (MM), Mari (MA), Pedras de Fogo (PF) e Rio Tinto (RT). No ano de 2014, os municípios foram: Caldas Brandão (CBD), Gurinhém (GH), Juripiranga (JRG), Mogeiro (MOG), Pilar (PIL), Riachão do Bacamarte (RDB), Salgado de São Félix (SSF), Alagoinha (AH), Borborema (BB), Guarabira (GB), Mulungu (MUL), Pilões (PL), Pirpirituba (PRP), Serraria (SER), Coremas (CO), Igaracy (IGY), Conceição (CC), Piancó (PA), Itaporanga I e II (ITA), Diamante (DIA), Ibiara (IB), Santana dos Garrotes (SG), Arara (AR), Boqueirão (BQO), Fagundes (FAG), Juazeirinho (JZ), Queimadas (QM), Soledade (SOL), Umbuzeiro (UMB), Bayeux (BY), Cabedelo (CB), Sapé I e II (SA), Pitimbu (PIT), Caaporã (CAA).

Conexões e fluxos de uma rede centralizada, como o PJU nacional e o PJU-PB, representam somente um esboço estruturante a ser completado e enriquecido por ações cotidianas. As redes menores que o integram e são descentralizadas, por meio de conexões e fluxos, devem envolver demandas significativas de trabalho com o intuito de contribuir com a proposta inicial do Programa. São colocações que reforçam as palavras de Salgado (2005, p. 63):

Todas as células do PJU participam da construção do respectivo projeto pedagógico e, da mesma forma que os gestores devem conhecer esse projeto, os educadores e jovens devem ter uma noção clara da gestão de redes, pois seu papel não é apenas submeter-se a normas predeterminadas, mas também participar de sua construção.

Na realidade, Morin (1999) emite nova conceituação para as redes descentralizadas, a partir da noção do elemento fractal. Segundo dicionários generalistas, fractal é uma forma geométrica, de aspecto irregular ou fragmentado, que pode ser subdividida indefinidamente em partes, as quais, de certo modo, são cópias reduzidas do todo. Sob essa ótica, cada subdivisão do PJU, no que tange aos municípios independentes e aos estados, deve replicar, em linhas gerais,

as estratégias de gestão da rede como um todo, o que requer comunicação efetiva e contínua, não somente entre os gestores, mas também entre eles e os demais partícipes.

Silveira (2007) também conceitua as redes chamadas distribuídas, como aquelas que estabelecem relações entre os componentes de forma aleatória ou, no mínimo, independente do previsto num programa determinado.

Sobre isso Salgado (2008, p. 63) afirma que

[...] essa configuração diz respeito a tudo que circula espontaneamente nas redes, sem foco em objetivos determinados e fora do controle de coordenações centrais ou regionais de um programa específico. Essas redes distribuídas fazem parte da vida dos jovens, podendo surgir nas comunidades, no trabalho, nas “galeras”, na convivência com o narcotráfico e com a violência, nas comunidades da internet, etc. Sua influência não é necessariamente positiva ou negativa, apenas elas estão presentes, acentuando a pluralidade entre os jovens, e devem ser levadas em conta na gestão de um programa determinado.

Não há como evitar contatos com redes distribuídas e nem se deve fazê-lo, mesmo quando trazem ruídos ou produzem efeitos problemáticos para a gestão. Os administradores devem aprender a lidar com essas questões, pois se propõem atingir a inclusão social de jovens. Então, parte-se do pressuposto de que é preciso relacionar “[...] estreitamente educação escolar, vida e vulnerabilidades dos jovens, teoria e prática profissional, cognição, ação, afetividade e sociabilidade, direitos e responsabilidades de cidadania” (SALGADO, 2008, p. 64).

Na Paraíba, essas redes se configuram em *blogs* e *sites* surgidos a partir da movimentação dos professores e, hoje, com o pleno envolvimento de alunos, gestores e parceiros nos próprios municípios. Essas redes são compartilhadas com membros da Coordenação local que, muitas vezes, tomam decisões com base em informações que nelas circulam. Nesse sentido, diante de perguntas não estruturadas aos entrevistados – Quais as redes sociais utilizadas pelo PJU-PB na *web*? / Quais as características dessas redes sociais? / Quem pode acessar às referidas redes? – o mais importante é a comprovação de que o PJU-PB baseia-se em redes alternativas como o Quadro 10 resume.

**Quadro 10:** Redes distribuídas do PJU-PB: *blogs e sites*

<b>MUNICÍPIO</b>	<b>BLOGS E / OU SITES</b>
Alagoa Nova	<a href="https://pt-br.facebook.com/pages/Projovem-Urbano-AlagoaNova/519414971429858">https://pt-br.facebook.com/pages/Projovem-Urbano-AlagoaNova/519414971429858</a>
Alhandra	<a href="http://www.projovemurbanoalhandra.com">www.projovemurbanoalhandra.com</a>
Araruna	<a href="http://projovemurbanoararuna.blogspot.com.es/">http://projovemurbanoararuna.blogspot.com.es/</a>
Cajazeiras	<a href="http://projovemurbanodecajazeiras.blogspot.com">projovemurbanodecajazeiras.blogspot.com</a> <a href="http://projovemurbanocajazeiras1.blogspot.com.es/">http://projovemurbanocajazeiras1.blogspot.com.es/</a>
Conceição	<a href="http://projovemurbanoconceio-pb.blogspot.com">projovemurbanoconceio-pb.blogspot.com</a> <a href="http://projovemurbanoconceio-pb.blogspot.com.es/">http://projovemurbanoconceio-pb.blogspot.com.es/</a>
Bayeux	<a href="http://projovemurbanobx3.blogspot.com.es/2010/01/o-nucleo.html">http://projovemurbanobx3.blogspot.com.es/2010/01/o-nucleo.html</a>
Guarabira	<a href="http://educaocaminhoparaademocraciaplena.blogspot.com.es/">http://educaocaminhoparaademocraciaplena.blogspot.com.es/</a> <a href="http://polovalentegba.blogspot.com.es/">http://polovalentegba.blogspot.com.es/</a> <a href="http://educaocaminhoparaademocraciaplena.blogspot.com">educaocaminhoparaademocraciaplena.blogspot.com</a>
Mari	<a href="http://marifuxico.blogspot.com/2010/03/mari-professores-do-programa-projovem.html">marifuxico.blogspot.com/2010/03/mari-professores-do-programa-projovem.html</a>
Santa Luzia	<a href="http://projovemurbanosantaluzia.blogspot.com">projovemurbanosantaluzia.blogspot.com</a>
Santa Rita	<a href="http://projovemsantarita.wordpress.com">projovemsantarita.wordpress.com</a> <a href="http://carlosarnobio.blogspot.com.es/">http://carlosarnobio.blogspot.com.es/</a> <a href="http://projovemsantarita.wordpress.com/">http://projovemsantarita.wordpress.com/</a> <a href="mailto:pjusantarita@yahoo.com.br">pjusantarita@yahoo.com.br</a>
Pedra do Reino	<a href="http://nucleopedradoreino.blogspot.com.es/">http://nucleopedradoreino.blogspot.com.es/</a>
Uiraúna	<a href="http://projovemurbanouirauna.blogspot.com/2010/10/projovem-urbano-de-uirauna-pb.html">projovemurbanouirauna.blogspot.com/2010/10/projovem-urbano-de-uirauna-pb.html</a>
Sites parceiros e divulgadores voluntários	<a href="http://semedmha.blogspot.com.es/">http://semedmha.blogspot.com.es/</a> <a href="http://williaminforma.blogspot.com.es/2013/11/recomeco-prefeitura-de-gurinhem-lanca-o.html">http://williaminforma.blogspot.com.es/2013/11/recomeco-prefeitura-de-gurinhem-lanca-o.html</a> <a href="http://www.blogdozefreitas.com.br/index.php/2013-07-06-00-32-41/12-blog/2620-projovem-urbano-oferece-2-2-mil-vagas-em-joao-pessoa-ate-o-dia-30">http://www.blogdozefreitas.com.br/index.php/2013-07-06-00-32-41/12-blog/2620-projovem-urbano-oferece-2-2-mil-vagas-em-joao-pessoa-ate-o-dia-30</a> <a href="http://piancoonline.com.br/post.php?codigo=3736#.VFh2RDTF8mM">http://piancoonline.com.br/post.php?codigo=3736#.VFh2RDTF8mM</a> <a href="http://www.patosonline.com/post.php?codigo=35342">http://www.patosonline.com/post.php?codigo=35342</a>

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores, 2015.

Entre os municípios parceiros do PJU-PB, entre os anos de 2010 e 2014, nem todos possuem rede distribuída, possibilitando que discussões em torno do PPI e do funcionamento do Programa no estado de forma democrática, contribuindo para tomadas de decisões via coordenação local. Além desse dado os conteúdos ou os fluxos informacionais dos *blogs* e *sites* se resumem a:

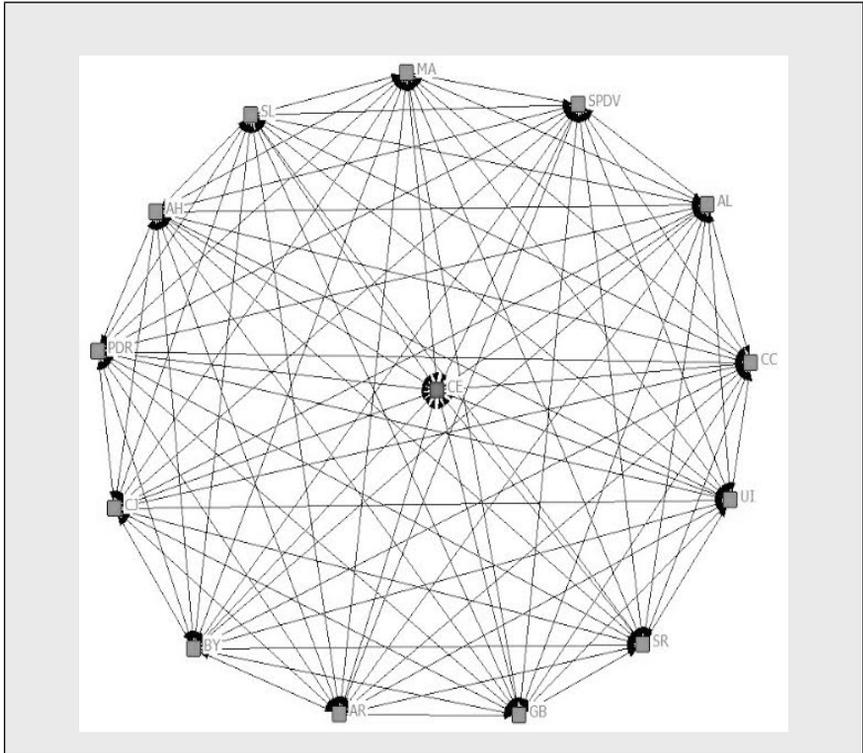
- informações recebidas diretamente da coordenação local;
- comentários sobre informações ou decisões recebidas pela Coordenação local;
- mensagens de motivação e otimismo para professores e alunos;
- textos reflexivos ou políticos sobre tópicos trabalhados em sala de aula;
- calendários de eventos pedagógicos;
- mural virtual com fotos de aulas e / ou produções de alunos;
- vídeos educativos e motivacionais;
- espaço “Fale conosco” para troca de informações específicas e discussões sobre decisões importantes;
- informações retiradas do *site* nacional;
- agradecimentos especiais aos parceiros envolvidos nos projetos pedagógicos;
- Textos e trabalhos de alunos.

A frequência de acesso aos conteúdos por parte dos alunos e professores, desde de 2010, é considerada mediana pelos responsáveis pela manutenção dos *blogs* e *sites*. Apenas 8 deles possuem comunicação direta com a coordenação estadual contribuindo, diretamente, para as tomadas de decisões. São eles: Alhandra, Conceição, Cajazeiras, Guarabira, Mari, Santa Luzia, Santa Rita e Uiraúna. Em contraposição, as visitas às redes sociais por parte dos participantes do Programa são livres. Todos podem opinar, conversar, participar de movimentos sociais e políticos...

Essa observação resulta da experiência empírica, pois ainda não se utiliza instrumento para a devida mensuração. Mesmo assim, de acordo com os depoimentos dos envolvidos na operacionalização do PJU-PB, o poder de argumentação e a negociação com a coordenação local sobre determinado evento, por exemplo, ou sobre ações importantes, envolvendo alunos ou professores, são facilitados devido à utilização das redes sociais na internet.

Indo além, podemos representar a comunicação entre os municípios através dos *blogs* e do *sites* por meio do desenho organizacional do PJU-PB no gráfico 9:

**Gráfico 9:** Desenho organizacional das redes de fluxos informacionais: *blogs* e *sites* dos municípios parceiros do PJU-PB



**Fonte:** Desenvolvido pelos autores, com base no *software* Ucinet, 2015

A gestão de redes do PJU visa ordenar e atribuir sentido aos numerosos fragmentos que devem ser articulados para formar uma totalidade que imprima significado às ações do ProJovem. Isso significa reunir as três configurações numa só rede que integra as dimensões centralizadas (Coordenação); descentralizadas (capilaridade); e distribuídas (subjectividades), reiterando-se a perspectiva antes abordada de que as redes sociais representam construções edificadas por sujeitos individuais ou coletivos a partir dos significados que concedem às células, às conexões e aos fluxos que configuram as variadas situações. A finalidade é sempre a mesma: as redes, em suas configuração e complexidade, devem imprimir sentido para cada um em particular e para o grupo em geral.



Lembramos, também, que é indispensável avaliação permanente e sistemática sobre o andamento do PJU para que os resultados advindos dos procedimentos de revisão se revertam a favor dos jovens. Para tanto, as redes devem estar acessíveis ao público a que se destina, de quem depende, em grande parte, seu aperfeiçoamento. No caso particular do PJU-PB, inexistente sistema de monitoramento e avaliação específico do Estado. Contam com o SMA para avaliação geral e, também, compartilhamento dos fluxos informacionais das diferentes redes que se estendem em território nacional, assim como as redes distributivas que ajudam em algumas conclusões.

Diante da ausência de uma avaliação direcionada especificamente à realidade dos municípios paraibanos, talvez, pudesse ser pensada a introdução no Programa de uma equipe de profissionais da informação como contrapartida do Estado. Cientistas da informação, arquivistas, profissionais de informática, bibliotecários, comunicólogos e gestores informacionais, de maneira geral, poderiam desenhar um SMA para o estado visando à criação de redes informacionais diferenciadas das já existentes no PJU nacional e com oportunidade de adaptação a outras Unidades da Federação, assim como, nesta fase acorrentada do PJU, demandar a necessidade de GC para criação de um sistema de avaliação e monitoramento de seu funcionamento na Paraíba.

Podemos perceber que no contexto comunicacional, falta interação entre os estados. Quando ela se faz presente, acontece por iniciativas dos atores locais para sanar alguma dúvida ou buscar alguma informação pertinente à estrutura e funcionamento do Programa. Inexiste uma agenda institucional com políticas informacionais comuns a todos os estados em que atua o PJU.

Nesse sentido, por tudo o que até agora foi exposto, pensamos ser importante garantir ao PJU-PB um modelo de aplicação específico à sua realidade. Para tanto, sentimos a necessidade de estabelecermos estudos descritivos com outras realidades de políticas públicas direcionadas para a juventude que aplicam ações de GC no que tange à sua funcionalidade. Este fato nos fez cruzar o Atlântico e chegar na Universidade de Zaragoza, na cidade de Zaragoza na Espanha, para conhecer realidades diferentes das experiências públicas com a juventude, na oportunidade de doutoramento-sanduíche para observar de perto tais realidades, e, assim, galgar a fase liberta do PJU-PB: um modelo de GC que contribua para sua efetividade.

Tais estudos permitiram a percepção e funcionamento de ações específicas de GC que pudessem influenciar positivamente na efetividade dos programas. Permitiram enxergar ações de GC no âmbito dos programas espanhóis e, especificamente, no do PJBUPB. E, finalmente relacionar os modelos de GC

mais citados na literatura às ações de GC desenvolvidas pelos programas envolvidos em quadros de controvérsias.

## **Olhar para outro lado do Atlântico: estudo descritivo com a política de juventude da Espanha**

Na sociedade atual, as tecnologias estão proporcionando uma nova cultura da aprendizagem. O conhecimento, especialmente o informatizado, compartilhado em tempo real e em perspectiva global, permite, sem dúvida, maior acesso às informações cada vez mais diversificadas e a possibilidade de gerenciamento do conhecimento. A produtividade informacional baseada na geração, processamento e gerenciamento de informação e conhecimento marca o momento histórico atual como forças geradoras de desenvolvimento e, por isso, influencia de maneira importante, os mais diferentes âmbitos sociais. Em âmbito organizacional, a gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC) se materializam através do compartilhamento das informações e dos conhecimentos em contextos ambientais diversificados permitindo que pessoas aprendam cada vez mais e contribuam para a aprendizagem coletiva.

Nas organizações públicas, a GI e GC se materializam pela busca da efetividade dos direitos e deveres coletivos na perspectiva do protagonismo cidadão. Entre os jovens, tal protagonismo encontra-se em processo de construção e necessita ser incentivado através de ações de informação e conhecimento voltadas para a realidade que os cerca. Por este motivo, as políticas públicas para a juventude tornam-se essenciais nesse processo educativo e carecem ser pensadas de modo a satisfazer as necessidades de formação, informação e protagonismo juvenis.

Para tanto, a GI e GC devem atender as especificidades, objetivos e necessidades das organizações destinadas à juventude visando à efetividade das ações através de aplicações de programas e modelos adequados que viabilizem seu funcionamento.

Deste modo, nos embasamos no ponto de vista de Valentim (2007) em que a GI como estudo dos processos informacionais ou conjunto de estratégias visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação. Visa também apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo, ou seja, a GC. Esse ponto de vista nos aproxima da

validação de uma de nossas hipóteses em que a GI é *input* necessário para a GC, em que toda a informação deve ser convertida em conhecimento e este compartilhado para criação de novos conhecimentos. Isso reforça as reflexões de Esteban Navarro; Navarro Bonilla (2003), expostas no capítulo anterior, de que a GC está para além das estratégias, instrumentos e recursos que permitem identificar, converter, armazenar e organizar os conhecimentos, mas implica no resultado da evolução, por ampliação do âmbito de ação da gestão dos recursos informacionais.

Nesta perspectiva, viajamos até o outro lado do Atlântico para observar e analisar as políticas públicas da juventude que, porventura, utilizam práticas de GC como prática cotidiana, para fins de estudos descritivos. Ao ler sobre políticas públicas de juventude e sobre o que propunham para a coletividade jovem, e ao observar as organizações que a demandam na Espanha, surge a pergunta que permeou todo o processo desta pesquisa descritiva: **Os modelos de GI e GC das políticas públicas e programas destinados para juventude desenvolvidos pelas organizações estudadas atendem às necessidades de formação, informação e protagonismo juvenis propostos por essas políticas e programas?**

Para responder a pergunta partimos das proposições de que:

- a) A GI junto às organizações de fomento e efetivação de políticas públicas para a juventude é pré-requisito para efetividade da GC, principalmente no que concerne ao manuseio das informações através dos sites de acesso e das tecnologias.
- b) A GC torna-se particularmente útil e aplicável a organizações públicas voltadas para a juventude – em função de suas características, objetivos e necessidades – quando considera o conhecimento e sua gestão fundamento para a inovação social através de formação efetiva dos jovens.
- c) A GI e a GC em organizações públicas, principalmente as voltadas para a juventude, tornam-se, no contexto histórico atual, de fundamental importância para efetividade das ações de protagonismo juvenil junto à sociedade da qual se aplica.
- d) A GI e a GC são aliadas e complementares a ações efetivas que condizem à esfera pública especialmente as destinadas à juventude.

Neste sentido, voltamo-nos para a região de Aragón na Espanha (lugar do doutoramento-sanduíche) pelos agentes dos programas com competência, a exemplo do *Instituto Aragonés de la Juventud (IAJ)*, *Centro de Información Juvenil*

(CIPAJ) *del Ayuntamiento de Zaragoza e Biblioteca para la Juventud CÚBIT*, em comparação ao Projovem Urbano com atuação no Estado da Paraíba – Brasil a fim de contribuir para a base conceitual e reflexão das questões suscitadas, assim como para entender a aplicabilidade dos modelos de GI e GC na Espanha e no Brasil.

Para tanto, além de deleitar-nos nos meandros teóricos da investigação, estabelecemos estudos documentais e entrevistas semiestruturadas para descrever mediante a quadros de cartografia de controvérsias, as ações de GC coincidentes com os modelos de alguns dos autores mais citados no estudo sobre GC. Todo este trabalho contribuiu para a proposta de um modelo de GC adaptado às necessidades do PJU–PB, em sua condição em rede.

Para analisar os dados, aplicamos categorias de análise às respostas as entrevistas como consequência das funções diferenciadas dos participantes da pesquisa. São elas: Definição e fundamentos de GI e GC; Práxis e metodologia de GI e GC; e Valorização da efetividade das ações de GI e GC no êxito das políticas e programas destinados à juventude. Tais categorias foram baseadas nos modelos de GI e GC propostos por teóricos renomados na área que carregam grande abrangência aos diferentes tipos de organizações.

É importante salientar que os modelos de referência foram elegidos por sua abrangência nos estudos de GI e GC e por apresentarem grande abertura nas ações de informação ou de conhecimento às suas categorias de ações. Para melhor explicar, desenhamos graficamente os modelos de referências, já descritos no capítulo 3, especificando a direção das categorias. As ações provenientes delas são estabelecidas pelas organizações das quais os modelos são aplicados.

Sendo assim, no que tange à GI, a pesquisa baseou-se nos modelos de McGee e Prusak (1994), Davenport (1998) e Choo (2003). E à GC, nos modelos de Bukowitz e Williams (2002), de Terra (2000); Nonaka e Takeuchi (1999).

## Descrição e análise das instituições

Tendo em vista que a pesquisa descritiva estuda a relação entre os fenômenos descritos sem manipular suas variáveis, é importante salientar que o objetivo de sua aplicação nesta investigação é proporcionar uma nova visão às realidades já existentes nas organizações em foco. Sendo assim, partimos de estudos documentais e análise das informações nos sites e redes sociais dos objetos analisados.

#### a) Projovem Urbano do Estado da Paraíba – Brasil

No Estado da Paraíba, o PJU foi implantado no ano de 2008. Opera em municípios diferenciados de acordo com as datas estabelecidas de entradas, ou seja, início de ciclo. Nesse aspecto, os municípios citados acima foram trabalhados de acordo com o início de cada ciclo formacional, cujo término acontece após os 18 meses. Em outras palavras, o ciclo iniciado em meados de 2010 com os municípios elegidos pelo Estado, por exemplo, terminará no início de 2012 e assim sucessivamente.

O Programa no Estado da Paraíba mantém relações diretas entre os polos que atua, seu comitê gestor (comitê de aconselhamento de ações) e a CN do Programa. Atualmente, atende a 6.500 jovens de 34 municípios, coordenados por dois polos de gestão em rede, cujo ciclo se iniciou em 2013 e terminará em meados de 2015. São eles: Caldas Brandão, Gurinhém, Juripiranga, Mogeiro, Pilar, Riachão do Bacamarte, Salgado de São Felix, Alagoinha, Borborema, Guarabira, Mulungú, Pilões, Pirpirituba, Serraria, Coremas, Igaracy, Conceição, Piancó, Itaporanga I, Itaporanga II, Diamante, Ibiara, Santana dos Garrotes, Arara, Boqueirão, Fagundes, Juazeirinho, Queimadas, Soledade, Umbuzeiro, Bayeux, Cabedelo, Sapé I, Sapé II, Pitimbú, Caaporã. O ciclo referente a 2015 está em processo de implantação com 8.000 vagas em andamento. Vale salientar que essas vagas também incluem o trabalho nas unidades prisionais do Estado.

Os jovens do ciclo iniciado em 2014 estudam as disciplinas básicas do Ensino Fundamental (Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Humanas, Ciências da Natureza) e as disciplinas complementares (Participação Cidadã e Qualificação Profissional) em Unidades Formativas (UF). Estão divididos em 38 núcleos de acompanhamento executando no processo de qualificação profissional e empregabilidade arcos ocupacionais referentes à telemática e construção e reparos.

Com a migração do PJU nacional do Ministério da Juventude para o MEC, o PJU-PB está ligado às Regionais de Ensino (RE) que atuam no Estado e, por sua vez, sob a responsabilidade geral da Gerência de Educação de Jovens e Adultos (GEJA), aumentando a necessidade de GI e GC para sua efetividade.

#### b) *Centro de Información Juvenil (CIPAJ)*

As políticas públicas de juventude na região de Aragón na Espanha estão ligadas principalmente ao *Consejo de la Juventud de Españã (CJE)*. Tal conselho é

uma plataforma de entidades juvenis, criada por lei em 1983 e formada pelos conselhos de juventude das comunidades autônomas e organizações juvenis de âmbito estatal. Seu objetivo é propiciar a participação da juventude no desenvolvimento político, social, econômico e cultural num entorno global.

O *Centro de Información Juvenil de Zaragoza*, o CIPAJ, é caracterizado por serviços prestados à juventude (entre 14 e 30 anos) junto ao *Ayuntamiento de Zaragoza*, referentes à empregabilidade, cursos, bolsas, educação e as chamadas oposições (cultura, esporte e lazer, saúde, turismo e transporte, serviços de informação como notícias, anúncios e convocatórias, atenção ao público, publicações e internet, biblioteca, viajeteca – guias de informações sobre viagem e turismo – hemeroteca, assessorias, difusão de informações, ciberespaço, entre outros). Sua missão é a inclusão de jovens com dificuldades (jovens com necessidades especiais, barreiras específicas como a de gênero e etnia e com formação educacional insuficiente).

É responsável por coordenar a *Red Ciudadana de información Juvenil* na região de Aragón na Espanha, com mais de 650 organizações que trabalham especificamente com os jovens. Entre elas, estão centros educativos, centros universitários, entidades cidadãs de emprego e entidades prestadoras de serviço.

Possui publicações próprias (*Boletín Del CIPAJ*, a *Guía de Verano*; *Guía de Recursos*, *Monográficos de las asesorías*, *Memorias CIPAJ*, *Sal de Dudas*, *Boletín del CIPAJ*, *Guías de Información sobre drogas*, *Estudio sobre los jóvenes de Zaragoza*), com suporte *online* e impresso, que chegam à juventude através de disseminação junto às escolas e universidades na região de Aragón, do serviço de comunicação e difusão locais e redes sociais.

Promove visitas didáticas, encontros de discussão, mesas de discussão e palestras na própria sede, trabalhando temas específicos aos jovens. Tudo isso com participação de entidades parceiras e associações. Participa de cursos, jornadas e encontros de informação juvenil.

Segundo as *Memorias CIPAJ* (2013), para efetividade de seus serviços, conta também com bases de dados (anúncios, agenda, diretório, gestão de cartões juvenis, notícias, webs favoritas) além de biblioteca, correio eletrônico, salas de trocas e bate-papo, hemeroteca, sistemas de revisões e seleções informativas. Além disso, oferece aos jovens aragoneses serviços de assessoria jurídica pautados nos direitos trabalhistas e na criação de empresas, orientação aos estudos (planos de estudos, requisitos e documentação), assessoria de mobilidade internacional principalmente por motivo de trabalho. Tudo isso com a parceria da Universidade de Zaragoza e profissionais externos. Mantém um serviço de informação entre

32 países da Europa, o Eurodesk, com mais de 900 centros de informação juvenil em contato permanente.

Eurodesk se caracteriza por um serviço de informação sobre programas e iniciativas europeias, dirigido à juventude. Centra sua atenção na informação relativa às áreas de educação, formação e juventude com objetivo de inclusão em diferentes atividades europeias.

O serviço de documentação do CIPAJ é o que apresenta grandes atividades de GC, no sentido de incorporar e manter as entradas nas bases de dados e diretório e armazenar fichas sínteses que tratam dos temas mais demandados pelos jovens, e atualização das carpetas informativas para auto consulta dos usuários, entre outras coisas.

A exemplo do ProJovem, também trabalha com responsabilidade cidadã selecionando jovens voluntários para atuarem como corresponsáveis em 42 centros educativos. São os chamados *Antenas del CIPAJ*, responsáveis por manter atualizados os quadros informativos, gerenciarem os pontos informativos, expor os recursos informativos semanalmente, responder as demandas informativas via correio eletrônico, facilitar a relação entre os profissionais dos centros educativos, repassar ao CIPAJ as informações de interesse juvenil, colaborar e detectar as necessidades e demandas informativas para os jovens.

Também mantém serviço de avaliação dos serviços prestados na construção das memórias CIPAJ ao término de cada ano, relatando as ações e resultados dos serviços prestados e, através dos manuais de procedimentos que são documentos que descrevem com detalhes como e quando devem executar os processos de trabalho, definindo tarefas e procedimentos de forma clara, com objetivo de conseguir um método comum de trabalho e estabelecer critérios idênticos de trabalho no próprio centro.

### c) *Instituto Aragonés de la Juventud (IAJ)*

O *Instituto Aragonés de la Juventud*, o IAJ, é um organismo autônomo do Governo de Aragón sob a responsabilidade do departamento de sanidade, bem estar social e família, encarregado de desenvolver e regular políticas dirigidas aos jovens de Aragón. Promove programas e serviços desde assessorias, busca de emprego e moradia, passando pelas atividades culturais e voluntariado. Objetiva a promoção e participação livre e eficaz dos jovens no desenvolvimento político, social, econômico e cultural, favorecendo seu protagonismo e inserção social; a superação das

desigualdades sociais e desenvolvimento de valores pautados no respeito às diferenças na luta contra posturas racistas, sexistas, integrando os jovens imigrantes; melhora da qualidade de vida através do fomento ao emprego e acesso à moradia digna, assim como através de políticas ativas; excelente aproveitamento dos recursos públicos destinados à juventude; e, coordenação das atividades das instituições públicas e privadas ligadas à juventude.

Embasa-se nas metas e valores do programa de governo do Partido Popular, a chamada Estratégia 2025, de modernização integral da Comunidade de *Aragón*, de alcance global que afeta todos os âmbitos relevantes. Essas metas e valores trazem para o IAJ, entre outras atividades, maior disponibilidade de pessoal, canais de comunicação acessíveis, orientação de serviços aos cidadãos, aplicação racional dos recursos públicos, ações planejadas e concretas e com indicadores correspondentes de cumprimento, prazo e responsabilidade, definição de um projeto educativo baseado nos valores definidos pela Comunidade Europeia, disponibilização de metodologia de atenção e assistência às solicitações de emprego e autoemprego. Baseiam-se também na legislação da Carta Europeia de Informação Juvenil (ERYICA) da agência europeia de centros de informação juvenil.

Para efetivação dos serviços à juventude mantém um sistema de análise do entorno para qual presta serviços buscando informações relevantes (interna e externa), recopilando essas informações e repartindo-as entre o pessoal que compõe a organização, caracterizando serviços de GI e CG. As informações relevantes para sua gestão interna pautam sobre os recursos econômicos, organização e estrutura, recursos humanos, análise técnica das áreas de atividades, revisão e análise da legislação aplicável ao IAJ, entre outras de grande importância.

Ainda sobre sua GI e GC conta com uma estrutura orgânica hierárquica bem definida. Administram a informação e conhecimento com o auxílio de construção e análises de produtos documentais, redes sociais e, sobretudo, com o auxílio da *Red Aragonesa de Información Juvenil (RAIJ)* através de classificação documental e programas de aplicativos e informática de GI e documentação, disponíveis nas oficinas da RAIJ, elaborados especificamente para o IAJ, as bases de dados do *Sistema do Instituto Aragonés de la Juventud (SIAJ)*, publicações na web e impressa. Utilizam também sistemas de informação específicos através de boletins de convocatórias, compartilhamento interno e externo das informações, atualizações diárias de informações internas e externas, notícias e agenda com eventos e atividades de interesse juvenil.

#### d) *Biblioteca de la juventud CÚBIT*

A *Biblioteca para jóvenes CÚBIT* compõe a rede *Bibliotecas Públicas Municipales de Zaragoza*, que constitui um sistema bibliotecário composto por um Centro Coordenador e 24 bibliotecas públicas distribuídas pela cidade cuja finalidade está em proporcionar aos cidadãos materiais e serviços que facilitem o acesso à informação, formação, ócio e cultura.

O organismo gestor de política bibliotecária municipal é o *Departamento de la Biblioteca Pública*, composto por um Centro coordenador, 10 bibliotecas de distrito, 13 bibliotecas de bairro e a *Biblioteca para Jóvenes CÚBIT*.

Caracteriza-se como um serviço de biblioteca pública. Possui importante seção especializada em jovens com incorporação de serviços próprios de redes sociais (Biblioteca 2.0). Segundo o portal da Biblioteca CÚBIT, se trata de um projeto da prefeitura de Zaragoza, realizado com a colaboração da *Fundación Bertelsmann* e a *Caja de Ahorros de la Inmaculada*. É a primeira biblioteca destinada aos jovens na Espanha com um espaço alternativo de caráter inovador de referência cultural e educativa.

Aglutina informações sobre serviços especializados para emprego e formação, participação e apoio aos jovens empreendedores, acesso à cultura e novas tecnologias – tudo isso em conexão com o CIPAJ e com o IAJ – assim como ao acesso público à internet, hemeroteca, *comicteca*, espaço de descanso, espaço de consulta, espaço para atividades culturais (como exposições). Possui materiais audiovisuais e eletrônicos de maneira geral, serviço de informação e orientação, serviços de empréstimos, consulta, atividades culturais e de incentivo e animação à leitura, serviços de reprografia, videogames, quadrinhos, *compact disc* (CD's) com diversas tendências musicais, catálogo, empréstimo a domicílio, informações bibliográficas, formação de usuários e atividades específicas para a juventude. Trata-se de um novo conceito de biblioteca, totalmente digitalizada que reflete a transformação atual da sociedade.

A exemplo do Projovem e do CIPAJ, também se preocupa com a participação cidadã, levando aos usuários da biblioteca a responsabilidade de participar ativamente de projetos de ajuda sociais, estabelecendo doações e atividades para iniciativas comuns. Utiliza-se das redes sociais para disseminar as informações de interesse juvenis, para esclarecimentos aos usuários e difusão das informações sobre a biblioteca. Mantém programa de informática específico que atende aos serviços internos da biblioteca e um serviço de classificação próprio do acervo disponibilizado aos jovens.

Para tanto, o processo de informação interna e externa conta com a GI dos processos informacionais e com a GC no que tange ao desenvolvimento de estratégias de informação, tanto para aquisição como para compartilhamento e avaliação interno e externo.

Dados descritivos entre a GI e GC da Paraíba e *Aragón*

As categorias de análises aplicadas trouxeram os seguintes resultados:

### Categoria 1: Definição e fundamentos de GI e GC

Partimos da investigação dos conceitos de informação e conhecimento das instituições em foco que, a nosso ver, proporcionam maior abrangência na construção dos conceitos de GI e GC. Assim sendo, os conceitos de informação e conhecimento entre as organizações estão representados em linha comum de raciocínio, conforme quadro a 11:

#### **Quadro 11:** Controvérsias sobre conceitos de informação e conhecimento

<b>INFORMAÇÃO</b>	
<b>PJU-PB</b>	Processamento e manipulação de dados que trazem sentido ao cotidiano do jovem contribuindo para sua formação e protagonismo.
<b>CIPAJ</b>	Direito, serviço e oportunidade aos jovens para contribuição na formação contemporânea e autonomia jovem.
<b>IAJ</b>	Como direito, serviço e oportunidade para os jovens para ajudar em sua transição para a vida adulta.
<b>CÚBIT</b>	Serviço especializado para formação e informação da juventude atual.
<b>CONHECIMENTO</b>	
<b>PJU-PB</b>	Aplicação das informações nas ações de protagonismo social.
<b>CIPAJ</b>	Manuseio da informação para a vida e para o bem comum.
<b>IAJ</b>	Trabalhar a informação para uma utilidade real posta ao alcance de todos para satisfação de necessidades.
<b>CÚBIT</b>	Recompilamento e utilização da informação para a vida prática e profissional.

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores, 2015

A partir dos conceitos de informação e conhecimento, as organizações puderam explicitar os conceitos de GI e GC estabelecidos no quadro 12:

**Quadro 12:** Controvérsias sobre conceitos de GI e GC

<b>Instituições</b>	<b>GI</b>	<b>GC</b>
<b>PJU-PB</b>	Gestão da informação, necessária aos jovens, materializada em suportes diferenciados e acessível.	Ações surgidas a partir de planejamentos para aplicação das atividades de informação e avaliadas constantemente.
<b>CIPAJ</b>	Gestão dos processos que demandam a informação em suportes e categorias distintos.	Maneira de manusear e aplicar as informações obtidas para o bem coletivo.
<b>IAJ</b>	Gestão de dados e informações produzidas pela instituição que atendem às necessidades dos jovens.	Aplicação da informação e dados gerados na e para a instituição para a satisfação das necessidades dos jovens.
<b>CÚBIT</b>	Gestão dos recursos informacionais nos formatos e suportes diferenciados.	Utilização da informação especializada para a formação, informação e práticas cotidianas dos usuários Cúbit.

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores, 2015

Pudemos perceber que os conceitos de GI e GC estabelecidos foram diretamente influenciados pelos conceitos de informação e conhecimento constituídos pelas organizações. Isso pressupõe que para trabalhar com esses tipos de gestão, é necessário ter claro os conceitos de informação e conhecimento e como se efetivam dentro da organização.

### Categoria 2: Práxis e metodologia de GI e GC

Com base nas informações acima e naquelas extraídas das entrevistas aos responsáveis pelos programas e políticas públicas estudados, pudemos inferir desenhos organizacionais de GI e GC baseados nas categorias estabelecidas pelos autores de referência e que simbolizam as práticas e metodologias das ações aplicadas, conforme quadros 13 e 14:

**Quadro 13:** Desenhos de controvérsias das categorias de GI

Modelos de referência →	Choo (2003)						Davenport (1997)			McGee; Prusak (1994)							
Instituições pesquisadas  ↓	Identificação das necessidades de informação	Aquisição de informação	Organização e armazenamento da informação	Desenvolvimento de produtos informacionais e serviços	Distribuição da informação	Uso da informação	Determinação de exigências de informação	Obtenção de informação	Distribuição da informação	Utilização da informação	Identificação de necessidades e requisitos de informação	Aquisição e coleta de informação	Classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação	Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	Distribuição e disseminação da informação	Análise e uso da informação	Avaliação e Monitoramento do uso da informação
PJU-PB																	
CIPAJ																	
IAJ																	
CÚBIT																	

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2015

**Quadro 14:** Desenhos de controvérsias das categorias de GG

Modelos de referência	Nonaka; Takeuchi (1997)					Bukowitz e Williams (2002)					Terra (2000)				
<b>Instituições pesquisadas</b>	Compartilhamento do conhecimento tácito														
	Criação de conceitos														
	Justificação de conceitos														
	Construção de um arquétipo														
	Difusão interativa do conhecimento														
	Obtenção da informação														
	Utilização de informações														
	Aprendizagem da informação														
	Contribuição da informação														
	Avaliação da informação														
	Construir e manter a informação														
	Descarte da informação														
	Fatores estratégicos e a alta administração														
	Culturas e valores organizacionais														
Estrutura organizacional															
Administração de recursos humanos															
Sistema de informação															
Mensuração de resultados															
Aprendizado com o ambiente															
<b>PJU-PB</b>															
<b>CIPAJ</b>															
<b>IAJ</b>															
<b>CÚBIT</b>															

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2015

Como podemos perceber, tanto nos desenhos de GI quanto nos desenhos de GC, as categorias das instituições pesquisadas mesclam-se às categorias dos autores de referência. Isso significa dizer que, embora as instituições pesquisadas possuam as mesmas categorias diferenciadas, as ações de GI e GC são bem distintas e diversificadas conforme especificidades de cada instituição. Em outras palavras, os modelos das instituições estudadas, estabelecidos nesta investigação, apresentam categorias dos seis modelos de referências de GC e de GI. Isso é um indicador de que não há modelo(s) de referência(s) dominante(s) nas ações de GI e GC das ditas instituições, embora as categorias mais utilizadas pelos programas sejam a de Terra (2000) e a de Davenport (1997). Para exemplificar, descrevemos a seguir as ações que estabelecem as diferentes práticas e metodologias de GI e GC citadas pelas próprias organizações.

No que concerne à GI, o PJU-PB estabelece: atendimento às demandas das políticas de governo; pesquisa de entorno; pesquisa de campo e teóricas, análise de documentação pertinente; utilização das redes sociais, softwares e programas específicos;

arquivamento da documentação impressa gerada do âmbito interno; desenvolvimento de material informacional e didático; sistema de distribuição das informações impressas e online; sistema de esclarecimentos de dúvidas; sistema de formação para transmissão das informações para utilização da informação; sistema de avaliação e monitoramento das informações distribuídas; planejamento e replanejamento das ações.

No que concerne ao CIPAJ, as ações de GI baseiam-se: pesquisas de entorno; sistema de compartilhamento interno das informações através de setores especializados; parcerias junto a instituições de fomento às políticas públicas de juventude; contato e formação com os jovens *Antenas*; sistema de programas e aplicativos próprios; sistema de arquivamento de documentação gerada sobre pesquisas, coletas de dados e serviços prestados; construção e disseminação de material informativo; construção de documentação pertinente e de memórias com o desenvolvimento e resultados dos serviços prestados; análise de legislação.

Quanto ao IAJ, as ações de GI são bem parecidas com as do CIPAJ, enfatizando: pesquisas de entorno; análises e diagnósticos das necessidades juvenis; compartilhamento entre os setores especializados; análise da legislação pertinente; parcerias com instituições de fomento a políticas públicas juvenis; sistema informatizado próprio e ações nas redes sociais; sistema de arquivamento; construção de material informativo e de documentação pertinente ao atendimento da demanda.

Por fim, as ações de GI da Biblioteca para Jóvenes Cúbit perpassam pela: parceria CIPAJ e IAJ; análise de entorno; compartilhamento de informações entre o pessoal da organização; atividades específicas nas redes sociais; estudo do usuário; sistema de classificação, organização e armazenamento dos produtos de informação (livros, materiais audiovisuais, *cómics*, revistas etc.) em seções especializadas; formação de pessoal especializado para o serviço; sistema próprio de informatização e banco de dados; análise constante do sistema de informatização que especifica entradas, saídas e utilização de materiais e informações sobre usuários; organização e disponibilidade de material especializado para público especializado.

Em relação à GC, o PJU-PB desenvolve as ações de: compartilhamento de informações, estudos e pesquisas; estudo e discussão das demandas do Governo Federal; aplicabilidade de RI e análises; atividades de compartilhamento de informações de acordo com o organograma hierárquico; liberdade de ação informacional entre os setores e repartições específicos; estabelecimento de análise de arquitetura da informação; análise dos desenhos organizacionais; estudos e discussões coletivas sobre as demandas dos atores, artefatos e dispositivos de informação; sistema de compartilhamento interno e externo de informações; sistema de avaliação das informações obtidas.

As ações de GC do CIPAJ pautam-se nas formações de pessoal especializado, *Antenas* e jovens; reuniões de compartilhamento de informações, avaliação, resolução de problemas e distribuição de atividades específicas; revisão e avaliação de metas, visão e objetivos; ambiente para troca de ideias e compartilhamento de novas ações e informações; gerenciamento de aplicativos e bases de dados, ligados às informações da Red Ciudadana de Información Juvenil, EURODESK, redes sociais e governo de *Aragón*; efetivação da cultura organizacional de compartilhamento de informações através de ambientes propícios para compartilhamento; avaliação constante dos ambientes de compartilhamento e dos modos de compartilhamento da organização Memórias CIPAJ.

As ações de GC do IAJ estabelecem: cumprimento de objetivos, missão e visão da organização; distribuição das atividades entre as seções específicas seguindo o modelo hierárquico estabelecido em organograma orgânico; compartilhamento das informações entre as seções; reuniões de compartilhamento; sistema de informática e aplicativos especializados no desenho da organização; reanálise do entorno; reelaboração ou inclusão de novas estratégias de serviço.

As ações pertinentes à CG da Biblioteca CÚBIT estão: no compartilhamento com CIPAJ, IAJ e análise de entorno; compartilhamento das informações entre os setores responsáveis; espaços específicos para troca de informações (salas de descanso, exposições etc.) entre usuários e funcionários; atividades de motivação e incentivo à leitura; análise e avaliação dos serviços prestados; disponibilização das informações na internet e nas redes sociais; construção de documentação pertinente para análise; idealização e planejamento de novas atividades.

Como podemos perceber, as ações de GI e GC comuns às instituições pesquisadas giram em torno de atividades como: parcerias; reuniões de compartilhamento; pesquisa do meio e do entorno; sistema específico de informatização; política de informação definida; aquisição, classificação, organização e uso da informação; comportamento e cultura informacionais; arquitetura e hierarquização da informação e setores; avaliação e replanejamento de atividades para o público específico.

Categoria 3: Valorização da efetividade das ações de GI e GC no êxito das políticas e programas destinados à juventude

Quanto à valorização das atividades de GI e GC desenvolvidas nas organizações, todas são unânimes em afirmarem que a GI e a GC são atividades

fundamentais para efetivação de suas políticas. No entanto, classificam algumas ações como mais importantes que outras.

Para o CIPAJ, a GC não pode acontecer sem que ocorra antes a GI e que são parceiras no estabelecimento de qualquer política, porém enfatiza a importância da GC como fator preponderante de suas políticas. Já para a Biblioteca CÚBIT, a GI é mais adequada para o tipo de serviço que prestam à juventude aragonesa. A entrevistada do IAJ afirma que a GC é um tipo de gestão difícil de ser estabelecida porque suas atividades, às vezes, se confundem com as atividades de GI. Por fim, o PJU-PB enfoca que, embora não conhecesse o termo GC, estabelece com pertinência suas ações. Sobre a GI, o termo é bastante conhecido, porém voltado à área de informatização, aplicativos e redes do Programa.

Neste estudo, pudemos perceber nos desenhos de GI e GC que as categorias das instituições pesquisadas mesclam-se com as categorias dos autores de referência embora possuam ações de GI e GC bem distintas, de acordo com suas especificidades. Nesse sentido, ficou claro que não há modelo(s) de referência(s) dominante(s) nas ações de GI e GC dessas instituições, embora aproximem-se um pouco mais, primeiro das categorias de Terra (2000) e depois das de Davenport (1997).

Percebemos também que é importante enfatizar a relação entre GI e GC como complementares. A GC além de diminuir gastos e tempo investe em inteligências (capital intelectual, inteligência organizacional e competitiva), pois o maior benefício de uma instituição é o conhecimento de seus colaboradores. Nesse sentido, o trabalho flui com maior eficiência, qualidade e dedicação. Está ligada à gestão estratégica, de tecnologia e de pessoas, aos sistemas de informação e de inovação, ao conhecimento social econômico, político, psicológico etc. Objetiva manusear, facilitar e manter um gerenciamento integrado de informações para a tomada de decisões e melhores resultados. Esses atributos faz da GI sua grande aliada no sentido de gerenciar os recursos de informação cuja atividades facilitam e beneficiam a GC. Sendo assim, podemos até classificar a GI como suporte estratégico para a aquisição e compartilhamento do conhecimento, porque oferece vantagem competitiva e sistemas de informação hábeis e representativos. Esta relação deve estar presente em qualquer contexto organizacional, inclusive as públicas para que a efetividade das ações coletivas cumpram sua missão, visão, metas e objetivos.

Dito isto podemos afirmar que as proposições da pesquisa descritiva realizada em Zaragoza se validam no contexto em que: a) As ações de GI foram consideradas pelas organizações pesquisadas pré-requisito para efetividade da GC. Para as organizações, não pode haver GC sem ter havido GI antes. b) A GC torna-se particularmente útil e aplicável a organizações públicas voltadas para a

juventude – em função de suas características, objetivos e necessidades – quando considera o conhecimento e sua gestão fundamento para a inovação social através de formação efetiva dos jovens. c) A GI e a GC em organizações públicas, principalmente as voltadas para a juventude, tornam-se, no contexto histórico atual, de fundamental importância para efetividade das ações de protagonismo juvenil junto à sociedade da qual se aplica.

A descrição das ações e categorias dos referidos programas frente a modelos de referência trouxe reflexões acerca de outras possibilidades de descrições, assim como também atribuir-lhes outros modelos de referência, identificando novas categorias, e conseqüentemente, novas ações.

Esta possibilidade nos faz refletir que modelos, categorias e ações podem oferecer às organizações públicas, especialmente, as destinadas à juventude a possibilidade de seguir um deles, construir um novo, ou não seguir nenhum. Tudo isso de acordo com suas especificidades, necessidades e vontade de construir conhecimento para efetividade dos serviços.

Por este motivo, os desenhos organizacionais de modelos de GI e GC dispostos anteriormente no quadro 14 foram apresentados às organizações estudadas como pauta de análise e entendimento de suas gestões de acordo com o que acreditam realizar. Salientamos que as organizações como o PJU-PB, assim como a *Biblioteca para Jovens CÚBIT*, não utilizam comumente os termos GI e GC. A primeira instituição, sequer conhecia o termo. No entanto, sabem do que se trata e estabelecem ações de GI e GC de modo a efetivar os serviços prestados. E enfatizam que as atividades de GI são imprescindíveis para a efetividade das ações de GC.

Sendo assim, de acordo com a questão da investigação é importante salientar que as organizações espanholas acreditam que, de uma maneira ou de outra, as ações de GI e, principalmente, as de GC, que aplicam em suas políticas públicas e programas destinados à juventude, atendem às necessidades de formação, informação e protagonismo juvenis propostos pelas organizações estudadas. Porém, argumentam que, embora utilizem com pouca frequência os termos GI e GC para designarem as ações, elas acontecem, às vezes isoladamente, às vezes planejadas, mas não como fruto de um programa específico de GC que abarque suas necessidades. Esse programa precisa ser construído, uma vez que as ações necessitam ser avaliadas e reelaboradas com frequência frente aos processos contemporâneos de aquisição de informação e conhecimento colocados pela sociedade num contexto global. Com isto, podemos inferir que, nos processos de gestão dessas organizações públicas destinadas à juventude, tanto a brasileira

como as espanholas, a GC como fator de preponderância na administração geral pode tornar-se grande aliada à efetividade das ações.

Quanto ao PJU – PB, o Programa admite que, embora pratique ações de GC isoladas, existe grande necessidade de entendimento sobre o assunto, de aplicabilidade de um planejamento ou programa de GC que atenda suas especificidades e especialistas que introduzam essa noção.

Enfim, ao Prometeu em sua fase ardente, o PJU-PB concretizado sob ações de políticas públicas para a juventude e educacionais possui um desenho estrutural com objetivos, missão e visões definidos. Todos com a intenção de levar ao cidadão jovem a informação, a formação, a informatização e a participação através do protagonismo juvenil. Porém, está acorrentado às políticas públicas de governo e, por isso, está à mercê das intenções políticas brasileiras em determinado tempo e espaço. Por ser um programa de considerável complexidade, é lícito enfatizar que não é fácil de gerenciar. Requer tempo de práticas e aprendizagens importantes.

Sua fase de liberdade está nas intenções de quem gerencia e na disponibilidade para adquirir conhecimento, metodologias e estratégias para cumprir seu papel social. Estar aberto a sugestões traz ao PJU-PB a força da quebra das amarras políticas que o castigam. E, justamente por estar nessa condição de busca e aprendizagem, atribuímos um modelo de GC que pensamos atender a suas especificidades e efetivar sua missão de formação, informação e incentivo ao protagonismo juvenil.

## **Síntese e apresentação do modelo**

Em síntese, neste estudo, percebemos que a uma organização pública em rede, os princípios de solidariedade, participação, democracia universal, desenvolvimento e cultivo de atitudes, valores, habilidades e competências, entre outros devem ser levados em consideração na busca pela efetividade. Deve colocar o cidadão no centro do serviço público e caminhar na direção da conversão do conhecimento de todos os seus colaboradores em conhecimento organizacional para fins público e cidadão (BATISTA, 2012).

De direito, as organizações públicas em rede pretendem atender à gestão governamental e à gestão organizacional. Nesse sentido, além de sua funcionalidade e existência no aspecto da estrutura organizacional formal, da gestão de pessoas e dos programas e resultados, devem obter comprometimento da alta direção e chefias intermediárias, com políticas públicas holísticas e interdisciplinares para atender às

funções de interdimensionalidade e intersetorialidade. Para tanto, um programa de GC que busque efetivar suas ações no cotidiano organizacional público torna-se imperativo.

Esta reflexão nos levou a pensar num modelo prototipado de ações voltadas para GC que beneficie o PJU-PB enquanto organização pública em rede, levando em conta as seguintes observações:

- a) A discriminação física e representação de informação e conhecimento do Programa fazem-se presentes de maneira pouco estruturada. De fato, esta ação precisa ser aperfeiçoada na medida que o PJU atende a um fluxo informacional muito intenso no âmbito de suas redes.
- b) A cultura organizacional das instituições públicas, muitas vezes, não favorece à efetividade da GC. O entendimento dessa cultura, o levantamento de atitudes, habilidades e competências, voltadas para a informação e a implementação delas de maneira motivacional, favorecem, sem dúvida, a mudança de uma cultura organizacional por vezes negativa, arraigada no âmbito das organizações públicas.
- c) Em meio à cultura organizacional, as condições e oportunidades de aprendizagem e compartilhamento, também devem ser levadas em consideração. Baseada em Duarte; Lira; Lira (2014), no caso do PJU, podemos afirmar que as condições capacitadoras de conhecimento devem permanecer na intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância, variedade de requisitos, sob várias atividades e aspectos. Por isso, o entendimento da cultura organizacional do PJU e o levantamento de suas necessidades de informação e conhecimento se fazem necessárias.
- d) É notável que o conhecimento interno do Programa deva relacionar-se com o externo, para institucionalizar a inteligência organizacional e competitiva do Programa, frente a outros programas com a mesma intencionalidade. Deste feito, adiciona-se um comportamento de informação, conversão e interação entre conhecimento tácito e explícito dos actantes da organização obtidos e compartilhados nos meio interno e externo.
- e) Os recursos de conhecimento, tão necessários à implementação de uma cultura organizacional baseada na informação, desde o capital humano e intelectual à informação estruturada (base de dados), passando pelas experiências significativas da organização, habilidades e competências informacionais, possibilitam não apenas o compartilhamento dos processos de conhecimento, a gestão documental, de dados e de conteúdos, a facilitação dos fluxos informacionais, mas a implementação de um regime

- de informação estruturado junto às necessidades de informação e conhecimento. O esclarecimento dessa premissa ao Programa motiva a implementação de um programa de GC em sua estrutura e funcionamento.
- f) Também é perceptível no âmbito do PJU que, como em outras organizações contemporâneas e complexas, as TIC interferem em seu ciclo informativo, na recuperação da informação, na busca automatizada. Além disso, permite o armazenamento de dados em memórias, o monitoramento tecnológico e avaliação do uso da informação, e o funcionamento de um sistema de informação (formal, informal, gerencial, estratégicos) baseado nas tomadas de decisão. Elas coletam, processam, armazenam, analisam e disseminam informações, proporcionam a intercomunicação e facilitam o trabalho de rede e a comunicação intrageracional. É corriqueira a admissão dos actantes da organização que as TIC promovem a automatização de processos, a informação confiável em tempo real, a melhora de qualidade dos serviços, trazem novos modelos de negócios, ajudam a mapear os processos de informação e de conhecimento por meio de relacionamentos e colaborações, e possibilitam o fornecimento de serviços eletrônicos, a democracia eletrônica e governança eletrônica (governo eletrônico), e o sistema de controle e monitoramento. Tudo isso através de relações intra e interorganizacionais. No Programa, as TIC são fortes aliadas à efetividade de suas ações em rede.
- g) A TAR pode ser grande aliada à GC das organizações públicas estruturadas em rede, porque, baseada em Latour (1999), pretende entender fenômenos da realidade nas perspectivas das diversas interações, e defende que o conhecimento é fruto de um produto social resultado da interação de atores sociais, cultura e ações sociais. Essas interações entre humanos e não-humanos consistem em intenções humanas que constituem na sua subjetividade uma ‘nova ecologia’, produzindo e compartilhando o conhecimento (INGOLD, 2000). Os atores do PJU (produtores, executores, reguladores, conexões e fluxos), atendem às capilaridades da rede do Programa mantendo sua heterogeneidade em redes centralizadas e distribuídas. Por isso, sua gestão é complexa. Trata-se da constituição de um esboço gigantesco de conexões e fluxos, devidamente detalhado em ações interligadas, a ponto de permitir a cada participante sua adesão (SALGADO, 2008). Além disso, a aplicabilidade da TAR junto ao entendimento das organizações públicas e da GC à qualidade pessoal, o atendimento como fator de qualidade, eficiência do agente público, reestruturação e modernização do aparelho administrativo do Estado,

mudança de mentalidade para uma administração pública melhor, cultura organizacional (SOUZA, 2010). E, por isso, reiteramos que **não se pode realizar estudos e análises profundas das práticas de gestão das organizações contemporâneas, essencialmente as de GC, sem ter em conta as aportações da TAR.**

- h) O processo avaliativo das ações do PJU permite, através de seus planejamentos, a reconstrução de conceitos e ações voltadas ao público alvo da organização. Nesse sentido, o processo avaliativo se torna também um momento de aquisição e compartilhamento do conhecimento.
- i) Para efetivação de uma cultura organizacional que estabeleça o comportamento de informação no PJU também é necessária a implantação de uma política firme de informação, privilegie ambientes e espaços para contribuição informacional com vistas ao compartilhamento do conhecimento e, portanto, crescimento do capital intelectual, ativos intangíveis e aprendizagem organizacionais (BARBOSA, 2008a). Baseados em González de Gómez (1999), nos arriscamos em afirmar que um conjunto de ações e decisões orientadas a preservar e a reproduzir, colocadas num domínio coletivo de ação, podem designar as figuras decisoriais e normativas do que é desejável e prioritário para um sujeito coletivo, acerca da geração e circulação, do tratamento e uso da informação. Pode, também, consolidar a autonomia informacional dos sujeitos coletivos. Ao RI, integra-se a inter-relação entre processos de GI com vistas à efetividade de ações de GC.
- j) Nos momentos de aprendizagem e partilha do conhecimento do PJU, seria importante observar os modelos de GC existentes na literatura científica, assim como as práticas, os marcos normativos para qual a GC se baseia, os fundamentos, as definições, as críticas, e as aplicações e seus resultados. Adotar a cultura de observância de todas essas práticas da GC, por meio das leituras das publicações em GC, pode facilitar a compreensão do que é, para que serve e quais os resultados que a GC permite ao Programa.

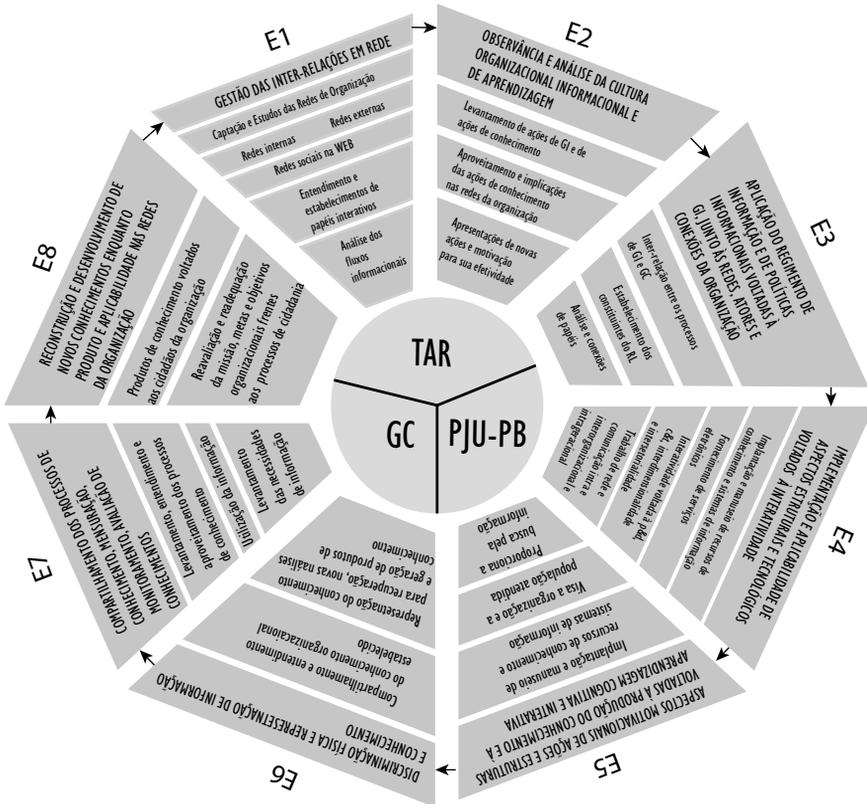
Todas essas observações podem ser percebidas ao longo de todo o trabalho de pesquisa: explicadas por meio da fundamentação teórica, comprovadas por meio da aplicabilidade dos processos metodológicos e refletidas por meio dos resultados obtidos.

Nesse sentido, a pesquisa pode ser visualizada no mapa síntese que segue.

Tendo em vista as observações explicitadas e levando em consideração as ações isoladas de GC no âmbito do PJU, apresentamos o “**modelo integrado para GC**”, o qual acreditamos que pode colaborar com a efetividade do Programa.

## O MODELO

**Figura 7:** Modelo prototipado de Gestão do Conhecimento para o PJU-PB



**Fonte:** Desenvolvido pelos autores, 2015

O modelo apresenta 8 (oito) etapas específicas. Cada fase traz consigo ações também específicas ao programa. Algumas dessas ações o Programa já concretiza. Portanto, montamos o modelo aproveitando as ações de GC já corriqueiras, para que, em sua aplicabilidade, traços da cultura informacional e organizacional do Programa, permaneçam. Acreditamos que esta fase pode atenuar as resistências às mudanças proporcionadas pela implementação do modelo. Seguem as etapas:

#### E1- Gestão das inter-relações em rede

- a. Captação e estudos das redes da organização
- b. Observação constante das redes sociais na *web* e captação das informações que permeiam as redes
- c. Análise dos fluxos informacionais
- d. Integração entre redes internas e externas
- e. Entendimento dos papéis interativos

#### E2 – Observância e análise da cultura organizacional informacional e de aprendizagem.

- a. Levantamento e diagnóstico de ações de GI e de ações de conhecimento
- b. Aproveitamento e implicações das ações de conhecimento nas redes da organização
- c. Apresentação de novas ações e motivação para sua efetividade

#### E3 – Aplicação do Regime de Informação e de políticas informacionais voltadas à GI junto às redes (atores e conexões) da organização

- a. Inter-relação entre os processos de GI e GC
- b. Estabelecimento dos constituintes do RI e aplicação de papéis de responsabilidade
- c. Análise e conexões de papéis

#### E4 – Implementação e aplicabilidade de aspectos estruturais e tecnológicos voltados à interatividade

- a. Implantação e manuseio de recursos de conhecimento e sistemas de informação
- b. Fornecimento de serviços eletrônicos
- c. Interatividade voltada à P&D, C&T, interdimensionalidade e intersetorialidade
- d. Trabalho de rede e comunicação intra e interorganizacional e intrageracional

E5 – Aspectos motivacionais de ações e estruturas voltadas à produção do conhecimento e à aprendizagem cognitiva e interativa

- a. De interesses, respectivamente, organizacionais, coletivos (cidadãos), individuais
- b. Que visa à organização e à população atendida
- c. Que proporciona a busca pela informação

E6 – Discriminação física e representação de informação e conhecimento

- a. Compartilhamento e entendimento do conhecimento organizacional estabelecido
- b. Representação do conhecimento para recuperação, novas análises e geração de produtos de conhecimento

E7 – Compartilhamento dos processos de conhecimento, mensuração, monitoramento, avaliação de conhecimentos

- a. Levantamento, entendimento e aproveitamento dos processos de conhecimento
- b. Utilização da informação
- c. Levantamento de novas necessidades de informação

E8 – Reconstrução e desenvolvimento de novos conhecimentos enquanto produto e aplicabilidade nas redes da organização

- a. Produtos de conhecimento voltados aos cidadãos da organização
- b. Reavaliação e readequação da missão, metas e objetivos organizacionais frente aos processos de cidadania.

Em nosso entendimento, as oito etapas são subsequentes, porém, as ações estabelecidas à cada etapa podem ser deslocadas de acordo com os objetivos e

planejamentos da instituição. A última etapa possibilita, inclusive, a transformação, reconstrução e readequação do modelo.

É importante salientar, que o modelo não é a solução para todos os problemas informacionais do PJU e do PJU-PB, mas pode contribuir de maneira efetiva às suas necessidades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há quem defenda (e com muita propriedade) que, atribuir modelos aos aspectos de redes, complexidades, contemporaneidade... é paradoxo. Para responder a este paradoxo, saltamos das analogias com as mitologias para a racionalidade da física quântica.

A exemplo de Hawking e Mlodinow (2010) que adotam a posição denominada “realismo dependente do modelo” baseada na ideia de que nossos cérebros interpretam os dados dos órgãos sensoriais elaborando um modelo de mundo, fundamos a justificativa do modelo prototipado na mesma ideia.

Para os autores,

[...] cuando el modelo explica satisfactoriamente los acontecimientos tendemos a atribuirle, a él y a los elementos y conceptos que lo integran, la calidad de realidad o verdad absoluta. Pero podría haber otras maneras de construir un modelo de la misma situación física, empleando en cada una de ellas conceptos y elementos fundamentales diferentes. Si dos de esas teorías o modelos predicen con exactitud los mismos acontecimientos, no podemos decir que uno sea más real que el otro, y somos libres para utilizar el modelo que nos resulte más conveniente (HAWKING; MLODINOW, 2010, p. 13-14).

E mais! Os autores enfatizam que na história da ciência temos descoberto uma série de teorias ou modelos cada vez melhores, desde Platão à teoria clássica de Newton, às modernas teorias quânticas. Alguns importantes exemplos são o modelo de cosmos de Ptolomeu, o modelo alternativo sobre as revoluções das esferas terrestres de Copérnico e muitos outros.

Deste pensamento os autores criaram a “teoria M” caracterizada como o único modelo que possui todas as propriedades que creem deveria possuir a ‘teoria final’. Em outras palavras, é a compilação em um todo coerente, de toda uma família de teorias distintas, cada uma das quais proporcionando uma boa

descrição das observações nos domínios de situações físicas. Para eles, as diferentes teorias que constituem a família da “teoria M” que compõem um modelo, podem parecer muito diferentes, mas todas elas podem ser consideradas como aspectos de uma mesma teoria subjacente.

Assim como os autores acreditam que a “teoria M” pode oferecer respostas à pergunta da “criação”, por exemplo, acreditamos que o “modelo integrado para GC”, pode oferecer respostas às especificidades do PJU-PB.

O “modelo integrado para a GC” está balizado sob o tripé “GC, políticas públicas e TAR”, de onde emergem teorias e modelos diferentes que explicam satisfatoriamente algumas das realidades do Programa em foco. Se existem princípios consistentes que embasam a noção dos modelos, não há porque não utilizá-lo ou, pelo menos, refletir sobre eles.

A exemplo da física que adota uma teoria efetiva, ou seja, um marco criado para modelizar alguns fenômenos observados, sem necessidade de descrever com todo detalhe seus processos subjacentes, adotamos aqui um modelo de GC que busca explicar e entender uma certa realidade.

Concordamos com de Hawking e Mlodinow (2010) quando afirmam que diferentes teorias podem descrever satisfatoriamente um mesmo fenômeno por meio de marcos conceituais diferentes resultando em modelos. E que muitas teorias que haviam demonstrado ser satisfatórias foram substituídas posteriormente por outras teorias igualmente satisfatórias baseadas em conceitos completamente novos da realidade.

Sendo assim, na realidade contemporânea, cheia de complexidades, também emergem teorias que explicam essa nova realidade e os modelos ajudam a entendê-la. Basta, segundo os autores, utilizar modelos que resultem mais conveniente à situação que se está considerando, ou aos objetos que consideramos.

Ao refletir o “modelo integrado de GC” sob a realidade do PJU-PB, mergulhamos por diversas teorias para explicá-lo. Este fato permitiu que alcançássemos nossos objetivos e respondêssemos às questões da pesquisa, desde aquelas pertinentes a reflexões teóricas, como às práticas e metodológicas.

Nossa pergunta central (**A gestão do conhecimento no contexto das políticas públicas do ProJovem Urbano atende às necessidades de formação, informação e protagonismo juvenis propostos na efetivação da sua estrutura para funcionamento em rede?**) refletimos um pouco mais aqui. É fato que o Programa se efetivou no Brasil como políticas públicas de juventude e educacionais com gestão em rede. Desde 2005, ano de sua estreia no cenário nacional, o PJU vem sendo modelo de gestão pública intersetorial, interdimensional e em rede.

Porém, algumas lacunas de informação e conhecimento são percebidas e refletidas. Uma delas é que as ações isoladas de GC desenvolvidas pelo ProJovem não atendem às necessidades de formação, informação e protagonismo juvenis por não estarem conectadas às estruturas de planejamento de um programa que trabalhe as informações e a obtenção, desenvolvimento e compartilhamento da informação. Uma vez conectadas a um modelo específico que atendam a suas necessidades, é possível que as ditas lacunas se encerrem.

Consideramos, nesse sentido, que nossa tese, de que **um modelo de GC adequado às especificidades do PJU-PB pode auxiliar nos processos de conhecimento da organização, contribuindo com sua proposta de formação, informação e protagonismo juvenil**, pode ser validada.

Validadas também foram as nossas hipóteses e proposições. A primeira delas e, para nós, a mais importante, é que os processos de GI são absolutamente necessários à GC. A GI e a GC são ações complementares. A GC não pode acontecer sem a GI. Esta conclusão foi tirada, principalmente, no trabalho realizado no estágio de doutoramento sanduíche no exterior por meio dos estudos sobre as políticas públicas e programas voltados para a juventude na região de *Aragón*, na Espanha.

Deste fato é importante lembrar que:

- a) A GI junto às organizações de fomento e efetivação de políticas públicas para a juventude é pré-requisito para efetividade da GC, principalmente no que concerne ao manuseio das informações através dos sites de acesso e das tecnologias.
- b) A GC torna-se particularmente útil e aplicável a organizações públicas voltadas para a juventude – em função de suas características, objetivos e necessidades – quando considera o conhecimento e sua gestão fundamento para a inovação social através de formação efetiva dos jovens.
- c) A GI e a GC em organizações públicas, principalmente as voltadas para a juventude, tornam-se, no contexto histórico atual, de fundamental importância para efetividade das ações de protagonismo juvenil junto à sociedade da qual se aplica.
- d) A GI e a GC são aliadas e complementares a ações efetivas que condizem à esfera pública especialmente as destinadas à juventude.

Outra validação igualmente importante é a hipótese de que, nos meandros da CI, a GI, a GC, e a TAR ocupam seu lugar no contexto epistemológico como parte integrante de áreas diferenciadas, porém com possibilidades multi ou até mesmo interdisciplinares.

Em termos de ProJovem, foram validados três pressupostos: o primeiro é a de que a CN do Programa não mantém um desenho organizacional consolidado de suas redes estruturais e sociais, e isto pode impedir ou dificultar a representação das informações e dos conhecimentos compartilhados e / ou sua organização, assim como a gestão da informação e do conhecimento. Este pressuposto *per se* foi essencial para justificar a necessidade de descrever e analisar o PJU. A segunda está na percepção de que significativo volume de informações que alimenta o fluxo informacional do PJU acaba por se perder no “meio do caminho”. Isso parece decorrer do intenso fluxo informacional em circulação e da consequente descaracterização de desenho organizacional informacional das redes. Tudo isso prediz a necessidade de gestão da informação (GI) para que a GC possa ser efetivada.

Finalmente, a terceira validação está no fato de que, baseados nos pressupostos anteriores, a GC, no contexto das políticas públicas em redes do PJU, exige domínio de conhecimentos da CI ou que pelo menos entenda a dinâmica do mundo informacional que obriga as organizações públicas e privadas a compartilharem os conhecimentos para a tomada de decisões. Para tanto, profissionais da informação tornam-se necessários no processo de análise e construção de programas de GC que dê suporte ao funcionamento e efetividade do PJU no estado da Paraíba.

Nesse sentido, entendemos que uma rede organizacional centralizada pública (como no caso do PJU) nem sempre se constitui forma hierárquica com foco principal na liderança, mas pode ser altamente compartilhada com as decisões baseadas nos fluxos informacionais e relações entre os componentes que compõem a rede de organização de forma distribuída, frequente, equilibrada, igualitária, independente e associativa, quando programas de GC, baseados em modelos de sucesso, contribuem para as especificidades e plena efetividade dessas organizações.

Nesse contexto, acreditamos que, como nas as ideias de Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003), já elencadas acima, o modelo prototipado estabelece as seguintes características: **contextual**, de acordo com as peculiaridades, necessidades e objetivos da organização; que seja **sensível**, para variar seus objetivos e medidas de acordo com a evolução do entorno da organização; **dinâmico**, de modo a integrar-se aos processos da organização; **inovador**, supondo mudanças, melhoras e resultados; **utilitário** para a tomada de decisões, planejamentos de estratégias, realização de atividades, melhora de processos, responder a situações específicas imprevistas e criação de produtos e serviços com conhecimento incorporado; **avaliável** em todos os seus critérios para medir a qualidade do programa em geral e de cada medida em particular.

Por fim, afirmamos que a busca de novos conhecimentos é um processo contínuo e ininterrupto. E que apesar da proposta deste trabalho estar concretizada, iniciam-se as expectativas em relação à sua aplicação.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 3. ed. São Paulo: Mestre, 1982.

AENOR. Norma **UNE 412001:2008 IN**: Guía práctica de gestión del conocimiento. Madrid: Agencia Española de Normalización y Certificación, 2008.

AENOR. Norma **UNE/ISO 15489-1:2006**. Información y documentación – Gestión de documentos – Directrices. Madrid: Agencia Española de Normalización y Certificación, 2006.

AENOR. Norma **UNE/ISO 15489-1:2001**. Una guía para la gestión de los documentos de archivos – Directrices. Madrid: Agencia Española de Normalización y Certificación, 2001.

AGUIAR, Sônia. **Observatório da cidadania**: monitorando as políticas públicas em âmbito global. Rio de Janeiro, UFRJ-ECO / IBICT, 2007.

ALANI, M.; LEIDENER, D. Knowledge management systems: issues, challenges and benefits. **Communications of the Association for Information Systems**. Vol. 1. Atlanta: Association for Information Systems, 1999. Disponível em: <<http://cais.isworld.org/articles/1-7/article.htm>>. Acesso em: 01 maio 2015.

ALBAGLI, S. Globalização e espacialidade: o novo do local. In: ALBAGLI, S.; LASTRES, H. **Globalização e inovação localizada**: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT, 1999.

ALLEE, V. **The Knowledge evolution**: expanding organizational intelligence. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.

ALMEIDA, J. L. S. A.; DUARTE, E. N. Evolução e tendências das pesquisas em gestão do conhecimento no campo da ciência da informação. **Biblionline**, João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 35-51, 2011.

ALONSO ARÉVALO, J. **Gestión de la Información, gestión de contenidos y conocimiento**. II Jornadas de trabajo del Grupo SIOU. Salamanca, 2007.

ALÓS-MONER, A. Gestión de la información y del conocimiento – 10 años después en gestión del conocimiento: lecciones aprendidas. **Anuário Think EPI**, 2007, pp. 134-137.

ALVARES, L.; BAPTISTA, S. G.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 235 - 252, jul./dez. 2010.

ALVARENGA NETO, R.C.D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual interativo, estudo de múltiplos casos. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R. ; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 5 -24, jan./abr. 2007.

ALVES, A.; BARBOSA, R.R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 39 n. 2, p.115-128, maio/ago., 2010.

ALVES, C. A.; SILVA, J. M. O.; SILVA, S.A. Cultura organizacional: base para a cultura informacional. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R.A.S.; LIRA, S.L. **Da informação à auditoria de conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.

AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de caso. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v.8, n.2, p.1-22, jan./jun/ 2011.

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANGELONI, M. T.; STEIL, A. V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In: TARAPANOFF, K. **Aprendizagem organizacional**: fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: Ibpex, 2011.

ARAÚJO, C. A. Á. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v.4, n.1, p.57-79, jan./jun. 2014.

ARAÚJO, R. F. **Apropriações de Bruno Latour pela Ciência da Informação no Brasil**: descrição, explicação e interpretação. 2009, Belo Horizonte. Disponível em: < [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/ECID7UUQGN/1/ppgci\\_ronaldo\\_2009.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/ECID7UUQGN/1/ppgci_ronaldo_2009.pdf)&gt;. Acesso em: 03 dez. 2014.

ARAÚJO, V. M. R. H. **Sistemas de recuperação da informação**: nova abordagem teórico conceitual. 1994. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Rio de Janeiro, 1994.

ARAÚJO, V. H. **O futuro da gestão do conhecimento**: algumas reflexões. In: KM RIO DE JANEIRO, 2006. Rio de Janeiro, 2006.

AUN, M. P. **Antigas nações, novas redes**: as transformações do processo de construção de políticas de informação. 2001. 207 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – UFRJ-ECO / IBICT, Rio de Janeiro, 2001.

AXELROD, R.; COHEN, M. **Harnessing complexity**: organizational implications of a scientific frontier. New York: The Free Press, 2000.

BAIR, J.; STEAR, E. **Information management is not knowledge management**. Gartner Group Research Note, 1997.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, p. 1-25, 2008.

\_\_\_\_\_. A Gestão do Conhecimento e a Ciência da Informação: entrevista com o professor, efetuada por SILVA, A. K. A. **Informação & Sociedade**: Estudos, v.18, n.3, p.187-196, set/dez. 2008a.

\_\_\_\_\_; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.19, n.2, p. 13-24, maio/ago. 2009.

BARCLAY, R. O; MURRAY, P. What is knowledge management. **Knowledge Praxis**: a publication about managing knowledge. 1997. Disponível em: <<http://www.media-access.com/whatis.html>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARRADAS, J. S. Gestão do conhecimento: a produção científica em periódicos brasileiros entre 1997 e 2006. **Inf. & Soc.: Estudos**. João Pessoa, v.18, n.1, p.183-194, jan./abr.2008.

\_\_\_\_\_; CAMPOS FILHO, L. A. N. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.15, n.3, p.131-154, set./dez. 2010.

BARRANCOS, J. E.; DUARTE, E. N. Inteligência competitiva e as práticas de gestão do conhecimento no contexto da administração e da ciência da informação: revelações da produção científica. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 18, n. 38, p. 107-126, set./dez., 2013.

\_\_\_\_\_; FERREIRA, T. E. L.R.; CARVALHO, A. V. Inteligência organizacional: teoria e prática. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R.A.S.; LIRA, S.L. **Da informação à auditoria de conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.

BARRETO, A. A. A gestão do conhecimento, o capital intelectual e os ativos intangíveis no eterno presente das conexões imediatas. **DataGramZero - Revista de Informação** - v.13, n.5, out. 2012.

BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 – Grau de externalização e formalização. Brasília: IPEA, 2015.

\_\_\_\_\_. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília: IPEA, 2012.

\_\_\_\_\_. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005. (Texto para Discussão, n. 1095).

BAUDRILLARD, J. A brancura operacional. In: **A Transparência do mal:** ensaio sobre os fenômenos Extremos. 2. Ed. São Paulo: Papirus, Editora, 2004.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S.P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 6, nº 1, março/2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v6n1/v6n1a03>>. Acesso em: 26 maio 2015.

BEALL, E.F. Hesiod's Prometheus and Development in Myth. **Journal of the History of Ideas**. Vol. 52, nº 3 (julho - set., 1991), pp. 355–371.

BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial:** uma tentativa de previsão social. São Paulo: Cultrix, 1973.

\_\_\_\_\_. **El advenimiento de la sociedad post-industrial**. Madrid: Alianza Universidad, 1976.

BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Rev. digit. bibliotecon. cienc. inf.** Campinas, SP v.11 n.2 p.123-135 maio/ago. 2013. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/592/pdf>>. Acesso em: 30 maio 2015.

BERGERON, P.; HILLER, C.A. Competitive intelligence. **Annual Review of Information Science and Technology**. V.36, Issue 1, 2002.

BERNETT, D.; VARVAKIS, G. Desafios das tecnologias de informação e comunicação sob a perspectiva da gestão do conhecimento na sociedade em redes. **DataGramZero** - Revista de Ciência da Informação - v.11, n.3, jun. 2010.

BESSEN, F.; VIEIRA, W.; BONILLA, M. A.; SANTOS, N. Gestão do conhecimento e fator crítico de sucesso. **IX Convibra** Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2012. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/32/2012\\_32\\_4868.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/32/2012_32_4868.pdf). Acesso em: 26 maio 2015.

BOFF, L. Virtudes para um outro mundo possível. V.2, São Paulo: Vozes, 2006.

BORGATTI, S.P., EVERETT, M.G.; FREEMAN, L.C. 2002. Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.

BOTELHO, M. A.; MONTEIRO, A. M.; VALLS, V. A gestão do conhecimento esportivo: a experiência da biblioteca da Seme. Relato de Experiência. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 175-188, jan./abr. 2007.

BARRETO, A. de A. Políticas nacionais de informações: discurso ou ação. **DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, v. 4, n. 2, abr. 2004. Disponível em: <[http://www.data-gramzero.org.br/abr03/Ind\\_com.htm](http://www.data-gramzero.org.br/abr03/Ind_com.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2011.

BRANCO, M. A. F. **Política Nacional de Informação em Saúde no Brasil**: um olhar alternativo. 2006. Tese (Doutorado em Medicina Social) – Instituto de Medicina Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

BRASIL. Programa Nacional de Inclusão de Jovens. Projovem Urbano. **Manual do educador**: orientações gerais. Brasília, 2008.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Lei nº. 10.753**, de 30 out. 2003. Política Nacional do Livro. Capítulo I. Brasília, 2003.

\_\_\_\_\_. **Resolução CD/FNDE nº. 22**, de 22 maio 2008. Brasília: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação / Conselho Deliberativo, 2008.

\_\_\_\_\_. **Resolução CD/FNDE nº. 29**, de 19 jun. 2009. Brasília: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação / Conselho Deliberativo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11129.htm)>. Acesso em: 10 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.692, de 10 de junho de 2008**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11129.htm)>. Acesso em: 23 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.6.629, de 4 de novembro de 2008**. Regulamenta o Programa Nacional de Inclusão de Jovens – Projovem, instituído pela Lei nº 11.129, de 30 de junho de 2005, e regido pela Lei nº 11.692, de 10 de junho de 2008, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6629.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6629.htm). Acesso em 12 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Resolução CD/FNDE n. 14 de 21 de maio de 2010.** Estabelece os critérios e as normas de transferência automática de recursos financeiros a Estados e a Municípios para o desenvolvimento de ações do Programa Nacional de Inclusão de Jovens – Projovem Urbano. Disponível em: file:///C:/Users/Rose%20LLarena/Downloads/res14\_21052010%20(1).pdf. Acesso em: 11 de abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CEB N. 18/2008.** Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2008/pceb018\\_08.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2008/pceb018_08.pdf). Acesso em: 02 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Oficinas de planejamento estratégico:** relatório consolidado dos Comitês Técnicos. Brasília, maio 2004. 23 p. Disponível em: [http://www.ictparliament.org/CDTunisi/ict\\_compendium/paes/brasile/BRA11.pdf](http://www.ictparliament.org/CDTunisi/ict_compendium/paes/brasile/BRA11.pdf). Acesso em: 20 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regulamenta o acesso à informação. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 26 maio 2015.

BRITO, L. M. P.; GALVÃO, A. P.; OLIVEIRA, P. W. S. Gestão do Conhecimento em Empresa Internacional de Energia. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.23, n.1, p. 93-103, jan./abr. 2013.

BRENNAND, E. G. **Uma nova política de informação no Brasil.** In: M. A. A. (org.). O campo da ciência da informação: gênese, conexões e especificidades. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2002.

BREWER, G. D.; DELEON, P. **The Foundations of Policy Sciences.** Nova York: The Russell Sage Foundations, 1983.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A Vida social da informação.** São Paulo: Makron Books, 2001.

\_\_\_\_\_.; COLLINS, A.; DUGUID, P. Situated learning and the culture of learning. **Educational Researcher**, Washington, DC, v. 18, n. 1, p. 32-42, 1989.

BUENO, E. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. **Boletín Club Intellect**, nº. 1, enero, 1999.

BUFREM, L. S. Levantamento significações para significantes: da gestão do conhecimento a organização do saber. **Enc. Bibli.** R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2004.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto alegre: Bookman, 2002.

BUCKLAND, M. K. Information as a thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, jun. 1991.

CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In: LAW, J. **Power, action and belief**: a new sociology of knowledge? London: Routledge, 1986. p. 196-223.

CAMARGO, Á. A. B.; KHOURI, L. H.; GIAROLA, P. C. **O uso de sistemas colaborativos na gestão de projetos**: fatores relevantes para o sucesso. Trabalho de Conclusão de Curso. Fundação Instituto de Administração – FIA. 2005.

CAMPOS, L. F. B. Análise da nova gestão do conhecimento: perspectivas para abordagens críticas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 104-122, jan./abr. 2007.

CANONGIA, C.; PEREIRA, M. N. Freitas; ANTUNES, A. Modelo de estratégia de prospecção de setores intensivos em P&D: sinergias entre Inteligência Competitiva (IC), Gestão do Conhecimento (GC), e Foresight (F). **DataGramZero** - Revista de Ciência da Informação - v.7 n.1 fev. 2006.

CAPUANO, E. A. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Ci. Inf.**, Dez 2008, vol.37, no.3, p.18-37.

\_\_\_\_\_.; CASAES, J.; COSTA, J. R. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, maio/ago. 2009.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Editora Cultrix, 2007.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 148-207, jan. / abr. 2007.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. DASP: v. 34, n. 2, p.133-144, mar./abr. 2000.

CARDOZO, J. E. M. **Princípios Constitucionais da Administração Pública** (de acordo com a Emenda Constitucional n.º 19/98): Os 10 anos da Constituição Federal. São Paulo: Atlas, 1999.

CARNEIRO, L. E. S.; ALMEIDA, M. B. Gestão da informação e do conhecimento no âmbito das práticas de segurança da informação: o fator humano nas organizações. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 37, p.175-202, mai./ago.

\_\_\_\_\_. **Auditoría de inteligencia**. Gijón: Trea, 2011.

CARVALHO, M. S. C. Gestão de competências: uma nova abordagem em recursos humanos. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. DASP: v. 32, n. 5, p. 163-171, set/out, 1995.

CARVALHO, G. M. R. de; TAVARES, M. S. **Informação & conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CARVALHO, I. M. de. Estratégias para implantação da gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 3-24.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação – economia, sociedade e cultura. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009. v. 1.

CHAGAS JÚNIOR, M. F.; CABRAL, A. S.; CAMPANÁRIO, M. A. Firmas integradoras de sistemas, suas capacitações e fontes de tecnologia – O caso da Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer). **Revista de Ciências da Administração**. v. 13, n. 29, p. 63-87, jan./abr. 2011.

CHIAVEGATTO, M. V. As práticas do gerenciamento da informação: estudo exploratório na Prefeitura de Belo Horizonte. In: ISKM/DM, 2000. **Anais...** Curitiba, PUCPR/CITS, 2000. 528p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas** – O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 8ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, C. W. Information management for the intelligent organization: roles and implications for the information professions [documento eletrônico]. **Digital Libraries Conference**, Singapur; Mar 27-28. 1995. Disponível em: <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/dlc95.html>. Acesso em: 3 maio 2015.

\_\_\_\_\_. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. **The Knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.

\_\_\_\_\_.; BERGERON, P.; DETLOR, B.; HEATON, L. Information culture & information use: an exploratory study of three organizations. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 5, p. 792-804, 2008.

COELHO, G. **A cereja do bolo**: gestão do conhecimento associada à inovação. Revista do serviço de apoio às micro e pequenas empresas. Rio Grande do Sul: SEBRAE, ano 1, nº4, junho 2010.

COLE, C. Operationalizing the notion of information as a subjective construct. **Journal of the American Society for Information Science**, New York, v.45, n.7, p. 465-476, Aug. 1994.

COLIS, B. E-learning e o transformar da educação na economia do conhecimento. In: CASTELLS, M.; CARDOSO, G. (Orgs.). **A sociedade em rede**: do conhecimento à ação política. Portugal: Imprensa Nacional – Casa da Moeda, 2005.

CORMELATTO, D. *et al.* Gestão de políticas públicas e intersetorialidade: diálogo e construções essenciais para os conselhos municipais. **Rev. Katál.** Florianópolis v. 10 n. 2 p. 265-271 jul./dez. 2007.

CORNELLA, A. **Infoxiciación**: buscando un orden en la información. Barcelona: Infonomía, 2009.

CORSATTO, C. A.; HOFFMANN, W. A. M. Gestão do conhecimento e a inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de

biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38, p. 19-36, set./dez., 2013. ISSN 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v1.

COUTINHO, C.; LISBÔA, E. Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para educação no século XXI. **Revista de Educação**, v. XVIII, n<sup>a</sup>.1, 2011; pp.5-22.

CRUZ, V. V. Um oratório salesiano como proposta de políticas públicas. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2009.

CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S.; AUGUSTO, P. O. M. (Org.). **Redes sociais e organizacionais em administração**. Curitiba: Juruá, 2008.

CRUZ, Y. R.; DOMÍNGUEZ, E. G. La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 3, p. 51-58, set./dez. 2007.

CULTURE AND KM (CWA 14924-2). **European Guide to Good Practice in Knowledge Management**. European Committee for Standardization, April 2004.

CUNHA, M. A. V. C.; CRUZ, M. S. Tecnologia da Informação no Setor Público: o uso de meios eletrônicos no relacionamento do parlamentar com o cidadão e com o poder executivo. In: ENANPAD, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003. CD-ROM.

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture – an exploratory model. **International Journal of Information Management**, n. 23, p. 91-110, 2003.

DALKIR, K. **Knowledge management theory and practice**. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 2005.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. Successful knowledge management projects. **Sloan management review**, 1998a, pp. 43-57.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. Knowledge management: semantic drift or conceptual shift?. **Annual Meeting of the Association for Library and Information Science Education**, San Antonio, Jan. 2000. Disponível em:

[http://www.alise.org/nondiscuss/conf00\\_Davenport-Cronin\\_paper.htm](http://www.alise.org/nondiscuss/conf00_Davenport-Cronin_paper.htm). Acesso em: 23 mar. 2015.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben**. México: Prentice Hall, 2001.

DÁVILA, G. A. ; LEOCÁDIO, L.; VARVAKIS, G. Inovação e Gerenciamento de Processos: Uma análise baseada na Gestão do Conhecimento. **DataGramZero** - Revista de Ciência da Informação - v.9, n.3, jun. 2008.

DECRETO Nº 53.963, DE 21 DE JANEIRO DE 2009. DECRETO Nº 53.963, DE 21 DE JANEIRO DE 2009 – Institui, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação e dá providências correlatas Disponível em: <http://camaramunicipalsp.qaplaweb.com.br/iah/fulltext/decretos/D50813.pdf>. Acesso em 26 maio 2015.

DECRETO Nº 21.863, 30 de janeiro de 2014 – Institui o Sistema Eletrônico de informações (SEI) como sistema oficial e único de processo eletrônico administrativo e gestão do conhecimento no âmbito do município Joinville - SC, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.leismunicipais.com.br/a1/sc/j/joinville/decreto/2014/2186/21863/deeto-n-21863-2014-institui-o-sistema-eletronico-de-informacoes-sei-comosistema-oficial-e-unico-de-processo-eletronico-administrativo-e-gestao-doconhecimento-no-ambito-do-municipio-joinville-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 26 maio 2015.

DELAIA, C. R. **Subsídios para uma política de gestão da informação da Embrapa Solos à luz do regime de informação**. 2008. 136 f. Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia) – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2008.

DELEON, P. **Una revisión del proceso de las políticas**: de Lasswell a Sabatier. Nova York: The Russell Sage Foundation, 1988. Disponível em: [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_antiores/Vol.VI\\_No.I\\_1ersem/LP\\_Vol.6\\_No.I\\_1sem.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_antiores/Vol.VI_No.I_1ersem/LP_Vol.6_No.I_1sem.pdf). Acesso em: 13 fev. 2015.

DEMO, P. Ambivalências da Sociedade da Informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v.29, n.2, p. 37-42, maio/agosto 2000.

DE SORDI, J. O.; PICCHIAI, D.; COSTA, M. A. M.; SANCHES, M. A.. Competências críticas ao desenvolvimento de mapas cognitivos das redes interorganizacionais. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro, v.43, n.5, p.1181-1206, set./out.2009.

DIEPSTRATEN, J. **Knowledge in action**. Dordrecht: Triam, 1996.

DOSSE, F. **O império do sentido: a humanização das ciências humanas**. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

DUARTE, E. N. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais**. 2003. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2003.

\_\_\_\_\_. Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da ciência da informação: proposta de redes humanas. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.21, n.1, p. 159-173, jan./abr. 2011.

\_\_\_\_\_; SILVA, E. P.; ZAGO, C. C. Gestão do conhecimento: revelações da produção científica. (Relato de Pesquisa). **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v. 14, n. 2, p. 173-200, jul./dez. 2004.

\_\_\_\_\_; SILVA, A. K. A. da; COSTA, S. Q. Gestão da informação e do conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas à unidades de informação. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.17, n.1, p.97-107, jan./abr., 2007.

\_\_\_\_\_.; LIRA, S.L.L.; LIRA, W.S. Gestão do conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R.A.S.; LIRA, S.L. **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.

\_\_\_\_\_.; SILVA, A. A. da. (orgs). **Gestão de unidades de informação: teoria e prática**. João Pessoa: Ed. Universitária da UFPB, 2007. 552p.

\_\_\_\_\_.; SANTOS, L.R.S.; FERREIRA, T.E.L.R. Aprendizagem organizacional: conceitos, teorias e práticas. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R.A.S.; LIRA, S.L. **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, DASP. v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

DRUCKER, P. F. **The age of discontinuity**: guidelines to our changing society. New York: Harper and Row, 1969.

\_\_\_\_\_. **A Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DZIEKANIAK, Gisele. Tecnologias de descoberta de conhecimento na gestão do conhecimento: contextualizações com a sociedade do conhecimento.

**DataGramZero** - Revista de Ciência da Informação - v.1. n.1, fev. 2010.

ESTÉVAN NAVARRO, M. Á. La gestión de documentos en las organizaciones y la norma ISO 15489. In: TRAMULLAS, Jesús (Coord.).

**Tendencias en documentación digital**. España: Ediciones Trea, S.L., 2006.

ESTEBAN NAVARRO, M. Á.; CARVALHO, A. V. Inteligência e serviços de inteligência. In: GONÁLEZ CUSSAC, José Luis. **Inteligência**. Valencia: Tirant lo Blanc, 2011.

ESTEBAN NAVARRO, M. Á.; NAVARRO BONILLA, D. Gestión del conocimiento y servicios de inteligencia: la dimensión estratégica de la información. **El profesional de la información**, 2003, v. 12, n. 4, pp. 269-281.

FAHEY, R.; VASCONCELOS, A. C.; ELLIS, D. The impact of rewards within communities of practice: a study of the SAP online global community. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 5, p. 186-198, 2007.

FAYOL, H. Administração industrial e geral. 10. ed. São Paulo: Atlas, p.17-85, 1990.

FARIAS, A. R. R. **Algumas considerações analíticas sobre a gestão do conhecimento no Brasil**. VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, agosto, 2011. ISSN 1984-9354. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11\\_0439\\_2133.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0439_2133.pdf). Acesso em: 11 maio 2015.

FAORO, R. R.; OLIVEIRA, M. Compartilhamento do conhecimento intraorganizacional e interorganizacional: empresas do setor de fruticultura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 98-118, jan./jun. 2014.

FEENBERG, A. **Racionalização subvíviva**: tecnologia, poder e democracia. Trad. Ricardo T. Neder (org.). Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina/ CDS/UnB/ Capes, 2010. Disponível em: <http://www.researchgate.net/profile/>

Andrew\_Feenberg/publication/260983362\_A\_Theoria\_Crtica\_de\_Andrew\_Feenberg\_Racionalizao\_Democracia\_poder\_e\_Tecnologia/links/00b7d532da8ed23244000000.pdf. Acesso em 29 maio 2015;

FERNANDES, A. S. A. Políticas públicas: definição, evolução e o caso brasileiro na política social. In: DANTAS, Humberto; M. JUNIOR, José Paulo (Org.). Introdução à política brasileira. São Paulo: Paulus, 2007.

FERREIRA, A. A. L.; FREIRE, L. L.; MORAES, M.; ARENDT, R. J. J. (Org.). Teoria Ator-Rede e Psicologia. Rio de Janeiro: Nau, 2010.

FERREIRA, M. C. Ergonomia de um serviço de atendimento. São Paulo: Cortez, 1998.

FIALHO, F. *et al.* **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIATES, G. G. S. Cultura organizacional: um fator determinante para a promoção da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FIRESTONE, J. M.; McELROY, M. W. **Key issues in the new knowledge management**. Burlington, MA: KMCI Press/Butterworth Heinemann, 2003.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, I. C. M. Cartografia das controvérsias: uso da metodologia para o estudo de conflitos na EAD. Relatório investigativo. PUC: Belo horizonte, 2014. Disponível em: file:///C:/Users/Rose%20LLarena/Desktop/cartografia%20de%20controv%3%A9rsias.pdf. Acesso em: 03 out. 2015.

FREIRE, G. H. de A. Construção participativa de instrumento de política pública para gestão e acesso à informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 195–207, set. / dez. 2008.

FREIRE, P. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez, 1991.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**. 38. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004. 184p. (Edição original: 1970).

FRENESDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2007. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/12868587/Fresneda-Goncalves-2007-Proposta-de-Politica-de-GC-na-Adm-Publica-Federal>. Acesso em: 06 jun. 2015.

FROHMANN, B. Taking information policy beyond information science: applying the network theory. In: ANNUAL CONFERENCE FOR INFORMATION SCIENCE, 23., 7-10 Jun, 1995, Alberta, Canadá. Connectedness: information, systems, people, organizations. **Proceedings**. Alberta, Canadá: Canadian Association for Information Science, 1995.

FUJIHARA, R. K. Gestão do conhecimento estratégico: estudo dos subfatores sistêmicos aplicados à ECT. **TransInformação**, Campinas, 21(3): 249-266, set./dez., 2009.

GAMEIRO, P. A. D. **As organizações em rede**. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/gameiro-paulo-as-organizacoes-em-rede.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2015.

GASTER, L. Quality in public services: managers choices. Buckingham: Open University Press, 1999. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, Rio de Janeiro. DASP. jan./fev. 1999.

GAUCHI RISSO, V. Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. **Revista Española de Documentación Científica**, 35, 4, octubre-diciembre, 531-554, 2012.

GEERTZ, C. Centros, reis e carismas: reflexões sobre o simbolismo do poder. In: \_\_\_\_\_. **O saber local: novos ensaios em antropologia interpretativa**. Petrópolis: Vozes, 2001. p.182-219.

GIBSON, J. W.; TESONE, D. V.; BLACKWELL, C. W. Management fads: here yesterday, gone today? **S. A. M. Advanced Management Journal**, Cincinnati, v. 68, n. 3, p.12-17, 2003.

GIRARD, J. P.; MCINTYRE, S. Knowledge management modeling in public sector organizations; a case study. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, n. 1, p. 71-77, 2010. Disponível em: [www.emeraldinsight.com/0951-3558.htm](http://www.emeraldinsight.com/0951-3558.htm). Acesso em: 4 jun. 2015.

GOLDMAN, F. L. Governança do Conhecimento e Gestão do Conhecimento Organizacional: Antagônicas ou Complementares?, **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 10, n. 2, p. 1-15, jan./jul. 2010.

GONTIJO, L. A.; GUIMARÃES, M.V.P. A transição entre as eras industrial e do conhecimento. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA & GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2001, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: FIESC/SENAI/IEL, 2001. Disponível em: <http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraAline/ATranscaoEntreEraIndustrialDoConhecimento.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2015.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. Da política de informação ao papel da informação na política contemporânea. **Revista Internacional de Estudos Políticos**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 21-32, 1999.

\_\_\_\_\_. Novos cenários políticos para a informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 27-40, 2002.

\_\_\_\_\_. Novas fronteiras tecnológicas das ações de informação: questões e abordagens. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 55-67, jan. / abr. 2004a.

\_\_\_\_\_. A pesquisa em Ciência da Informação: da epistemologia institucional à política do conhecimento. In: WORKSHOP EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE PESQUISA E ENSINO NA PÓS-GRADUAÇÃO. **Anais...** Niterói: [s. n.], 2004b. p. 113-125.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; TOLEDO, J. C. Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 38, n. 1, p. 57-73, jan./abr. 2009.

GOREY, R. M.; DOBAT, D, R. Managing in the Knowledge Era. **The Systems Thinker**, vol.7, n.8, 1996, pp.1-5.

GURTEEN, D. Knowledge, creativity and innovation. **Journal of Knowledge Management**, London, v. 2, n. 1, p. 5-13, 1998.

HARRIS, K. *et al.* **The Impact of knowledge management on enterprise architecture**. Stamford, CT: Gartner Group, 1999.

HARRIS, R. G. The knowledge-based economy: intellectual origins and new economic perspectives. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 3, n. 1, p. 21-40, Mar. 2001.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HAWKING, S.; MLODINOW, L. El gran diseño. Barcelona: Crítica, 2010.

HENRIQUE, L. C. J.; BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento organizacionais: em busca de uma heurística adaptada à cultura brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.10, n.1, p.4-17, jan./jun. 2005.

HENRY, N. Knowledge management: a new concern for public administration. **Public Administration Review**, Washington, v. 34, n. 3, p. 189-196, may/june, 1974.

HESSEN, J. **Teoria do Conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

HIBBARD, J. Knowing what we know. **Information Week Online**, 20 out. 1997. Disponível em: <http://www.informationweek.com/653/53iukno.htm?jsessionid=0NRV2YUA142HXQE1GHPCKH4ATMY32JVN>. Acesso em: 29 abr. 2015.

HOFMAN, B. **Informativo OXFAM**: por trás das marcas. UK: Oxfam GB/Oxfam Internacional, 2013. Disponível em: <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bp166-behind-the-brands-260213-pt.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2015.

HORTON JUNIOR, F. W. Resource management: principles and practices. In: **Information resources management: concepts and cases**. Cleveland: Association for Systems Management, 1979. p. 29-51.

IBASE/POLIS. Juventude brasileira e democracia: participação, esferas e políticas públicas – **Relatório final**. São Paulo: Grafitto, 2005.

INGOLD, T. Building, dwelling, living: How animals and people make themselves at home in the world. In: \_\_\_\_\_. **The Perception of the Environment: Essays on livelihood, dwelling and skill**. London and New York: Routledge, 2000.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 206-220, set./dez. 2009. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/726/643>. Acesso em: 22 maio 2015.

JARDIM, J. M.; MARCONDES, C. H. Políticas de informação governamental: a construção de Governo eletrônico na Administração Federal do Brasil. **DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, v. 4, n. 2,

abr. 2003. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/abr03/Art\\_04.htm](http://www.dgz.org.br/abr03/Art_04.htm). Acesso em: 12 jan. 2012.

JUNQUEIRA L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Revista Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 1, p. 25-36, jan./abr. 2004.

KIELGAST, S.; HUBBARD, B. A.. Valor agregado à informação: da teoria à prática. **Ci. Inf. [online]**. 1997, vol.26, n.3. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v26n3/v26n3-6.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2015.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

LAW, J. **Organizing modernity**. Blackwell: Oxford, 1994.

\_\_\_\_\_. Notes on the Theory of the Actor-Network: ordering, strategy, and heterogeneity. **Systems Practice**, v. 5, n. 4, p. 379-393, 1992.

LLARENA, R. A. da S. **Redes sociais no contexto das políticas públicas do ProJovem Urbano no Estado da Paraíba**. João Pessoa, 2012. 174 f. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, 2012.

LAFARGA, R. L. **La civilización minoica**. Projeto Clío, 2002. Disponível em: [http://clio.rediris.es/fichas/minos\\_minoica.htm](http://clio.rediris.es/fichas/minos_minoica.htm) – acessado em setembro/2002. Acesso em: 23 fev. 2015.

LARA FILHO, D. O fio de Ariadne e a Arquitetura da Informação. **DataGramZero**. Revista Ciência da Informação. v.4, n.6 dez, 2003. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/dez03/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/dez03/Art_02.htm). Acesso em: 22 fev. 2015.

LATOUR, B. **Jamais fomos modernos**: ensaio de antropologia simétrica. Tradução de Carlos Irineu da Costa. – Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.

\_\_\_\_\_. A Crise e a Constituição. In: \_\_\_\_\_. **Jamais fomos modernos**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1999. 152p. Cap.1 e 2, p.7-52.

\_\_\_\_\_. **Reagregando o social**: uma introdução a Teoria do Ator-Rede. Salvador – Bauru: EDUFBA – EDUSC, 2012. 400 p.

LEFF, E. **Epistemologia ambiental**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

Lei Delegada n. 180, de 20 de janeiro de 2011, do ar. 90 da Constituição do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46473&comp=&ano=2014>. Acesso em 26 maio 2015.

LEITE, F. C. L. Comunicação científica e gestão do conhecimento: enlances conceituais para a fundamentação da gestão do conhecimento científico no contexto de universidades. **TransInformação**, Campinas, 19(2):139-151, maio/ago., 2007.

\_\_\_\_\_; COSTA, S. M. de S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007.

LÉVY, P.; AUTHIER, M. **As Árvores do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Escuta, 2000.

LINDBLOM, C. E. The science of muddling through. **Public Administration Review**, [S. l.], n. 19, p. 78-88, 1979.

LOPES, B.; AMARAL, J. N.; CALDAS, R. W. (Supervisores e Coord.). **Políticas Públicas: conceitos e práticas**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2008. 48p.

LOUSADA, M.; LOPES, E. C.; FUJITA, M. S. L.; VALENTIM, M. L. P. Políticas de indexação no âmbito da gestão do conhecimento organizacional. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.21, n.1, p. 191-202, jan./abr. 2011.

LOWI, T. Four Systems of Policy, Politics, and Choice. **Public Administration Review**, 32: 298-310. 1972.

LYNN, L. E. **Designing public policy: a casebook on the role of policy analysis**. Santa Mônica: California: Goodyear, 1980.

LYOTARD, J.F. **O pós-moderno**. 3.ed. Trad. Ricardo Corrêa Barbosa. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1988.

MACKINTOSH, A. **Position paper on knowledge asset management**. Scotland: Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, 1996. Disponível em: <http://www.ai.ai.ed.ac.uk/~alm/kam.html>. Acesso em: 29 abr. 2010.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. Information orientation: people, technology and the bottom line. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 69-80, 2000.

MCDERMOTT, R.; O'DELL, C. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001.

McGARRY, K. **O contexto dinâmico da informação**: uma análise introdutória. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MADEIRA, L. M. M.; VICK, T. E.; NAGANO, M. S. Rumos da produção científica em gestão do conhecimento sob a ótica de seus relacionamentos com a gestão da inovação, da informação e da tecnologia. **TransInformação**, Campinas, 25(2):167-174, maio/ago., 2013.

MADUREIRA, C. A formação contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. Petrópolis: Vozes, 2005.

MAGALHÃES, R. **Fundamentos da gestão do conhecimento organizacional**. Lisboa: Edições Sílabo Lda, 2005.

MALHOTRA, Y. **Knowledge management and virtual organizations**. Hershey (USA), London: Idea Group Publishing, 2000. Disponível em: <http://books.google.com/books?id=jVRReLsAnikC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 23 abr. 2015.

MALONE, D. Knowledge management: a model for organizational learning. **International Journal of Accounting Information Systems**, v.3, p.111-123, 2002.

MAMEDE-NEVES, M.A. **Cabeças digitais**: o jovem no centro da dimensão oculta da Internet. Rio de Janeiro: PUC-RJ; São Paulo: Loyola, 2007.

MANCE, E. A. **Redes de colaboração solidária**: aspectos econômico-filosóficos: complexidade e libertação. Petrópolis: Vozes, 2002.

MANSELL, R.; WEHN, U. **Knowledge societies**: information technology for sustainable development Oxford University Press, Oxford, UK, 1998.

MARTELETO, R. M. Análise de Redes Sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, jan. / abr. 2001.

\_\_\_\_\_. **Cultura, espaço e textualidade**: relações inter-campos, redes sociais e novas configurações comunicacionais e informacionais. Rio de Janeiro: CNPq / UFRJ-ECO- PPGCI / IBICT, 2010.

\_\_\_\_\_; TOMAÉL, M. I. A metodologia de Análise de Redes Sociais. In: VALENTIM, M. L. P. **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005.

MARTÍN MEJÍAS, P. Gestión de la información y del conocimiento en las organizaciones. In: López Yepes, José. **Manual de Ciencias de la Documentación**. Madrid: Editorial Pirámide, 2002. Colección “Ozalid”.

MARTINHO, C. **Redes**: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. São Paulo: WWF-Brasil, 2003.

MARTINS, M. H. Breve histórico da Administração Pública, como campo do conhecimento – Parte 1. 2008. Disponível em: <http://www.gestaopublica.net/blog/?p=58>. Acesso em: 12 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Breve histórico da Administração Pública, como campo do conhecimento – Parte 2. 2008a. Disponível em: <http://www.gestaopublica.net/blog/?p=61>. Acesso em: 12 jun. 2015.

MARQUES, E. C. **Estado e redes sociais**: permeabilidade e coesão nas políticas urbanas no Rio de Janeiro. São Paulo: FAPESP; Rio de Janeiro: Revan, 2000.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. **Facilitating learning organizations**: making learning count. Aldershot: Gower, 1999.

MARTELART, A. **História da sociedade da informação**. Trad. Nicolas Nyimi Campanário. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

MATOS, M. O que é a sociedade da informação? **Revista Educação Sociedade & Cultura**, n.18, p.7-23, 2002.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244 p. Ernest & Young. Série Gerenciamento da Informação.

MEAD, L. M. Public policy: vision, potential, limits. **Policy Currents**, New York, p. 1-4, Feb. 1995.

MELO, M. F. A. Q.. **Discutindo a aprendizagem sob a perspectiva da teoria ator-rede**. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n39/n39a12.pdf>. Acesso em 20 jul. 2014.

MEMÓRIAS CIPAJ – 2013. Centro de Información y Asesoramiento Juvenil. Zaragoza: Ayuntamiento de Zaragoza, España, 2013.

MICHAUD, C. Modelos e Conhecimentos. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

MILAM, J. H. **Knowledge Management for Higher Education-**ERIC Digest, Clearinghouse on Higher Education: Washington DC, 2001. Disponível em: <http://www.eric.ed.gov>. Acesso em: 01 maio 2015.

MINAYO, M. C. de S. *et al.* (Org.). Construção dos instrumentos qualitativos e quantitativos. In: \_\_\_\_\_. **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2005.

MINOGUE, K. **Política**: uma brevíssima introdução. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

MIRANDA, A. C. D. *et al.* A complexidade e a utilização de técnicas de criatividade na gestão do conhecimento. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.18, n.3, p. 151-157, set./dez. 2008.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, set. / dez. 1999.

MIRANDA, A.C.D. *et al.* A Complexidade e a utilização de técnicas de criatividade na gestão do conhecimento. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.18, n.3, p. 151-157, set./dez. 2008.

MORAES, M. A ciência como rede de atores: ressonâncias filosóficas. **Revista Ator-Rede**. Edição Especial, ano1, v. 1, n.1, 2013.

MOREIRA, D. F. Quatro paradigmas do direito administrativo pós-moderno: legitimidade, finalidade, eficiência, resultados. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

MORIN, E. **O Método 3**: o Conhecimento do Conhecimento. Porto Alegre - RS: Editora Sulina, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre - RS: Editora Sulina, 2005.

MORIN, E.; LE MOIGNE, J. L. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Ed. Peirópolis, 2000.

NONAKA, I. **La organización creadora de conocimiento**. México: Oxford, 1999.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**. vol. 40, n. 3, p. 1-15, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONATA, A. F. Paradigmas do conhecimento: do moderno ao ecológico. **Diálogo Educacional**. Curitiba, v. 7, n. 22, p. 259-275, set./dez. 2007.

NORMA ISO UNE 15489 (2006): **Información y documentación: gestión de documentos**. Ginebra: ISO.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva. **Gestão & Produção**. v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Survey on knowledge management: practices for ministries/departments/agencies of central government in OECD member countries**. Paris, 2002. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/59/18/1946891.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps**. 2003. Disponível em: <http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/9603021E.PDF>. Acesso em: 01 abr. 2015.

PACHECO, F. F. **Gestão do Conhecimento: justificativa, conceito e práticas**. Curitiba: PUCPR, 2002.

PAIVA, S. B.; ARAGÃO, P. O. R.; PEREIRA, S.L. Gestão do conhecimento em uma organização baseada em conhecimento: uma abordagem qualitativa. **Produto & produção**, v. 8, n. 2, p. 37- 56, jun. 2005. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/viewFile/3212/1766>. Acesso em: 22 maio 2015.

\_\_\_\_\_.; DUARTE, E. N. Da gestão do conhecimento organizacional à gestão do conhecimento científico: estratégias aplicáveis ao ambiente acadêmico. **Conceitos**, João Pessoa, v. 6, n. 14, p. 28-35. Nov/2006.

PASSOS, J. D.; USARSKI, F. (Org.). **Compêndio de Ciência da Religião**. São Paulo: Paulinas: Paulus, 2013.

PEDROSO, D. M. W. *Qualidade em serviços*. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREIRA, F. C. M. O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. **Enc. Bibli:** R. eletrônica de Bibl. Ci. Inf., Florianópolis, n. 20, 2º semestre de 2005.

PEREIRA, L. C. B. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP, 1998.

PEREIRA, M. F. A influência da cultura organizacional no desenvolvimento de lideranças. **Anais**. Congresso Virtual Brasileiro de Administração. CONVIBRA, 2004. Disponível em: <http://www.convibra.org/2004/pdf/102.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2015.

PEREIRA, R. O.; REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Gestão do conhecimento com apoio dos recursos de sistemas de informação e tecnologias emergentes. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Paulo, 2000. **Anais...** São Paulo: ENEGEP, 2000. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000\\_E0144.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0144.PDF). Acesso em: 22 dez. 2008.

PÉREZ-MONTORO GUTITIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones:** fundamentos, metodología y praxis. España: Ediciones Trea, S. L., 2008.

PETRASH, G. Managing knowledge assets for value. In: KNOWLEDGE-BASED LEADERSHIP CONFERENCE. Boston: Linkage, 1996.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. *O poder das pessoas*. São Paulo: Campus, 1993.

PIMENTA, S. G. Assimetria da informação e a gestão do conhecimento estratégico em processos regulatórios. **TransInformação**, Campinas, 21(2): 99-116, maio/ago., 2009.

PINHEIRO, M. M. K. **Políticas de informação e estado informacional**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA DA ANCIB, 10., 2009, João Pessoa. João Pessoa: ENANCIB, UFPB, 2009.

PLATÃO. **A República**. São Paulo: Hemus, [340 a.C.?]. v. 7, 518 b-d, p. 188.

POLANYI, M. **Personal Knowledge**. Chicago: Chicago University Press, 1962. Disponível em: <https://books.google.es/books?id=NdcnAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 25 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Personal knowledge – towards a post-critical Philosophy**. Chicago: The University of Chicago Press, 1958.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario (Argentina): Nuevo Paradigma, 2004.

PONZI, L., J.; KOENIG, M. Knowledge management: another management fad? **Information Research**, Lund, v. 8, n. 1, Oct. 2002.

POWELL, T. The value of information. In: POWELL, T. **The High tech marketing machine**: applying the power of computers to out-smart the competition. Columbus: McGraw-Hill, Probus, 1993.

POZO, J. **Aquisição de conhecimento**: quando a carne se faz verbo. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PRESTES, B. R. **Administração pública**: um breve histórico. Santa Maria: FADISMA, 2014. Disponível em: [http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=12343](http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=12343). Acesso em: 11 jun. 2015.

PRETTO, N. de L. Políticas públicas educacionais no mundo contemporâneo. **Liinc em Revista**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 8-21, mar. 2006.

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

PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? **IBM Systems Journal**, [S. l.], v. 40, n. 4, p.1002-1007, 2001.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. **Gestión del conocimiento – Harvard Business Review**. Bilbao: Ediciones Deusto, 2003. p. 203-230.

\_\_\_\_\_. Gerenciando o intelecto profissional: extrair o máximo dos melhores. In \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RANGANATHAN, S. R. **The Colon Classification**. New Brunswick, N. J.: Rutgers University, 1965.

RAY, L. Requirement for knowledge management: business driving informatin technology. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n.3, p. 156-168, 2008.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RESOLUÇÃO NORMATIVA - RN Nº 165, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2007 – Dispõe sobre o Comitê Permanente de Gestão do Conhecimento da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS e revoga a Resolução Normativa - RN nº 111, de 19 de setembro de 2005. Disponível em: [http://www.ans.gov.br/index.php?option=com\\_legislacao&view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=1237](http://www.ans.gov.br/index.php?option=com_legislacao&view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=1237). Acesso em: 25 maio 2015.

REZENDE, D. A. Sistemas de informação e de conhecimentos para contribuir na gestão organizacional. In: **Por que gestão em sistemas e tecnologias de informação?:** segurança, inovação e sociedade. BALLONI, A. J. (Org.). Brasília: KOMEDI/ABIPTI/CENPRA/MCT, 2007.

RITZMANN, B. N. B.; SILVA, H.de F. N. Análise Bibliométrica sobre os autores basilares utilizados nas obras de Ikujiro Nonaka: recorte de artigos publicados de 1998-2009. 10º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento. **Anais online**. 2011. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/kmbrasil2011/anais/pdf/TC53.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2015.

RIVERO RODRIGO, S. **Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento:** un modelo de referencia. Bilbao: SOCINTEC Corporación IBV, 2002.

ROCHA NETO, I. **Gestão estratégica do Conhecimento e competências:** administrando incertezas e inovações. Brasília: ABIPTI, UCB/Universa, 2003.

RODRIGUES, B. A hora da Gestão do Conhecimento. **Webinsider**, 2001. Disponível em: <http://webinsider.uol.com.br/2001/10/26/a-hora-da-gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 28 maio 2015.

RODRIGUEZ CRUZ, Y.; GALÁN DOMÍNGUEZ, Esther. La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 3, p. 51-58, set./dez. 2007.

RODRÍGUEZ GÓMES, D. Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. **Educator**, n.37, 2006, pp.25-39.

RODRIGUES, M. P. F.; DUARTE, E. N. Adoção de tecnologias como facilitadora ao uso de conhecimento na biblioteca do UNIPÊ. **Biblionline**, v. 2, n. 1, 2006.

RODRIGUEZ ROVIRA, J. M. La gestión del conocimiento: una gran oportunidad. **El profesional de la Información**: Revista Internacional Científica y Profesional. (1999). Disponível em: [http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/la\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_una\\_gran\\_oportunidad.html](http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/la_gestion_del_conocimiento_una_gran_oportunidad.html). Acesso em: 17 nov. 2014.

ROSSATO, M. A. Metodologia de Mapeamento da Competência dos Colaboradores. In: SIMPOSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2003, Curitiba. **Anais...1** CD ROM.

ROSSETTI, A. G.; PACHECO, A. P. R.; SALLES, B.; GARCIA, M.; SANTOS, N. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. 2008.

\_\_\_\_\_ ; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

ROWLEY, J. What is knowledge management? **Library Management**, Bradford, v. 20, n. 8, p. 416-420, 1999.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SABATIER, P. A. Towards Better Theories of the policy process. **PS: Political Science & Politics**, v.24, n.º.2, jun. 1991, pp. 147-156.

SALGADO, M. U. C. **Manual do educador**: orientações gerais. Brasília: Projovem Urbano, 2005.

\_\_\_\_\_. **O Projovem e a gestão das redes sociais**. Brasília: Projovem Urbano, 2008a.

\_\_\_\_\_ ; AMARAL, A. L. (Org.). **Guia de estudo**: unidade formativa I. Brasília: Projovem Urbano, 2008.

SANDHU, M. S.; JAIN, K. K.; AHMAD, I. U. K. Knowledge sharing among public sector employees : evidence from Malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, v. 24, n. 3, p. 206-226,

2009. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0951-3558>. Acesso em: 26 maio 2015.

SANTOS, M. C. Damasco. **Banco de Dados**. Resende: AEDB, 2010.

SANTOS, M. **A natureza do espaço**: técnica e tempo, razão e emoção. 4. ed. 2. reimp. São Paulo: EDUSP, 2006.

\_\_\_\_\_. **Técnica, espaço, tempo**: globalização e meio técnico-científico-informacional. São Paulo: Hucitec, 1998.

SANTOS, R. R.; LLARENA, R.A.S.; LIRA, S.L. Conhecimento: conceitos, reflexões e aproximações. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R.A.S.; LIRA, S.L. **Da informação à auditoria de conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.

SARACEVIC, T. **Introduction to information science**. Nova Iorque: Bowker, 1970.

SAYÃO, L. F. Modelos teóricos em Ciência da Informação: abstração e método científico. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 82-91, 2001.

SAZ, M. Á. Gestión del conocimiento: pros y contras. **El profesional de la información**. V.10, n. 4, abril 2001. Disponível em: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2001/abril/2.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2014.

SCHLESINGER, C. C. B *et.al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SCHMITT, E. C.; FARIA, J. H. Indivíduo, vínculo e subjetividade: o controle social a serviço das organizações. In: III ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 03, 2004, Atibaia – SP. **Anais**. Atibaia: ENEO, 2004. CD-ROM.

SCHONS, C. H. A contribuição dos wikis como ferramentas de colaboração no suporte à gestão do conhecimento organizacional. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.18, n.2, p. 79-91, maio/ago. 2008.

SCOTT, J. **Social network analysis**: a handbook. 2. ed. London: Sage Publ., 2000.

SECCHI, L. **Políticas Públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Bestseller, 1998.

SILVA, A. B. O. *et al.* Análise de Redes Sociais como metodologia de apoio para a discussão da interdisciplinaridade na Ciência da Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 1, p. 72-93, 2006.

SILVA, A. M. Arquivologia e Gestão da Infomação/Conhecimento. Pontos de Vista/Notas/Comentários. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.19, n.2, p. 47-52, maio/ago. 2009.

SILVA, A. K. A. A gestão do conhecimento e a ciência da informação: entrevista com o professor Ricardo Rodrigues Barbosa. Entrevistas. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.18, n.3, p. 187-196, set./dez. 2008.

\_\_\_\_\_; CORREIA, A. E. G. C.; LIMA, I. F. O conhecimento e as tecnologias na sociedade da informação. **Rev. Interam. Bibliot.** Medellín (Colombia) Vol. 33, No. 1 enero-junio de 2010.

\_\_\_\_\_. *et al.* Redes intraorganizacionais e interorganizacionais: da teoria das redes às tecnologias da informação e comunicação. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R.A.S.; LIRA, S.L. **Da informação à auditoria de conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

SILVA, S.; ROZENFELD, H. Proposição de um modelo para avaliar a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 147-157, jan./abr. 2007.

SILVEIRA, R. L. L. **Redes sociais**: trajetórias e fronteiras. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2007.

SISTEMA DE QUALIDADE TOTAL. NORMA ISO 9001: 2015. Disponível em: <http://www.totalqualidade.com.br/2014/06/a-iso-9001-2015-e-gestao-do-conhecimento.html>. Acesso em: 30 maio 2015.

SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO. NORMA ISO 27001. Disponível em: <https://mygc.wordpress.com/22-iso-27001/>. Acesso em: 29 maio 2015.

SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL. NORMA ISO 14001: 2004. Disponível em: [http://www.crq4.org.br/sms/files/file/apostila\\_iso14001\\_2013\\_site.pdf](http://www.crq4.org.br/sms/files/file/apostila_iso14001_2013_site.pdf). Acesso em: 29 maio 2015.

SISTEMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. OSAS 18001. Disponível em: [http://www.aenorbrasil.com/media/2955/ohsas\\_18001%20brasil.pdf](http://www.aenorbrasil.com/media/2955/ohsas_18001%20brasil.pdf). Acesso em: 30 maio 2015.

SISTEMAS DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL. SA8000. Disponível em: <http://www.aenorbrasil.com/responsabilidade-social.aspx>. Acesso em: 28 maio 2015.

SISTEMAS DE GESTÃO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. Norma ISO/IEC 20000-1 tecnologia da informação. Gestão de Serviço. Parte 1: Especificações. Disponível em: <http://www.aenorbrasil.com/tecnologia-da-informa%C3%A7%C3%A3o.aspx>. Acesso em: 27 maio 215.

SISTEMAS DE GESTÃO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. Norma ISO/IEC 20000-1 tecnologia da informação. Gestão de Serviço. Parte 2: Código de Boas Práticas. Disponível em: <http://www.aenorbrasil.com/tecnologia-da-informa%C3%A7%C3%A3o.aspx>. Acesso em: 27 maio 215.

SNOWDEN, D. Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 2, p.100-111, 2002.

\_\_\_\_\_. A nova forma de ser simples: a gestão do conhecimento. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 39, p. 98-107, jul./ago. 2003.

SORJ, B. **brasil@povo.com**: a luta contra a desigualdade na sociedade da informação. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

SOUSA, N. B. **História e evolução da administração**. Comunicação UFLA Júnior, 2012. Disponível em: <http://www.uflajr.com.br/comunicacao-uflajr/noticias/historia-e-evolucao-da-administracao.pdf>. Acesso em 12 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Capital Social e Gestão do Conhecimento: união responsável socialmente. **DataGramZero** - Revista de Ciência da Informação - v.7 n.6, dez. 2006.

SOUTO, P. N. Knowledge management: uncovering risky gaps underlying the criticisms and moving to another perspective. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 2, p. 64-73, maio/ago. 2007.

SOUZA, C. **Políticas públicas**: questões temáticas e de pesquisa. **Caderno CRH**, Salvador, n. 39, p. 11-24. jul./dez. 2003.

\_\_\_\_\_. Políticas Públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222006000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222006000200003&script=sci_arttext). Acesso em: 13 fev. 2015.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E.J.W.; NASSIF, M.E. A gestão da informação e do conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.21, n.1, p. 55-70, jan./abr. 2011.

SOUZA, R. E. **Administração pública em um contexto histórico mundial e nacional**: um estudo da qualidade pessoal no atendimento e na eficiência do agente público, influência política, burocracia, ociosidade e morosidade. Universidade Estadual do Norte do Paraná. Monografia de Especialização. 2010.

SPEK, R.; SPIJKERVET, A. Knowledge management: handling knowledge with intelligence. **Handboek Effectief Opleiden**, v. 9, n. 13, p. 1-32, 1995.

SPRENGER, C. C. **Four competences of the learning organization**. Gravenhage: Delwel, 1995.

STEHR, N., **Knowledge and Economic Conduct**: The Social Foundations of the Modern Economy, Frankfurt, Suhrkamp, 2001.

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

\_\_\_\_\_. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

\_\_\_\_\_. What is knowledge management? abr. 2001 Disponível em: <http://sveiby.konverge.com/articles/KMInitatives> . Acesso em: 23 fev.2015.

\_\_\_\_\_.; LLOYD, T. **Managing know-how**. Bloomsbury, London. 1987.

SULLIVAN, P. H. **Value-driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets in market value.** São Francisco: John Wiley and Sons, 2000.

SURESH, R. **Knowledge management: An Overview.** 2006. Disponível em: [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/km\\_an\\_overview.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview.pdf). Acesso em: 02 mar.2015.

TARAPANOFF, K.(Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: UNB, 2001. p.143-163.

TARGINO, M. G. A interdisciplinaridade da Ciência da Informação como área de pesquisa. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.5, n.1, p. 11-19,1995.

TAKAHASHI, T. (Org.). Sociedade da informação no Brasil. **Livro Verde.** Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: \_\_\_\_\_ (org). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações.** Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19-35.

TAVARES, O. Comunicação e informação: caminhos de conexão. IN: AQUINO, Mirian de Albuquerque (Org.). **O campo da Ciência da Informação: gênese, conexões e especificidades.** João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2002.

TAYLOR, R.S. **Value Added Processes in Information Systems: communication, culture and information studies – Communication and information science.** Universidade de Michigan: Ablex Publishing Corporation, 1986. Cap. 1-4. 257 p.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento.** Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

TELLES, M. M.M.; TEIXEIRA, F. L. C. Aspectos de dominação e emancipação na gestão do conhecimento organizacional. In: Enanpad, 26. 2002, Salvador. Resumo dos trabalhos. Rio de Janeiro: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2000. 283p.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. 6. ed. São Paulo: Negócio, 2012.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio / ago. 2005.

TORQUATO, G. **Cultura – poder – comunicação e imagem – fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

TROVÃO, A. J. **O Princípio da Eficiência e o Serviço Público**. 2008. Disponível em: <http://jusvi.com/artigos/32491>. Acesso em 16 jun. 2015.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. Londrina: InfoHome, 2004. Disponível em: [http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88). Acesso em: 24 fev.2015.

\_\_\_\_\_. As organizações e a sociedade da informação. **InfoHome: Organizações do conhecimento – colunas**. 2005. Disponível em: [http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=288](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=288). Acesso em: 12 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNFEPE, 2007, 278 p.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

\_\_\_\_\_; GELINSK I. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Inf. & Soc.:** Est., João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 41-59, jul./dez. 2005.

VASCONCELOS, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo:, v.41, p.98-102, out./dez. 2001.

VÁSQUEZ EGUSKIZA, J. M. Prólogo. In: RIVERO RODRIGO, S. **Claves y pauta para comprender e implantar la gestión del conocimiento: um modelo de referência**. Madrid: Fundación de la Escuela de Ingenieros de Bilbao/SOCINTEC, 2002.

VENTURINI, T. Diving in Magma: how to explore controversies with actor-network theory. *Public Understanding of Science*, v. 19, n. 3, p. 258-273, 2010. Disponível em: <http://pus.sagepub.com/content/19/3/258>. Acesso em: 3 out. 2015.

VERZA, S. **Conhecimento e educação na renascença e no racionalismo cartesiano**. Ijuí: UNIJUÍ, 1996 (Cadernos Unijuí, Série Educação).

VESENTINI, J. W.; VLACH, V. **Geografia Crítica**. 4. ed. São Paulo: Ática, 2010.

VON KROG, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation**: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the Power of innovation. Oxford: University Press, 2000.

WEGGEMAN, M. **Knowledge management**. Schiedam: Scriptum, 1997.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 71-77, maio/ago. 2000.

WHITE, M. Intellingence management. In: Cronin, Blaise (ed.). **Information Management: from strategies to action**. London: ASLIB, 1985, pp. 19-35.

WIIG, K. M. Knowledge Management: an introduction and perspectives. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 1, nº. 1. 1997. p. 6-14.

\_\_\_\_\_. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

WILSON, T. D. The nonsense of 'knowledge management'. **Information Research**, Lund, v. 8, n. 1, Oct. 2002.

WHITTAKER, S. PIM – Personal information management, from information consumption to curation. In: CRONIN, B. (Ed.). **Annual Review of Information Science and Technology**. Medford: Information Today, v. 45, 2011. p. 3-62.

WOODMAN, L. Information management in large organizations. In: Cronin, Blaise (ed.). **Information Management from strategies to action**. London: ASLIB, 1985, pp. 95-114.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação**: como transformar informação em compreensão. São Paulo: Cultura, 1991. 380 p.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E.P.; COSTA, S. E. G. Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 38, n. 3, p.142-159, set./dez., 2009.

ZOLINGEN, S.; STREUMER, J.N.; STOOKER, M. Problems in knowledge management: a case study of a knowledge-intensive company. **International Journal of Training and Development**, Malden, MA, v.5, n. 3, p. 168- 184, 2001.



EU

Este livro foi diagramado pela Editora da UFPB em 2017.  
Impresso em papel Offset 75 g/m<sup>2</sup>  
e capa em papel Supremo 250 g/m<sup>2</sup>.

ISBN: 978-85-237-1279-2



9 788523 712792