

INSTITUTO SUPERIOR DO LITORAL DO PARANÁ – ISULPAR
MBA – ESTUDOS AVANÇADOS EM CIÊNCIAS POLÍTICAS E
FINANÇAS PÚBLICAS

Consuelo Hascaska dos Santos
Suzana Cueto

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Artigo apresentado para a conclusão
do Curso MBA em Estudos Avançados
em Ciências Políticas e Finanças
Públicas do Instituto Superior do
Litoral do Paraná – ISULPAR.

Orientador: Prof. M.Sc. Paulo Socher

Curitiba - PR

2010

**INSTITUTO SUPERIOR DO LITORAL DO PARANÁ – ISULPAR
MBA – ESTUDOS AVANÇADOS EM CIÊNCIAS POLÍTICAS E
FINANÇAS PÚBLICAS**

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Consuelo Hascaska dos Santos

consantos@imap.curitiba.pr.gov.br

Suzana Cueto

scueto@sme.curitiba.pr.gov.br

Curitiba - PR

2010

RESUMO:

O presente artigo mostrar de maneira resumida um panorama do que esta ocorrendo hoje com relação ao conhecimento e sua gestão com o advento de novas tecnologias aplicáveis e facilitadoras na prática para conseguir os objetivos de gerir o conhecimento e transformá-lo em formas de apresentação acessíveis e com uma utilização prática e fácil. A facilidade de utilização se relaciona a uma busca de aplicação do conhecimento em uma estruturação de conceitos históricos e atuais que visam contribuir para uma compreensão fácil daquilo que cientificamente ocorre. Em muitos casos todos os conhecimentos se transformam em prática quase que de maneira automática e intuitiva, buscando uma definição do que é, de onde surgiu e ao que veio no contexto empresarial, e também porque vem causando lentamente uma mudança de comportamentos inclusive no meio científico. O contrato de gestão tema apresentado em 2009 mostrou práticas implantadas de gestão pública de sucesso em Curitiba e entre elas a gestão documental.

Palavras-Chave: Desenvolvimento, conceitos, informação, gestão do conhecimento, gestão documental.

ABSTRACT

This article will show both briefly an overview of what is happening today with respect to knowledge and its management with the advent of new technologies applicable and helpful in practice to achieve the goals of managing knowledge and transform it into accessible forms of presentation and with a practical and easy to use. Ease of use is related to a search for the application of knowledge in a structure of historical concepts and current activities, contributing to an easy understanding of what scientifically occurs. In many cases all the knowledge in practice becomes almost automatically and intuitively, seeking a definition of what is, and where did that come in a corporate context, and because it is causing a slowly changing behavior even in scientific circles. The management contract issue presented in 2009 showed public management practices implemented successfully in Curitiba, including document management.

Keywords: Development, concepts, information, knowledge management, document management..

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo histórico que conhecemos através da Ciência chegamos aos dias atuais e ao que vivemos hoje que é uma da globalização do acesso ao conhecimento que tem como base a informação gerada das mais diversas formas e armazenada nem sempre de maneira estruturada.

Diante desta situação ficou clara a necessidade de uma mudança de comportamento e de crenças com base na ciência para enfrentar as necessidades da humanidade com relação ao conhecimento, sua satisfação e bem estar, e ainda suas curiosidades intrínsecas.

Com o desenvolvimento constante das tecnologias e sistemas de informação fica cada vez mais fácil ter acesso a processos administrativos e novas inovações, fato este que esta gerando para muitos estudiosos do comportamento humano afigura-se a pergunta de como controlar a quantidade de mudanças de comportamento e a geração de informações para que estas sejam aplicadas de maneira produtiva na mudança de procedimentos e formas de fazer as coisas do dia a dia.

Podemos dizer que em socorro esta se tornando cada vez mais presente uma forma de ver e analisar os fatos, acontecimentos e registros que deriva dos processos administrativos praticados historicamente de um modo geral, sendo esta nova organização das informações batizada por muitos estudiosos das teorias da administração como: Gestão do Conhecimento e da Informação.

Seguindo este raciocínio e colocando a atualidade como panorama será feita uma breve retrospectiva dos grandes momentos de mudanças enfrentados pela humanidade.

2 MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO

De início Alvin Toffler, autor do Livro A Terceira Onda, usa a metáfora das ondas para explicar as grandes mudanças ocorridas na nossa civilização até os dias atuais.

1ª Grande Onda de Mudança pela qual passou a humanidade foi a AGRÍCOLA – (8000 A.C. até 1750 D.C.), ou seja, demorou quase 10.000 anos para ser concluída. As características deste período se relacionam a terra ou como se diz o campo como base da economia; sendo ela descentralizada (cada comunidade produzia a maioria de todas as suas necessidades).

Neste período a energia propulsora das atividades era a potência muscular humana e animal e fontes renováveis (sol, vento etc.) onde a produção era artesanal (por encomenda), portanto com uma quantidade excedente formadora de estoques limitada e os meios de comunicação e de transporte: difíceis; precários; quase inexistentes. Neste período o homem camponês usa o sistema de registros contábeis das partidas simples.

2ª Grande Onda de Mudança foi a INDUSTRIAL (1750 a 1955), ou seja, durou apenas 300 anos para ser concluída. Grande marco dessa época foi a Revolução Industrial marcada pelo uso de fontes energéticas não renováveis (carvão, gás, petróleo) que se transformavam em energia que moviam as máquinas, que por sua vez eram controladas através de uma sociedade industrial baseadas na hierarquia rígida com operários com alta especialização voltados a uma produção automatizada de massa feita em complexos de prédios batizados de fábrica-indústria onde também ocorria a padronização dos produtos, sendo estes geradores de estoques ilimitados com uma grande valorização do capital que pedia um registro contábil de partidas dobradas; custo histórico; elaboração de relatórios contábeis, portanto ocorrendo desta forma a separação entre o produtor e o consumidor (mercado).

Neste período ocorreram muitos investimentos nos meios de comunicação como: estradas de ferro; rodovias; transporte aéreo, correio, telégrafo, telefone.

3ª Grande Onda de Mudança - CONHECIMENTO, que é a atual que estamos vivendo, começou na década de 50 continua até os dias de hoje, e as

previsões é que não dure mais do que algumas décadas, dependendo do que vai acontecer.

Para o autor a base deste período esta vinculada a informação e ao conhecimento com uma economia globalizada onde existe uma aproximação do consumidor com a produção com a visão presumida de que ele pode fazer tudo.

Neste período todo o desenvolvimento esta relacionado ao intelecto do indivíduo com suas criações voltadas a atender o cliente e suas necessidades percebidas através de mecanismos de pesquisa para atender as necessidades únicas de cada. Para tornar isso factível a empresa se torna um mecanismo de criação e de transformação de idéias em produtos que atendem cada um ou cada grupo de consumidores.

Para o período em questão segundo o autor as relações de trabalho se modificam e o profissional da indústria se torna generalista e trabalha em escritórios ou em casa, onde os registros contábeis estão baseados na ênfase aos sistemas de informação e ao capital intelectual.

De outra parte toda comunicação é feita através de redes virtuais que são compostas de estruturas de transporte velozes e mecanismos de comunicação diversificados formadores de uma teia global.

Vale dizer que por comparação nos encontramos, na 3ª Onda, onde o conhecimento é o grande agregador de valor às organizações. A mola propulsora da sociedade atual não é mais o capital financeiro, máquinas, ferramentas, mas sim o conhecimento e a informação. Esse capital intelectual é que vai gerar riquezas para as organizações do presente e do futuro.

Entretanto, muitos países estão sentindo o impacto simultâneo de duas, e até mesmo de três ondas de mudança, completamente diferentes, todas se movendo com diferentes velocidades e com diferentes graus de força gerando assim em muitos casos uma superposição de ondas.

Isso tem provocado grandes turbulências às organizações desses países. Alguns autores já prevêem a chegada de outras ondas de mudanças (4ª Onda – DOS SONHOS, DOS ESPÍRITOS).

2.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Tomando por base o que foi citado acima e os acontecimentos diários em termos de desenvolvimento tecnológico os estudiosos estão considerando o capital intelectual como a mola mestra para o surgimento da Sociedade do Conhecimento.

Esta nova sociedade que teve início logo após a Segunda Guerra Mundial a partir do momento em que o conhecimento e a informação passaram a ter um importante papel nos grupos humanos e no mundo globalizado.

A nova forma de ver as coisas, quando colocada em prática, esta diretamente ligada ao ritmo acelerado em que as mudanças estão ocorrendo nos nossos dias, devido ao surgimento diário de novas tecnologias e novos conhecimentos, fato que nos faz vislumbrar um futuro cheio de possibilidades.

No que diz respeito às questões voltadas a administração no lato sensu também no estrictu sensu se vincula a busca de soluções factíveis e práticas para responder questões filosóficas e também de cunho científico a respeito do conhecimento armazenado ao longo dos séculos e de como torná-lo acessível e produtivo como base para produção de base de novos conhecimentos.

Esta linha de pensamento se relaciona ao andamento da sociedade de um modo geral e das práticas de vida e comportamento geradores de formas próprias de enfrentar situações cotidianas intimamente ligadas ao conhecimento tácito (não escrito).

As situações do dia a dia que podem vir a se tornar, conhecimento explicito, ou seja, a transformação do conhecimento pessoal adquirido com as vivências diárias em ações e reações que podem ser externadas de maneira produtiva, não dependendo de como este será trabalhado pela sociedade ou pela empresa a qual esta vinculada a força geradora deste saber..

É importante destacar que o surgimento da sociedade dita do conhecimento é decorrente de uma multiplicidade de fatores, especialmente um incremento exponencial na geração e transmissão de informações proporcionadas pela disseminação dos computadores e do desenvolvimento das tecnologias da informação.

Segundo Haddad e Draxler (2002, p. 4), nas três últimas décadas, foram geradas mais informações do que nos últimos cinco milênios. Este fato tem mudado muitos paradigmas, como os ativos intangíveis das empresas e a valorização do conhecimento coletivo ou capital intelectual. Nesse sentido, torna-se necessária uma gestão do conhecimento deste capital intelectual produzido e desenvolvido na organização ao longo dos anos. Haverá benefício tanto para o processo de ensino-aprendizagem, como para a melhoria no repasse das informações na organização.

A partir das mudanças que dão origem à sociedade do conhecimento, “O conhecimento humano passa a ser o mais valioso dos ativos intangíveis, pois ele promove ações, desenvolvendo conexões fundamentais para a criação e a inovação” (RODRIGUEZ, 2002, p. 114). As empresas, numa conjuntura competitiva, precisam oferecer serviços de forma mais ágil e inteligente, reduzindo custos na realização das atividades. Para tanto, é necessária a valorização do conhecimento das pessoas e da organização, através de uma gestão que possibilite produzi-lo e disseminá-lo de forma eficiente para todos.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO

Segundo Elisabeth Gomes, em palestra de abertura do Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento – IBC (2002), utilizou a definição do Gartner Group que diz que a “Gestão do Conhecimento é uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Essa informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades” (CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2002, p. 2).

A palestrante é membro do Centro de Referência em Inteligência Empresarial – CRIE, que distingue alguns tipos de conhecimento, os quais relacionamos abaixo:

- 1) explícito: conhecimento adquirido pela informação, da escola formal e dos livros, manuais, base de dados etc;

2) implícito: é o conhecimento de fácil compreensão, difundido entre as pessoas, ou habilidades adquiridas como por exemplo andar de bicicleta;

3) tácito: são as informações que pertencem ao indivíduo, adquiridas a partir de experiências em um contexto social e individual.

De acordo com Renato Kraider Soffner palestrante que participou desse evento, colocou o seu conceito de gestão do conhecimento como sendo uma “filosofia de compartilhamento, remodelagem e reutilização de informação do conhecimento, experiência e *expertise* contidos na organização” (CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2002, p. 7). Para ele, a condução de um projeto de gestão do conhecimento deve:

- 1) considerar comprometimento da alta administração;
- 2) iniciar com um projeto piloto na área de interesse;
- 3) propiciar a formação de uma equipe prevendo-a de: um líder, um arquiteto de mapeamento de conhecimento, um editor de procedimentos e padrões e um especialista no conteúdo escolhido;
- 4) iniciar com um assunto relevante para a empresa.

Para Rodriguez (2002, p. 140-2), cada etapa do processo de gestão do conhecimento ocorre de forma sinérgica, permitindo a criação e a permanente inovação. Os conhecimentos são gerados a partir dos processos de:

- 1) Criação: transformar informações em conhecimento tácito e este conhecimento em ações que culminam na geração de valor para o ambiente;
- 2) Identificação: verificar se a informação agrega valor para a empresa, em que pode ser útil e em que tipo de mídia ela está contida;
- 3) Coleta: obter a informação de forma organizada, permitindo a automatização do procedimento para posterior utilização;
- 4) Adaptação: ajustar as informações à realidade e ao contexto em que serão utilizadas;
- 5) Organização: estruturar física e logicamente as informações, através da análise, classificação, codificação e sua representação, para recuperação dessas informações;
- 6) Aplicação: transformar o conhecimento explícito ou tácito em ação;

Compartilhamento: socializar o conhecimento, através da comunicação formal e informal e do ensinamento daqueles que têm maior experiência (utilizando indicadores de taxa de transferência de conhecimento) (RODRIGUEZ, 2002, p. 140-2).

Segundo Rodriguez (2002, p. 151), para que ocorra “O sucesso da implantação da Gestão do conhecimento nas empresas é preciso atuar junto a CULTURA e PROCESSOS, utilizando a TECNOLOGIA [grifos do autor] como ferramenta que irá organizar e impor velocidade ao sistema”.

Portanto a aplicação prática de maneiras organizacionais de trabalho e também do bem executar determinadas tarefas e ainda formas de condução no sentido pessoal.

Quanto a estas práticas que em geral são facilitadoras do viver social é que nos surgem as palavras-chave contidas neste artigo e para facilitar o entendimento e também o encadeamento do raciocínio, pensou-se em colocar o que significam:

1) Gestão: Forma pela qual o administrador maneja os recursos a ele disponibilizados, quais sejam, recursos humanos, materiais e financeiros que estão sob seu comando.

2) Conhecimento: vem da palavra Conhecer que é o processo de compreender e internalizar as informações recebidas, combinando-as com outras de forma a gerar mais conhecimento.

Partindo destas premissas pode-se dizer com base em Maximiano (2004b p33) que em relação a administração, enquanto palavra, gestão ou management conceitualmente é o “Processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos”, que vão chegar ao resultado desejado que foi projetado.

Voltando ao objetivo teórico deste artigo ao posicionar as duas palavras uma ao lado da outra não somente lado a lado, mas, interligadas enquanto raciocínio teremos como resultado um novo, novíssimo ramo da ciência administrativa, qual seja, aquele que trata do conteúdo pessoal de cada indivíduo componente da sociedade onde atua e interfere de alguma forma nas estruturas organizacionais, formais ou não, modificando comportamentos e até conceitos.

Sendo assim de certa maneira obtém-se uma resposta que pode ser rápida e simples, ou ainda, mais elaborada e esclarecedora para a segunda questão colocada.

Fica aqui estabelecido um dilema que nos conduz a duas vertentes, quais sejam. Para a resposta simplista ou para o desejo de buscar maiores esclarecimentos e caminhos que levem a entender o conceito estabelecido no início deste documento. Admite-se aqui que a escolha pende para o lado mais complexo que será o direcionamento a ser seguido.

Portanto para uma maior clareza do que seja o tema deste, necessário é que se lance mão de conceitos relativos a ciência, administração, organização do trabalho, sociologia e até filosofia.

Todos os itens citados contribuem na prática para que cheguemos a uma maior clareza do que seja “GESTÃO DO CONHECIMENTO”.

Pela abordagem dada até o momento, possível é desprendermos que a administração em suas diversas formas esta diretamente envolvida, pois, o produto desejado depende da somatória de conceitos e práticas ligados as organizações.

Portanto não se pode considerar errado o que Maximiano (2004^a p 43) aborda com relação à mudança de paradigmas, sendo esta suporte de novos conceitos e técnicas administrativas das empresas. Na sua visão:

- 1) A máquina substituta do trabalho humano na revolução industrial, passa a substituir as funções de decisão, comunicação e decisão na era digital;
- 2) Os conflitos da classe operária, grande maioria nos tempos da industrialização, perdem espaço para os profissionais liberais em sua disputa pelo mercado de trabalho;
- 3) A polivalência educacional do trabalhador moderno supera o tecnicismo monotemático do operador de máquinas qualificado, de antigamente;
- 4) O trabalhador com grande estabilidade, tanto de emprego, quanto da carreira, se envolve em questões como empregabilidade, economia informal e empreendedorismo;
- 5) As grandes e complexas estruturas organizacionais passam a assumir formas mais enxutas e simplificadas;

- 6) A grande ênfase, dada à eficiência, se volta para a competitividade;
- 7) Os interesses da empresa e dos seus acionistas estão voltados aos temas de responsabilidade social, ética e cidadania empresarial.

Com base se torna possível criar uma comparação entre fundamentos da Administração de Empresas (conceitos iniciais) e as novas realidades que devem ser enfrentadas pela empresa e pelo profissional administrador.

Os japoneses têm uma visão muito própria com relação a conhecimento e informação que em parte é sua geradora, tendo em mente que o primeiro diz respeito a uma crença e se vincula a uma atitude ou forma de comportamento, perspectiva ou intenção específica, relacionada a uma ação que tem que ter um significado.

Por outro lado a informação, embora muitas vezes usada de diversas maneiras é bastante distinta como se percebe no dizer de Bateson (1979) “ A informação consiste em diferenças que fazem diferença” (p.5)

Ela proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos comportamentos ou objetos, possibilitando a visualização de novos significados antes invisíveis, e podendo ainda trazer a luz contextos inesperados. Por isso, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.

Feitas estas colocações pode-se dizer que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito (advindo da formação cultural e social) e o conhecimento explícito (advindo da informação formal e acreditada como fidedigna), de onde nos surgem quatro vertentes possíveis para conversão das diversas fases do conhecimento, quais sejam:

- 1) Conhecimento tácito em conhecimento tácito que é fato gerador da socialização;
- 2) Conhecimento tácito em conhecimento explícito aqui denominado de externalização;
- 3) Conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou seja, combinação;
- 4) Conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, internalização.

Quatro destes conceitos de conhecimento foram tratados de diversas formas pelas teorias organizacionais que deram origem ao que se pratica hoje como boa administração empresarial.

Na literatura sobre Gestão do Conhecimento, destacam-se os quatro modos de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997, p.69-79), na espiral do conhecimento, baseado no conhecimento tácito e no conhecimento explícito que foram distinguidos por Michael Polanyi, em 1966, segundo os mesmos autores. O conhecimento tácito é entendido como pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Para a conversão dos conhecimentos visualizados, os autores propõem a seguinte interação:

Do conhecimento tácito para o tácito - (socialização) – a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Um indivíduo pode, por vezes, partilhar seu conhecimento tácito diretamente com outro. O aprendizado aqui visa às habilidades implícitas, e isto acontece através de observação, de imitação e de prática. É considerada uma forma bastante limitada de conversão de conhecimento, pois, como o conhecimento não é explicitado, não pode ser alavancado pela organização como um todo.

Do conhecimento tácito para o explícito – (externalização) - é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, é expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento organizacional, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

Neste ponto vale um complemento sobre a Externalização é a articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito que vem a ser a criação do conhecimento perfeito que se expressa na forma de analogias, conceitos, hipóteses e modelos provocado pelo diálogo produtivo ou pela

reflexão coletiva, podendo ser considerado como a chave para criação de conhecimento.

Em seguida é plausível dizer que a Socialização é um processo de compartilhamento de experiências que geram o conhecimento tácito individual. Este é o grupo de habilidades e modelos mentais conjugado a habilidades técnicas adquiridas e compartilhadas ao longo da vida.

Neste documento o que se pretende é combinar o conhecimento explícito dos mestres com o conhecimento explícito próprio de cada um dos educandos trocados através de documentos, reuniões, redes de comunicação computadorizadas e outros. Este processamento de conhecimentos pode levar a criação de novos conhecimentos; A internalização por fim quer dizer que o conhecimento explícito foi internalizado pelo indivíduo (educando) e transformado em conhecimento tácito, ou seja, passou a fazer parte de suas rotinas comportamentais. NONAKA, TAKEUCHI (1997, p.68-77)

Com base nestas duas formas de abordar o conhecimento e segundo Lacerda et. Al (2001) fica evidenciado fortemente que os processos de mudança na administração das empresas modernas, vinculadas as transformações e ao crescimento da economia mundial.

Citam eles que o termo tão em voga GLOBALIZAÇÃO foi gerado e difundido mundialmente através das escolas americanas, se tornando na visão dos mais cépticos um modismo. Porém com o correr do tempo e o crescimento cada vez mais acelerado das economias ao redor do planeta, deixa-nos claro que a administração das empresas nos dias atuais esta cada vez mais vinculada às transformações contínuas que pedem uma boa Gestão de seu Conhecimento, isto quer dizer de sua bagagem cultural formada pelos indivíduos que de alguma forma contribuem para sua continuidade.

3.1 QUESTIONAMENTOS SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Tendo em vista a abrangência do tema e sua relevância, assim como sua evidência nos debates, quando as questões da administração das organizações são enfocadas no contexto atual, inserem-se alguns elementos que provocam discussões.

Entre estes, destacam-se os processos de criação e conversão do conhecimento em propostas inovadoras, elementos facilitadores e o surgimento de questionamentos sobre como proceder para atuar na Gestão do Conhecimento de forma a que este contribua cada vez mais para a geração de outros procedimentos, inovações que geram mais informações que devem ser trabalhadas podendo transformar-se em novos conhecimentos

Quando se pretende trabalhar com Gestão do Conhecimento, é recomendável fazer a distinção entre: dado, informação, conhecimento, com a finalidade de diminuir o risco de que se caia em confusões conceituais. Neste processo, dados são entendidos como valor sem significado são componentes de informação, como por exemplo, figuras e letras. Em continuidade a informação é o dado com significado, porque não é somente um amontoado de letras e figuras como já dissemos uma vez que se encontra organizado, processado ou estruturado. Portanto cabe-nos dizer que conhecimento é a informação com valor agregado, elemento habilitador da decisão, é toda a coisa que deve ser conhecida, antecipadamente, para iniciar o curso de uma ação (LUCHEY, 1997, p.58).

De outra parte diversos autores tratam do assunto agregando informações que levam a clarificar mais e mais o objeto deste estudo.

Dando continuidade a linha adotada, para Davenport e Prusak (1998), entender o que significam dados, informação e conhecimento - em que diferem e o que significam - gera enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que raramente produzem resultados satisfatórios; muitas vezes pode depender de se saber de qual deles se precisa. Dado é entendido como a matéria-prima essencial para a criação da informação.

Informação corresponde ao conjunto de dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significado e contexto. Assim, podem-se transformar dados em informação, agregando valor através dos seguintes métodos: contextualização (finalidade dos dados coletados); categorização (unidade de análise ou os componentes essenciais dos dados); cálculo (os dados podem ser analisados matematicamente e estatisticamente); correção (os erros são eliminados dos dados); condensação (os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa).

Seguindo o pensamento deste autor citado, é possível transformar informação em conhecimento agregando valor, por meio dos métodos a seguir: comparação (De que forma as informações relativas a esta situação se comparam as outras situações conhecidas?); consequências (Que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de decisão?); conexões (Quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento acumulado?); conversação (O que as outras pessoas pensam desta informação?).

Não se pode, em princípio, tomar boas decisões, baseando-se somente em informações, não importando quão acurada ou abrangente ela seja. Conhecimento, como coleção de informações filtradas, destiladas e analisadas, agrega valor para a tomada de decisão. Conhecimento, não informação, conseqüentemente é o que o responsável pela tomada de decisão necessita para a eficiência do seu trabalho. Nessa discussão, acrescenta-se ainda a diferença de que dados e informações são constantemente transferidos por meio eletrônico, mas o conhecimento parece transitar com mais eficiência através de redes humanas (DAVENPORT; PRUSAK 1998, p 193).

3.1.1 Árvores do Conhecimento

Outra abordagem sobre Gestão do Conhecimento apresenta alguns focos que surgem e que contribuem para confirmar a abrangência e derivação do tema. Uma delas é a visão inovadora de Gestão do Conhecimento proposta por Levy (1996), denominada árvores do conhecimento.

Árvores do conhecimento representam um novo conceito de interação homem / máquina, caracterizado pela participação ativa dos usuários em todos os níveis organizacionais, os quais definem progressivamente, através de um processo de aprendizado contínuo, os escopos de conteúdo e os sub-processos da capacitação associados a cada competência desenvolvida individual ou coletivamente. Esta abordagem foi desenvolvida como consequência da avaliação do impacto da internet nos processos de comunicação e, conseqüentemente, nos novos modelos de relações sociais

dele decorrente. Em seu estado sobre o fenômeno da exclusão digital, caracteriza o ciberespaço ou a sociedade em rede como sendo um lugar real de compartilhamento da memória e das experiências de uma coletividade.

Nesta abordagem, o valor de uma base de conhecimentos, a dinâmica de evolução dos mesmos e as relações humanas a elas associadas, podem ser democráticas e especialmente estruturadas e assim representadas sob a forma de uma árvore, galhos e folhas em um mapa e numa tela de computador.

Cada usuário da árvore de conhecimento de uma organização, conclui o autor, tem acesso aos processos de criação, de organização, de compartilhamento e de uso do conhecimento representado, influenciando os fenômenos sociais associados à implantação de uma estratégia de gestão do conhecimento.

Numa outra perspectiva também inovadora, no âmbito da economia política dos mercados do conhecimento, existem atores, como: compradores do conhecimento - geralmente pessoas que estão tentando resolver um problema cuja complexidade e incerteza não permitem uma resposta fácil - vendedores do conhecimento - como pessoas da organização que têm reputação no mercado interno por possuir substancial conhecimento de um determinado processo ou assunto - e corretores do conhecimento - pessoas conhecidas como guardiões e demarcadores de área colocam em contato compradores e vendedores: aqueles que precisam do conhecimento e aqueles que o possuem (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Como exemplo, atuantes na “Sociedade do Conhecimento e da Informação,” os bibliotecários freqüentemente agem como corretores do conhecimento, disfarçados e apropriados, por seu temperamento e seu papel de guia de informações, para a tarefa de criar contatos pessoa-pessoa e pessoa-texto. Estes gostam de explorar suas organizações, descobrir o que as pessoas fazem e quem sabe o quê; gostam de entender o quadro maior, o que lhes permite saber onde obter o conhecimento, especialmente se tal conhecimento estiver fora de sua área oficial de responsabilidade.

Apesar desse papel desempenhado pelo bibliotecário numa empresa, segundo Davenport e Prusak (1998, p 134), literalmente, é muito mais fácil medir o lucro que eles ajudam a gerar do que o custo de seus salários e benefícios. Alguns corretores informais do conhecimento são realmente empresários do conhecimento. Eles se propõem deliberadamente a tornar-se especialistas em detectar quem possui o conhecimento e em explorá-lo. Depois “vendem” essa especialização, não por dinheiro, mas em troca de futuros favores e reputação. Com efeito, esses profissionais desenvolvem uma empresa interna do conhecimento, assim como em outras atividades semelhantes.

Segundo o mesmo autor, alguns fatores se destacam na literatura como facilitadores para o sucesso dos projetos do conhecimento nas organizações, a saber: uma cultura orientada para o conhecimento; infra-estrutura técnica e organizacional; apoio da alta gerência; vinculação ao valor econômico ou setorial; alguma orientação para processos; clareza de visão e linguagem; elementos motivadores não-triviais; algum nível da estrutura do conhecimento e múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a cultura amiga do conhecimento foi claramente ímã das condições para o sucesso de um projeto. A cultura amiga do conhecimento é formada por uma série de componentes diferentes: uma orientação positiva para o conhecimento: a) os funcionários são inteligentes e intelectualmente curiosos, mostram-se desejosos de explorar e livres para isso, e suas atividades criadoras do conhecimento contam com a credibilidade dos executivos; b) ausência de inibidores do conhecimento na cultura: as pessoas não têm ressentimentos em relação à empresa e não teme que o compartilhamento do conhecimento lhes custe o emprego; c) o tipo do projeto da Gestão do Conhecimento é compatível com a cultura.

A relação da Gestão do Conhecimento numa amplitude maior, com a administração de recursos humanos, dá-se justamente pela cultura organizacional.

Promover o aprendizado das pessoas para a competitividade, tendo em vista o conhecimento coletivo, envolve atuar na cultura organizacional, na gestão de equipes, na comunidade organizacional e em sistemas de informação. Costuma-se dizer que a cultura é aprendida e que se desenvolve

com a experiência. Nessa nova organização, portanto, o homem transforma-se em coletor de informações, num conceito inclusivo de cultura (SCHEIN, 1985; FLEURY, 1995; ZAGO, 2000; DUARTE, 2000).

Tecnologia, tanto em informática quanto em telecomunicações, tem muito a oferecer à Gestão do Conhecimento. Em, praticamente, todos os aspectos, há inovações interessantes. A tecnologia tem uma dinâmica própria, e um projeto de Gestão do Conhecimento pode fracassar se alguns cuidados não forem observados.

Novas tecnologias são ofertadas no mercado, a cada dia, e são diretamente aplicáveis às inovações, tanto no produto final, como no processo de produção. A competição se dá, por um lado, na linha de frente do consumidor, à medida que o produto final se torna mais atraente. Por outro lado, a competitividade também se relaciona com a eficiência de seu processo produtivo interno (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Os sistemas de gerenciamento do conhecimento são sistemas de informação que facilitam a aprendizagem organizacional e a criação de conhecimentos. Utilizam uma diversidade de Tecnologia de Informação para coletar e editar informações, avaliar seu valor, disseminá-las dentro da organização e aplicá-las como conhecimento dos processos de uma empresa.

Os sistemas de gerenciamento do conhecimento são, às vezes, chamados sistemas de aprendizagem adaptativa. Isto porque criam ciclos de aprendizagem organizacional chamados “circuitos de aprendizagem”, nos quais a criação, disseminação e aplicação do conhecimento produzem um processo adaptativo de aprendizagem dentro da empresa (O'BRIEN, 2001).

Existe um ponto comum entre os autores, o qual contribui para a vasta literatura sobre Gestão do Conhecimento de que - o que se convencionou chamar de Gestão do Conhecimento envolve a determinação do que a empresa sabe ou deveria saber para alcançar seus objetivos estratégicos. Nessa perspectiva, o conhecimento é visto como um ativo da empresa. E, com base no fato de o conhecimento ser um ativo a ser otimizado, concluem que cada vez mais as empresas competirão entre si e se diferenciarão com base naquilo que sabem.

Apesar da vasta literatura favorável e até prescritiva para investidas em processos de Gestão do Conhecimento nas organizações, o desconhecimento de seus processos pode gerar restrições ao seu uso. Um dos principais problemas da Gestão do Conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) é a tendência de as pessoas reterem seus conhecimentos.

Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem. Sveiby (1997) afirma que a confusão entre informação e conhecimento tem causado aos administradores afundar bilhões de dólares em empreendimentos de tecnologia da informação que têm rendido resultados marginais. Este afirma que os administradores de negócio precisam perceber que, diferentemente da informação, o conhecimento é implantado nas pessoas, e a criação do conhecimento ocorre no processo de interação social.

Stewart (2002) apresenta algumas críticas ao desordenamento dos processos de Gestão do Conhecimento. Entre outras, destaca que a tecnologia, apesar de ser uma ferramenta que possibilita facilitar o processo, está sendo explorada, em nome da Gestão do Conhecimento, pelos vendedores de software para intranet, bancos de dados, bibliotecas on line, tecnologias de apoio à tomada de decisões e serviços de consultoria.

Em relação à teoria, o mesmo autor questiona a espiral de conversão do conhecimento, apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), ao levantar que espécies de conhecimento não se prestam a explicação. A primeira e mais difícil tarefa da Gestão do Conhecimento é identificá-lo, e como o conhecimento tácito não se anuncia, as pessoas não são obrigadas a transferir o que sabem, inclusive pela questão de competitividade e sobrevivência. Sobre esta última questão levantada, Davenport e Prusak (1998) relatam o seguinte caso: após o período de cortes de pessoal numa empresa, os funcionários, temendo a iminência de mais cortes, viam o seu conhecimento como fonte de segurança no emprego e achavam que o compartilhamento os enfraqueceria.

Entre pontos positivos e barreiras apresentadas, a verdade é que os estudos estão crescendo, permitindo avaliações e correções em busca dos caminhos de solução para as dificuldades, assim como acontece em qualquer área do conhecimento em expansão. Desafios e mais desafios é que

corroboram para a busca das respostas num círculo permanente e contínuo de se fazer ciência.

O sucesso empresarial na atualidade tem relação com a forma que se lança mão da sua bagagem de conhecimento, transformando-o produtivamente obtendo um sucesso proporcional a maneira com que aplica a Gestão do Conhecimento a sua estrutura e aos mecanismos organizacionais que faz uso, sendo que um deles, aquele que atende ao destaque inicial deste artigo, qual seja:

5 GESTÃO DOCUMENTAL: PROGRAMA IMPLANTADO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA

Como próprio nome diz se preocupa em gerir as informações produzidas pelos indivíduos durante o seu processo de atividade relacionada a construção sistemática de informações referentes a assuntos que envolvem seus líderes profissionais .

Toda a informação para se tornar aproveitável pelas empresas, sejam elas públicas ou privadas, deve estar registrada de forma organizada e de maneira produtiva, ou seja, estruturada de forma a facilitar a compreensão e a aplicação quando necessário.

A construção desta visão facilitada da informação é o que a transforma em conhecimento administrativo. Este se relaciona ao mecanismo utilizado, qual seja, a arquitetura dos conteúdos que se relaciona a busca e aplicação da forma mais lógica de tratar a informação enquanto conhecimento organizacional para que o acesso e a consulta se processem sem transtornos e se revistam de confiabilidade.

A confiabilidade fica intimamente ligada a qualidade do que se esta colocando e a base de onde foi resgatada. Para que exista esta certeza administrativa, necessário é que a empresa de um modo geral lance mão de tecnologias voltadas a esta finalidade para o processamento qualitativo de todos os documentos, virtuais ou não, que geraram a informação e o conhecimento trazido por ela.

Tomando por base uma empresa qualquer para esclarecer como funciona a gestão dos documentos para que a prática seja usada como esclarecimento simplificado, colocando abaixo o desenvolvimento que ocorreu e vem ocorrendo ao longo do tempo.

No início o homem se utilizou de diversos mecanismos para registrar o seu cotidiano e todas as informações que achava relevantes. Ao longo do tempo a estrutura social foi se especializando e se tornando mais complexa, fato este que pedia inovações nos registros e nas formas de produzir informações que ficariam como base para contar a vida das organizações sociais e empresariais rudimentares. Com o desenvolvimento da humanidade as estruturas organizacionais se formalizaram e geraram documentos, ou seja, anotações em livros, formulários impressos, que deveriam ficar em arquivo por tempo indeterminado. O fato de terem que ficar guardados não indicava que era conhecida a melhor forma de guarda dos referidos documentos.

Com o desenvolvimento do conhecimento e a aplicação de comportamentos aprendidos ao longo dos anos foram se desenvolvendo formas de guarda responsável dos documentos que sistematizados em um controle tecnológico que não facilitava o resgate quando os mesmos fossem necessários.

Também não se levava muito em conta a temporalidade que a sua guarda iria exigir e nem a forma de organização. Com o desenvolvimento das tecnologias da Informação esta ocorrendo uma mudança radical na gestão dos documentos. O Conhecimento bem aplicado esta gerando resultados que podem se verificar na facilidade do resgate deste conhecimento ou da informação documental que foi o fato gerador deste.

A exigência de mudança dos comportamentos causada pela mudança da visão mundial com respeito a natureza, fatores poluentes, espaço, qualidade de local para armazenagem e a responsabilidade pela qualidade daquilo que se produz e guarda esta gerando a busca de profissionais cada vez mais qualificados e que estejam em constante atualização para fazer frente as exigências de um mercado cada mais preocupado e competitivo.

Este mercado esta se preocupando e se direcionando a busca de melhoria com a formação de profissionais cada vez mais especializados por área de atuação mais também com uma visão de todo no tocante as

interferências que sua contribuição técnica terá para a qualidade da informação que será prestada. Portanto cada vez mais existe a necessidade de arquivistas, bibliotecários, restauradores e arqueólogos que no futuro próximo estarão sendo exigidos não só pela empresa pública, mas pelas mais diversas estruturas organizacionais.

Estas estruturas terão que estar se especializando em usar o conhecimento e a tecnologia de informação disponibilizada pelo mercado para atenderem seus objetivos, competir e correr atrás de uma perenidade que dependerá da qualidade que presta serviço ou exerce sua atividade.

Desta maneira como se obtém resultados satisfatórios se não através da gestão do conhecimento, que nada mais é que o gerenciamento do capital intelectual disponível nos quadros administrativos da empresa, nos meios informatizados, nas pessoas consideradas profissionais co-participantes e no compartilhamento direcionado objetivamente para a consecução dos objetivos estabelecidos e também para a manutenção da estrutura empresarial atualizada e capaz de competir no mercado mundial.

Está aí a chave do sucesso da empresa, ou seja, gerir o conhecimento dos seus colaboradores, estabelecendo e valorizando o comprometimento destes com a organização, procurando através desta valorização dar condições de bem estar e equilíbrio gerador do sentimento de “fazer parte” que funciona como motivador a contribuição e crescimento pessoal, com vistas a um melhor desempenho próprio e por consequência da própria empresa com relação ao mercado em que se encontra inserida.

Com base no colocado até agora se pode dizer que se afigura um desafio para as organizações modernas que é a gestão do conhecimento. Gerenciar o conhecimento que está dentro das cabeças das pessoas (tácito) é uma tarefa complexa, pois exigem que a vontade do portador esteja comprometida com a organização para qual presta seus serviços. O que já não ocorre quando se fala de conhecimentos explícitos (formais), pois estes podem ser transmitidos fazendo uso da Tecnologia da Informação.

Assim, tem-se de adotar uma filosofia de aprendizagem contínua através da capacitação, incentivando e motivando os funcionários a compartilhar de uma memória organizacional estruturada construída a partir da criação, manutenção, disseminação e utilização dos conhecimentos advindos da

capacidade de organização em converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa.

Além disso, a Gestão do Conhecimento necessita da Gestão de Pessoas- RH, pois o conhecimento é inerente a cada indivíduo e cabe a ele decidir se compartilha ou não.

O desenrolar do texto que coloca um direcionamento que leva a união de duas palavras que esta mudando paradigmas, quais sejam, Gestão do Conhecimento.

Em conceito trabalha a mudança da cultura organizacional (Gestão de Mudança), pois não adianta implantar ferramentas e metodologias, se as pessoas não usarem e a colocarem em pratica, já que a maioria das pessoas é resistente “ao novo”.

Gestão do Conhecimento é também Gestão de Conteúdo, pois se utiliza de ferramentas ou sistemas que armazenam o conhecimento explícito para que todos possam usar. Gestão do Conhecimento está para a Gestão da Informação assim com o conhecimento está para a informação. Ela usufrui da Tecnologia da Informação como um meio facilitador para o compartilhamento do conhecimento. É força transformadora do capital intelectual organizacional (Gestão de Competência) no seu maior ativo (intangível) e, conseqüentemente, gera riqueza (como por exemplo: cria processos mais eficientes e eficazes).

Gestão do Conhecimento é uma tendência que está transformando o modo das organizações de trabalhar, usando seu conhecimento em prol da melhoria contínua dos negócios (inovação, maior qualidade nos produtos, redução de custos, melhoria da tomada de decisão etc.), sendo, assim, o maior diferencial competitivo das organizações do século XXI.

Portanto, a Gestão do Conhecimento precisa ser implementada e praticada por toda a organização, pois são trabalhadas muitas variáveis, onde seus benefícios serão “colhidos” o acompanhamento da história a longo prazo.

Tendo a necessidade de guarda e preservação de registros do conhecimento humano de um modo adequado para preservar o conhecimento e as informações para as gerações futuras.

Daí a pergunta de como fazer isso com qualidade é o que tem movido estudiosos e interessados no assunto a criar mecanismos de preservação, fato

este que vem ocorrendo desde a mais remota data que temos notícia.

Na antiguidade verifica-se a busca desta guarda e preservação com muitos exemplos, sendo um os mais famosos a Biblioteca de Alexandria onde se procurava atingir o preceito da guarda dos registros em locais protegidos e que mantivessem a integridade do que se estava querendo guardar.

Hoje com o avanço das tecnologias e com a criação do CONAR- Conselho Nacional de Arquivos, foram estabelecidas regras que facilitam a organização e guarda das informações e do conhecimento das instituições de um modo geral.

A Prefeitura Municipal de Curitiba, verificando a necessidade de preservar seus registros buscou alternativas no conhecimento e na tecnologia que estão sendo colocados em prática com esta finalidade.

Como primeiro passo procurou estabelecer um projeto de ação que envolveu um grupo de pessoas que foram capacitadas para verificar, necessidades, melhores práticas e temporalidade de guarda dos documentos.

Tendo isto em mãos buscou local para estabelecer a estrutura de guarda e armazenamento de documentos que atendesse ao estabelecido pelo CONAR.

De posse desta informação passou a estabelecer com auxílio das Secretarias indicadas como piloto começou a, segundo a legislação, estabelecer a temporalidade documental.

Pós-determinação da temporalidade foram iniciados os trabalhos de limpeza e preparação documental. De forma concomitante as estruturas básicas físicas para arquivo e guarda responsável foram sendo estabelecidas e organizadas para receber os documentos e informações.

Equipamentos foram sendo adquiridos com vistas a melhorar a performance técnica da guarda das informações que iriam sendo repassadas para processo.

De outra parte servidores foram sendo capacitados para formar as comissões de avaliação da temporalidade conforme regras legais e o CONAR. Também em muitos casos as situações estão sendo resolvidas de maneira

pouco convencional, pois a escassez de recursos pede o uso da criatividade e o aproveitamento e reciclagem de materiais.

Periodicamente ou quando da necessidade, dependendo de avaliação, as comissões se reúnem para discutir e avaliar os progressos e também colocar em pauta as atualizações que ocorrem em termos de tecnologias e técnicas disponíveis para a guarda responsável das informações e documentos.

Algumas práticas são passadas através de capacitação dos servidores quanto a procedimentos corretos de tratamento dos documentos gerados e que já estão gerados mas precisam de correção.

Também as questões de espaço ocupado para dimensionamento são levadas em conta com capacitação dos gestores e membros facilitadores quanto as formas de medição documental são transferidas as pontas através de capacitação em cascata. Ocorre que em muitos casos a mudança de postura é bastante difícil pois, os resultados não têm uma visão imediata.

Cada documento passa por um processo de preparação por pessoas que foram inicialmente capacitadas nas diversas áreas da arquivística para que não ocorra o prejuízo da informação contida e a preservação de sua base (papel).

O processo de guarda e armazenamento pede um estudo constante de novas formas e materiais a serem utilizados que preservam a integridade documental. Sendo assim são utilizados papeis especiais e caixas que visam impedir a deterioração do papel base que contem a informação.

Para toda esta atividade os grupos de segurança do trabalho determinam o uso de Equipamentos de Proteção Individual próprios para a atividade além da identificação das melhores ferramentas para execução de um trabalho com qualidade.

Citamos aqui alguns cujos quais foram utilizados em capacitação, sendo eles: Sacador de Tártaro; Espátula; extrator de grampo (espátula planificadora de silicone); trincha macia; pincel pequeno; boneca de retalhos entre outros.

Com o uso destes equipamentos é possível preparar e recuperar documentos mal tratados pelo desconhecimento das regras de preparação que agora estão sendo veiculadas e transferidas pelas comissões e

facilitadores que são as pessoas disseminadoras de procedimentos e processos distribuídas na estrutura da PMC como um todo.

Também é avaliado pelas comissões o uso de tecnologias para digitalização e microfilmagem para verificar alternativas de preservação.

Como a arquivologia depende de vários tipos de conhecimento e técnicas para ter seu valor agregado que traga resultados positivos, o trabalho é demorado e depende da definição e da disseminação do conhecimento de procedimentos padronizados com vistas a preservação documental.

Pode-se dizer sem sobra de qualquer dúvida que nos dias de hoje estamos engatinhando para um processo forte de análise e tratamento das milhões de informações veiculadas e registradas que dependem de processo de guarda e restauro.

Portanto é fácil declarar que a PMC apenas esta começando seu processo de organização e guarda de informações para formar um banco de conhecimento que se torne de fácil acesso para atendimento ao interessado e também para o historiador.

Declara-se isso por que a memória selecionada e tratada se torna uma informação produtiva para futuras ações que tem a finalidade de ajudar a preservação e manutenção da vida em mundo globalizado.

Estamos em início de carreira e definição de passos a seguir quanto a guarda de informações mantendo a sua integridade e facilitando o acesso a ela para no futuro servir de base para a aplicação na produção de novos conhecimentos que serão transformados em qualidade de vida.

Sendo assim terminamos a apresentação deste Case dizendo que aqui foi feito um apanhado inicial do que esta ocorrendo e de que forma porém sem um detalhamento que pede mais pesquisa e visitas a entidades interessadas neste tipo de nova tecnologia, fato este que pode gerar um novo estudo para o futuro.

5 CONCLUSÃO

A maneira como se obtém resultados satisfatórios em áreas nevrálgicas, se não através da gestão do conhecimento, que nada mais é que o

gerenciamento do capital intelectual disponível nos quadros administrativos da empresa, nos meios informatizados, nas pessoas consideradas profissionais co-participantes e no compartilhamento direcionado objetivamente para a consecução do estabelecido e também para a manutenção da estrutura empresarial atualizada e capaz de competir no mercado mundial.

Está aí a chave do sucesso da empresa, ou seja, gerir o conhecimento dos seus colaboradores, estabelecendo e valorizando o comprometimento destes com a organização, através da valorização das condições de bem estar e equilíbrio gerador do sentimento de fazer parte que funciona como motivador a contribuição e crescimento pessoal, com vistas a um melhor desempenho próprio e por consequência da própria empresa com relação ao mercado em que se encontra inserida. O presente artigo foi construído para demonstrar uma tendência na Administração que vem se fortalecendo dia a dia como uma ferramenta de gestão e de conservação da cultura organizacional para as futuras gerações. Pretende-se dar continuidade aos estudos sobre o tema para armazenar mais conteúdo a respeito e transmiti-lo a outros grupos interessados nesta nova vertente da Ciência da Administração.

Nota dos Autores: Para compreensão e facilidade de entendimento neste trabalho o que foi usada foi a pesquisa nos meios informatizados, sistemática de campo, textos e artigos científicos vinculados a empresas e também livros com conteúdo formal referente ao assunto.

6 REFERÊNCIAS

CURITIBA Prefeitura Municipal. Instituto Municipal de Administração Pública, **Modelo de Gestão Curitiba**, Curitiba: IMAP, 2000. Gestão do Conhecimento na Administração Pública/ Cristina Costa Barros Schlesinger ...(et al). Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008

DEVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

MAXIMIANO, Antonio C.A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004

MAXIMIANO, Antonio C.A. **Teoria geral da administração**: a revolução urbana a revolução digital. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004a.

YAMAOKA, Eloi Juniti. **Organização e representação do conhecimento**: uma proposta de arquitetura: JJ Gráfica e Comunicação, 2006. Cap 1, p. 15-46.