

Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação

Jane Lucia Silva Santos;Universidade Federal De Santa Catarina;Leonardo Leocádio Coelho De Souza;Universidade Federal De Santa Catarina.

Resumo: Este trabalho apresenta a importância da transferência de conhecimento na gestão de organizações públicas e como pode ser suportada por algumas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Constatou-se que a utilização das TICs pode auxiliar no processo de transferência do conhecimento nas organizações, sendo considerado um fator estratégico para as organizações públicas, uma vez que tem impacto sobre o desempenho organizacional e na efetividade dos serviços prestados à sociedade. Portanto, o desafio está em gerir a rede e os fluxos de conhecimento na organização, mapeando, captando, (re)criando, sistematizando e disseminando aqueles que sejam relevantes para o cumprimento de sua missão.

Palavras Chave: gestão do conhecimento; transferência de conhecimento; organizações públicas; tic

1. Introdução

Devido aos avanços tecnológicos, as organizações têm que lidar com grandes quantidades de informações, tanto vindas do seu ambiente externo como também originadas internamente.

Nesse contexto, considera-se que as organizações possuem diferentes tipos de conhecimentos e cada um desses conhecimentos pode oferecer meios estratégicos para a sobrevivência organizacional. No entanto, possuir ou não determinados conhecimentos não garante a eficácia dos processos organizacionais. É necessário compreender e facilitar a maneira como esses conhecimentos são transferidos entre as pessoas na organização. Nesse sentido, a transferência de conhecimento é a diferença que pode contribuir para o sucesso da organização.

Algumas organizações já perceberam isto e estão investindo recursos e concentrando seus esforços para promover a transferência do conhecimento no meio organizacional. Alguns estudos já evidenciam a importância e a necessidade de haver equilíbrio entre a criação e a transferência do conhecimento e como tais fatores são críticos para o sucesso e a competitividade de uma organização (DIXON, 2000; SYED-IKHSAN e ROWLAND, 2004).

Mas, o que é transferência de conhecimento? De acordo com Davenport e Prusak (1998) a transferência do conhecimento envolve duas ações que são a transmissão (que emite ou que apresenta o conhecimento a um receptor potencial) e a absorção por parte da pessoa ou do grupo. Segundo Bender e Fish (2000) a transferência do conhecimento não acontece apenas de indivíduo para indivíduo, mas também do indivíduo para uma equipe ou um grupo, da equipe ou grupo para o indivíduo, ou da equipe ou grupo para outra equipe ou grupo.

Transferir conhecimento consiste em transformar conhecimentos individuais em conhecimentos coletivos, isto é, conhecimento organizacional. Diferente de outros recursos, o conhecimento quando transferido não é esgotado na pessoa. Para Syed-Ikhsan e Rowland (2004) o conhecimento se manterá em crescimento sempre que uma pessoa o compartilha, já que esta transferência não implica em perda de conhecimento.

Neste sentido, Davenport e Prusak (1998) afirmam que diferente dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, gerando novas idéias e, conseqüentemente, novos conhecimentos. E quando esses conhecimentos são compartilhados permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor.

Se por um lado, é relevante descobrir ou criar novos conhecimentos transformando o conhecimento individual em conhecimento organizacional, por outro, de forma complementar, é imprescindível identificar meios para facilitar a transferência do conhecimento entre pessoas e equipes para então aplicá-lo nos processos organizacionais. Nesse sentido, as Tecnologias da Informação e Comunicação podem ser utilizadas estrategicamente para apoiar o processo de transferência de conhecimento nas organizações, considerando aspectos relacionados ao contexto organizacional e, principalmente, às pessoas.

O objetivo deste artigo, portanto, é apresentar a importância da transferência de conhecimento para a prática da Gestão do Conhecimento (GC) em organizações públicas e como pode ser suportada por algumas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) numa perspectiva estratégica.

Este artigo está estruturado em seis seções. Após esta introdução, a segunda seção apresenta alguns conceitos e características das organizações públicas e relata algumas pesquisas sobre GC nesses tipos de organizações. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento deste estudo. Na quarta, é apresentada uma análise estratégica geral das organizações do Poder Judiciário. A quinta seção apresenta a transferência de conhecimento como um fator estratégico para as organizações do Poder Judiciário e identifica algumas TICs que podem apoiá-la. Enfim, na sexta seção, são apresentados alguns comentários finais.

2. Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas

As organizações públicas podem ser conceituadas como organizações que têm como objetivo prestar serviços para a sociedade; são sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados que envolve informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias (DIAS, 1998).

De acordo com Carbone (2000), elas são caracterizadas pelo “burocratismo” (excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte); “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); e “reformismo” (desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada).

No contexto das organizações públicas, a administração é tradicionalmente rotulada de ineficiente e pouco produtiva, sendo entendida como um obstáculo para o desenvolvimento sócio-econômico do país.

Diante disto, as organizações públicas se deparam com a necessidade de algo novo, tanto em aspectos administrativos quanto em políticos, necessitando associar aspectos políticos, e técnicos, sendo essa união essencial e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa investigação de forças torna-se necessária para se conduzir uma reflexão, onde se possam obter as melhores estratégias para descrever organizações capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade.

Em sentido geral, independente do tipo de organização, a Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização (DAVENPORT e PRUSAK, 2000).

Para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2005) o conceito de Gestão do Conhecimento para as organizações públicas é mais do que o agrupamento de projetos, metodologias e ferramentas para criar, disseminar e aplicar conhecimento significa compromisso com a transparência; foco nos processos em vez da hierarquia; uso e reúso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão; visão integradora; uso eficaz de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; e foco nas necessidades dos cidadãos.

Segundo pesquisa do IPEA (2005), ainda que de forma isolada, algumas iniciativas referentes à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento já estão sendo adotadas em Organizações Públicas, tais como: fóruns de discussão, comunidades de práticas, sistema de gestão por conteúdo, educação corporativa, sistema de gestão por competência, entre outras.

Nas empresas privadas, a gestão do conhecimento pode proporcionar vantagem competitiva quando melhora a qualidade de produtos e serviços, aumenta a satisfação dos clientes, inova processos, eleva a produtividade e, conseqüentemente, aumenta a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência. Já no setor público, essa finalidade é bem mais ampla, isto é, transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional e vai até o tratamento de temas relevantes para a sociedade, com o mínimo de recursos e com tempestividade (BATISTA, 2006).

Assim, as organizações públicas encontram-se diante de um paradigma sendo pressionadas a demonstrar com maior clareza sua contribuição social. Percebe-se o aumento da cobrança por parte dos cidadãos quanto à maior eficácia na utilização dos recursos cada vez mais escassos.

Além disso, as ações e decisões tomadas pela administração pública estão cada vez mais influenciando aspectos da sociedade e têm efeitos diretos no desenvolvimento social. A Gestão do Conhecimento traz novas opções e práticas que podem ajudar a administração pública a se tornar mais efetiva e melhorar a sociedade a que serve.

Embora muitas práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existam em algumas organizações, a gestão do conhecimento é pouco utilizada pelas instituições do setor público no Brasil. Para Batista (2006) isso acontece porque as práticas de gestão do conhecimento não são gerenciadas de maneira interligada com a finalidade clara de melhorar o desempenho organizacional, sem haver um alinhamento com a missão, a visão de futuro e as estratégias organizacionais.

Nos últimos anos, o IPEA realizou três pesquisas em organizações públicas federais brasileiras sobre suas práticas de gestão do conhecimento. A primeira, intitulada “Governo que Aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo federal” teve por finalidade discutir a importância do conceito da gestão do conhecimento para a Administração Pública e identificar o estágio de sua implementação em seis organizações (IPEA, 2004). Na segunda, intitulada “Gestão do Conhecimento na Administração Pública”, foram analisadas as mudanças que estão acontecendo na gestão pública no que se refere à implementação de práticas de gestão do conhecimento em vinte e oito órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo federal (IPEA, 2005). E, a terceira intitulada “Práticas de gestão do conhecimento nas áreas administrativas e de planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)”, se propôs a compreender como as cinquenta e cinco IFES brasileiras tratam o tema gestão do conhecimento e teve por finalidade orientar a institucionalização da gestão do conhecimento nas áreas de planejamento e de administração de tais organizações (IPEA, 2006).

Os resultados dessas pesquisas apontam que ainda há muito o que fazer em relação ao processo de GC nas organizações públicas brasileiras. Apesar de algumas delas já apresentarem graus significativos de institucionalização da GC, como por exemplo, o Serpro e a Petrobras, percebe-se que ainda existem diversas dificuldades, inclusive relacionadas à transferência do conhecimento.

Considerar a importância da transferência do conhecimento, buscando meios para apoiar tal processo é relevante para as organizações, seja ela pública ou privada. Para identificar algumas TICs que podem auxiliar a transferência de informação e conhecimento num contexto estratégico, são apresentados no tópico seguinte os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste estudo.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa tem natureza exploratória e descritiva (VERGARA, 2003). Exploratória porque aprofunda a compreensão da importância da transferência de conhecimento para a prática da Gestão do Conhecimento em organizações públicas no Brasil, onde os estudos sobre o assunto são ainda incipientes, sobretudo numa dimensão estratégica. O estudo é também descritivo

porque visa identificar, descrever e analisar como a gestão do conhecimento em organizações públicas pode ser suportada por algumas Tecnologias de Informação e Comunicação.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, teses, dissertações e artigos científicos. Ou seja, foram desenvolvidos estudos sobre conceitos e características das organizações públicas, gestão do conhecimento nesses tipos de organizações, transferência de conhecimento, estratégica organizacional e TIC, procurando identificar dentre as informações obtidas aquelas que mais poderiam agregar valor a este estudo.

Em paralelo, foram levantadas algumas características (internas e externas) das organizações públicas, seguido da escolha do Poder Judiciário Brasileiro como área específica para este estudo.

Em seguida, propôs-se um cruzamento dessas variáveis internas e externas identificadas e diagnosticou-se algumas lacunas relacionadas à transferência de conhecimento.

Este método apresenta certas limitações por apresentar dados simbólicos, situados em determinado contexto, revelando parte da realidade ao mesmo tempo em que esconde outra parte. Entretanto, considerou-se o método utilizado como o mais apropriado para alcançar os objetivos do estudo.

4. As Organizações Públicas sob uma Perspectiva Estratégica

A literatura sobre gestão pública tem apontado algumas características das organizações públicas e alguns aspectos internos e externos que são considerados neste artigo.

Para Batista (2006) a área de estudo da gestão pública pode ser vista em duas grandes áreas: a gestão governamental (dedicada à análise da gestão dos programas de governo, os quais são definidos para colocar em prática um conjunto de políticas públicas a partir das demandas sociais) e a gestão organizacional (voltada para estudar como as organizações públicas gerenciam os recursos disponíveis para cumprir sua missão institucional e para apoiar os governos na execução de suas políticas públicas).

Na gestão organizacional (composta pela gestão de pessoas, gestão de estratégias e planos, gestão financeira, gestão de processos de apoio e de processos finalísticos e gestão do conhecimento) é que políticas públicas, programas e ações são executados. Por isso, há uma preocupação das agências internacionais de financiamento em investir no fortalecimento institucional das organizações públicas para que se garanta a efetividade dos projetos que financiam (BATISTA, 2006).

A análise do Plano Plurianual que compreende o período 2000-2003 apresenta alguns problemas gerenciais das organizações públicas. Entre as quais são citados em Brasil (2003), IPEA (2004) e Batista (2006):

- ausência de foco no cliente do serviço público (o cidadão);
- inexistência de objetivos bem definidos, claros e disseminados;
- processos e atividades não otimizados e nem documentados;

- trabalhadores e setores que não conhecem bem suas atribuições;
- trabalhadores que não conhecem o papel da organização, que não participam de processos, ações e soluções dos problemas – e que não são capacitados devidamente para desempenhar suas funções;
- inexistência de formas de medir e avaliar constantemente os processos para melhorá-los;
- decisões e ações que não são constantemente avaliadas e, por isso, que não realimentam correções;
- informações não circulam de maneira ágil e correta entre trabalhadores e setores; e
- inexistência de preocupação constante com inovação e mudança.

Cada uma dessas dificuldades gerenciais pode ser tema para um estudo específico e diferentes alternativas de soluções podem ser apontadas para resolvê-las. A Figura 1 apresenta um diagnóstico geral das organizações públicas do Poder Judiciário, considerando tanto o seu ambiente interno como o externo, a partir da literatura existente e de outros estudos realizados sobre o tema. A escolha de um setor específico é necessária devido às discrepâncias e peculiaridades percebidas entre as várias instituições públicas. Generalizar completamente poderia mostrar algo completamente equivocado para muitas organizações, apesar de algumas delas não se enquadrarem na análise realizada.

	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
PONTOS FORTES	(Fo 1 x Am 1) Processo de informatização e modernização x Aumento crescente da demanda (carga processual)	(Fo 2 x Op 1) Investimento na capacitação de pessoas x Estabelecimento de parcerias com instituições de ensino
PONTOS FRACOS	(Fr 1 x Am 2 x Am 3) Comunicação institucional deficiente x Excesso de informações x Aumento crescente da demanda	(Fr 2 x Op 2) Estrutura organizacional hierárquica e centralizada x Garantia constitucional e leis de apoio

Figura 1 – Cruzamento Diagnóstico Estratégico de Alguns Fatores Organizacionais / Setor Judiciário

Fonte: elaborado pelos autores

A Figura 1 apresenta de forma resumida alguns fatores internos (pontos fracos e pontos fortes) e suas relações com fatores do ambiente externo (ameaças e oportunidades). Trata-se de um diagnóstico geral das organizações públicas do Poder Judiciário, que pode se assemelhar a alguns fatores de outras organizações.

Percebe-se que as organizações públicas têm passado por um processo de informatização e modernização, por meio do desenvolvimento de infra-estrutura de TIC (Fo 1). Tal ponto forte pode ser utilizado pelas organizações para lidar com a “ameaça” do aumento crescente da demanda de trabalho vinda da sociedade (Am 1).

Devido ao uso de TICs pelas organizações públicas do Poder Judiciário, surgiu a necessidade de capacitação de pessoas para a utilização dessas tecnologias (Fo 2). Com a oportunidade de se estabelecer parcerias com instituições de ensino (Op 1) é possível preparar as pessoas para a prática do trabalho usando TIC, em um ambiente marcado pela estrutura organizacional hierárquica e centralizada (Fr 2). No caso das organizações do Poder Judiciário, uma oportunidade que pode ser explorada é a garantia constitucional e leis que apóiam a efetividade da gestão pública, mas especificamente a gestão organização (Op. 2).

Um ponto fraco que deve ser considerado é a comunicação ineficiente entre pessoas, setores e organizações do Poder Judiciário (Fr 1). Isto pode ser explicado pelo fato das informações não circularem de maneira ágil e correta entre trabalhadores, setores e instituições. E, é agravada pela ameaça do excesso de informações existentes (Am 2) e o crescente aumento da demanda vinda da sociedade (Am 3). Neste sentido, criar mecanismos que transforme de maneira estratégica essa fraqueza em força e as ameaças em oportunidades é relevante. Considerando que há alguns pontos positivos que podem auxiliar algumas ações neste sentido, acredita-se que a transferência de informações e conhecimentos pode ser impulsionada pela utilização de TIC. Tal ação pode ser implementada nas organizações públicas por meio de investimentos tangíveis e intangíveis em áreas estratégicas, tal como TIC para GC.

5. Transferência de Conhecimento Suportada por Tecnologias da Informação e Comunicação

Não há dúvida sobre a vasta quantidade de informações que existe dentro e fora das organizações. A transferência do conhecimento gerado a partir dos fluxos de informações é relevante para a sua criação e aplicação, atividades indispensáveis para que haja GC.

Transferir conhecimento, seja entre pessoas ou entre organizações, não é uma tarefa simples. Para tanto, segundo Figueiredo (2005), é necessário construir e estruturar adequadamente o processo de transferência de conhecimento, considerando as pessoas envolvidas, a aplicação do conhecimento, entre outros aspectos. Isto depende da seleção das alternativas mais adequadas para o contexto organizacional e das ferramentas e meios para proporcionar que o conhecimento existente e gerado na organização seja transferido.

A utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação pode auxiliar no processo de transferência do conhecimento nas organizações. No caso das organizações públicas, podem ser utilizadas estrategicamente para minimizar os efeitos e obstáculos causados pela estrutura altamente formal, hierárquica e burocrática. Apesar da GC não se resumir a tecnologia da informação, as TICs são meios eficazes para o sucesso de programas e estratégias de GC e são consideradas como os meios mais eficazes de capturar, armazenar, transformar e disseminar informação (SYED-IKHSAN e ROWLAND, 2004).

Em pesquisa realizada no Ministério de Desenvolvimento Empreendedor da Malásia, Syed-Ikhsan e Rowland (2004) identificaram que as TICs, assim como a cultura organizacional, a estrutura organizacional, as pessoas e as diretrizes políticas, têm influência direta no desempenho da transferência do conhecimento. Os resultados apontaram que as TICs ajudam as pessoas a criar, compartilhar e transferir informação e conhecimento. O desenvolvimento de uma infraestrutura de TIC na organização pode aumentar o desempenho da transferência sistemática de conhecimento. Segundo os resultados da pesquisa, quanto mais ferramentas de TIC são usadas na organização, mais recursos do conhecimento são criados e armazenados. Identificou-se ainda que quanto mais *know-how* os funcionários do Ministério possuíam, melhor foi o desempenho da criação de recursos do conhecimento e sua transferência.

Isso implica na questão de que quanto maior o acesso as TICs por parte das pessoas envolvidas na organização, melhores são as possibilidades de transferência de conhecimento. Esse acesso as TICs é facilitado pelo fato da disseminação da estrutura em rede pelo mundo, seguido da redução considerável do custo do *hardware* em relação ao do *software*. Ou seja, isso implica que os problemas com a construção de um ambiente computacional para uma ampla disseminação das TICs deixaram de ser um empecilho para diversas instituições.

O desenvolvimento das TICs, portanto, possibilitou um enorme avanço na transmissão de dados e compartilhamento de arquivos, conectando as pessoas e empresas a serviços e aplicações *on-line*. Em algumas organizações públicas essa realidade não foi diferente. Ao se posicionar de forma estratégica, seus serviços passaram a transitar através da Internet, que assumiu o lugar das redes tradicionais de comunicações de dados e já caminha para substituir os métodos tradicionais de comunicação, comércio e negócios entre pessoas. Esta constatação é sustentada pelo fato da Internet suportar “vários modos de comunicação entre transmissor e receptor, podendo ser usada em modelos do tipo ‘um para vários’ da mesma forma que um meio de comunicação em massa, ou no modo de ‘um para um’ como as tradicionais redes de telefonia” (QUIINTELLA e CUNHA, 2004, p.3).

Sendo assim, utilizar as Tecnologias da Informação e Comunicação para auxiliar no processo de transferência do conhecimento nas organizações pode ser considerado um fator estratégico para as organizações públicas, uma vez que tem impacto sobre o desempenho organizacional e na efetividade (eficiência e eficácia) dos serviços prestados à sociedade.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), algumas ferramentas tecnológicas podem ser utilizadas para a transferência de conhecimento, entre elas estão aquelas baseadas em Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), *workflow*, *groupware business intelligence*, Mapeamento do Conhecimento e ferramentas de Apoio à Inovação.

Algumas dessas TICs podem ser descritas como meios que suportam a transferência de informação e conhecimento entre pessoas, entre grupos e/ou entre organizações:

a) Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED: converte informações (voz, texto e imagens). Um sistema de GED pode ser utilizado para captar, armazenar, localizar e gerenciar versões digitais das informações. Nas organizações, principalmente aquelas com alto grau de formalidade, são gerados uma significativa quantidade de documentos. Um documento é uma fonte de informação que pode ser perdida quando não é bem organizada. O GED contribui para a transferência de conhecimento explicitado nos documentos, por isso essa tecnologia pode converter conhecimento explícito em outro conhecimento explícito, definido por Nonaka e Takeuchi (1997) como processo de combinação de conhecimento, que pode acontecer entre pessoas, grupos e organizações.

b) *Workflow*: segundo Carvalho (2000) o *workflow* é um sistema informatizado que oferece suporte para processos padronizados de negócio. Essa tecnologia permite que os usuários codifiquem os processos de transferência do conhecimento quando se requer um método mais rígido de transferência, por isso exige a preparação de informações estruturadas e ordenadas. Em um processo organizacional, cada usuário desempenha um papel diferente e todos precisam compartilhar informações e coordenar o desenvolvimento da atividade. O *workflow* explicita o conhecimento que está embutido nos fluxos de trabalho e geralmente automatiza partes de um processo manual (CARVALHO, 2000). O objetivo do *workflow* é determinar o fluxo do processo, mostrando as etapas corretas para concretização do mesmo e acompanhando constantemente todas as atividades que compõem o processo.

Tais tecnologias podem constituir um auxílio para tratar diretamente a dimensão explícita do conhecimento e indiretamente a implícita. Neste aspecto, percebe-se que o uso das TICs contribui para a GC nas organizações.

Algumas dessas tecnologias foram utilizadas, por exemplo, nas organizações do poder Judiciário de Santa Catarina. Por meio da integração entre todas as comarcas do Estado e demais instituições que promovem a Justiça, permitiu o compartilhamento de dados tornando sempre disponível a informação processual bem como a possibilidade de automatização dos fluxos de trabalho (*workflow*), Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), entre outros.

Diante disto, as tecnologias apresentam uma nova forma de gerenciar o conhecimento jurídico, com qualidade e disponibilidade da informação. Assim, é possível estruturar serviços com maior transparência nas atividades exercidas dentro de um processo judicial, desde a petição inicial até a sentença final, passando pelas provas e procedimentos. Além disso, essa forma de organização do conhecimento permite que muitos atos e estruturas completamente burocráticas sejam mais flexíveis, mostrando-se também ferramentas eficazes para o compartilhamento e transferência de conhecimentos.

Os benefícios da implantação da tecnologia no poder judiciário são diversos, devido à proposta de desburocratização do processo, de forma que ele se torne tão enxuto e claro que possibilite ao cidadão acesso as informações sem a necessidade de ativar toda a máquina judiciária. Além disso, com a padronização dos documentos pelo Poder Judiciário, inclusive no que diz respeito às

classificações processuais, se torna possível à adoção de um procedimento padrão em todo o território nacional, propiciando um serviço igualitário e de maior qualidade. Através das tecnologias, pode-se reduzir consideravelmente o tempo e a economia de meses despendidos para a realização de citações e intimações, utilizando-se por via eletrônica.

6. Considerações Finais

As organizações públicas devem considerar, estrategicamente, o conhecimento como seu mais relevante ativo. Assim, práticas que estejam relacionadas à GC devem ser consideradas a partir de uma perspectiva estratégica.

A GC apresenta-se como elemento promissor para as organizações públicas, uma vez que tornam possível a transmissão de muitas informações de uma gestão para outra, evitando que os investimentos em capacitação de pessoal e implementação de projetos fiquem comprometidos pela mudança de gestores.

A troca de informações e conhecimento é o fator que agrega valor à instituição. Assim, encontrar meios para facilitar ou promover a transferência de conhecimento é um fator estratégico.

Este artigo apresentou a importância da transferência de conhecimento para a prática de GC. Também, apresentou algumas TICs que podem apoiar essa transferência, considerando como uma ação estratégica para as organizações, especificamente as públicas.

Ainda é um desafio criar condições para fazer do Judiciário um ambiente propício à geração, documentação, preservação, disseminação e compartilhamento do conhecimento relevante para o cumprimento do seu papel com a sociedade, contribuindo para a rapidez e efetividade na entrega da prestação jurisdicional e na gestão das atividades administrativas. A utilização de TIC pode auxiliar nesse difícil processo. A utilização de TIC pode apoiar a troca de informações e conhecimentos agregando valor para a organização, seja ela pública ou privada.

Portanto, o desafio está em gerir a rede e os fluxos de conhecimento na organização, mapeando, captando, (re)criando, sistematizando e disseminando aqueles que sejam relevantes para o cumprimento de sua missão.

Referências

BATISTA, F. F. O governo que aprende: implementando a gestão do conhecimento no Executivo Federal. In: **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, p. 185-194, 2006.

BENDER, S., FISH, A. The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 4 N.2, pp.125-37. 2000.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Plano de gestão do governo Lula: gestão pública para um Brasil de todos**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2003.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Vol. 34, N. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CARVALHO, R. B. *et al.* **Acelerando a espiral do conhecimento com a tecnologia da informação**. 2000. Programa de Pós-Graduação em Ciências - UFMG - Departamento de Ciência da Computação - Centro Universitário FUMEC - Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG, Belo Horizonte, 2000.

DAVENPORT, T. H. ; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. **Harvard Business School Press**, Boston. Vol. 1, N. 2. 2000.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DIXON, N. M. Common Knowledge: how companies thrive by sharing what the know. **Harvard Business School Press**. Boston. 2000.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Texto para discussão. Brasília, DF, 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para discussão. Brasília, DF, 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal**. Texto para discussão. Brasília, DF, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUINTELLA, H.; CUNHA, A. B. Impactos da Convergência Tecnológica na Competitividade das Empresas de Serviços de Telecomunicações. **Revista Tendências do Trabalho**. São Paulo: Ed. 354. p.30-34. fev 2004.

SYED-IKHSAN, S. O. S; ROWLAND, F. Knowledge management in a organization public: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal Knowledge Management**. Vol. 8, N. 2. p. 95-111. 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.