

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

CLÁUDIA MELATI

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA NA ATIVIDADE PÚBLICA
SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES PÚBLICOS**

**Porto Alegre
2017**

Cláudia Melati

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA NA ATIVIDADE PÚBLICA
SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES PÚBLICOS**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre
2017

Cláudia Melati

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA NA ATIVIDADE PÚBLICA
SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES PÚBLICOS**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração.

Conceito Final:

Banca Examinadora:

Prof. Dra. Carla Curado – ISEG/ULISBOA

Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada – PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Ariel Behr – DCCA/FCE/UFRGS

Orientadora - Profa. Dra. Raquel Janissek Muniz – PPGA/EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

À UFRGS e, especialmente, a Escola de Administração com seus funcionários e professores por toda a oportunidade de desenvolvimento intelectual e pessoal. Foram momentos inesquecíveis vividos nesta Escola.

À Professora Dra. Raquel Janissek-Muniz, que além de orientadora foi a maior incentivadora nos últimos dois anos. Obrigada por todo o conhecimento compartilhado, conversas e pelas oportunidades e caminhos que abriu para esta aprendiz. Não há palavras que consigam agradecer o quanto foi especial e determinante para a conclusão deste trabalho.

Ao ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa pela acolhida no período de setembro até novembro de 2017. Foram momentos únicos no desenvolvimento e finalização deste trabalho. Agradeço, especialmente, à Filomena Ferreira pela acolhida durante o processo de vinda ao ISEG e durante a estadia. Sem palavras para agradecer.

À Professora Dra. Carla Curado do ISEG, pela partilha de conhecimento e papel determinante na finalização desta pesquisa. Obrigada por todos os ensinamentos durante os dias que estive no ISEG, a sua acolhida foi muito importante para mim enquanto pesquisadora e aluna em desenvolvimento.

Ainda, a todos os colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS que foram parceiros durante todo o período do curso e que terão para sempre um lugar especial nos meus pensamentos e sentimentos.

Por fim, a todos aqueles que compreenderam os momentos de distância para o desenvolvimento deste objetivo. Sem luta não há ganhos. Obrigada.

RESUMO

Nos últimos anos, diversos estudos buscaram analisar de que forma o processo de Inteligência e o de Gestão do Conhecimento são compreendidos e aplicados no contexto da Gestão Pública. Entretanto, estudos apontam que não há um consenso sobre o conceito de Inteligência no contexto público, alguns se referem à Inteligência vinculada apenas a questões de segurança de Estado, outros em relação à busca da eficiência na atividade pública. O processo de Gestão do Conhecimento, por sua vez, tem sido descrito como de muita importância no desenvolvimento da atividade pública, mas ainda carece de estudos sobre os pressupostos inerentes e específicos de sua aplicação no contexto público. Através da revisão da literatura, não se identificam estudos que tenham explorado a aproximação conceitual dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência aplicados à Gestão Pública. Assim, no sentido de contribuir para esta problemática, este estudo objetiva analisar como os Gestores Públicos aplicam os princípios de Gestão do Conhecimento e de Inteligência para uma maior qualidade na tomada de decisão do gestor público e para a eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública. Para tal, optou-se pela abordagem qualitativa e exploratória, com a realização de entrevistas semiestruturadas e posterior adoção de duas técnicas de análise de dados qualitativos: Análise de Conteúdo e Análise Comparativa Qualitativa com utilização de Conjuntos *Fuzzy* (fsQCA). A partir da análise de conteúdo dos dados obtidos através das entrevistas, foi possível a identificação de condições a serem utilizadas na aplicabilidade da técnica fsQCA, oportunizando a identificação de caminhos possíveis para maior qualidade na tomada de decisão e para a eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública. Constatou-se, através dos resultados, a existência da complementariedade conceitual entre os princípios de Gestão do Conhecimento e Inteligência na perspectiva dos Gestores Públicos. Observou-se, também, que os gestores públicos reconhecem a importância dos processos de Gestão do Conhecimento e de Inteligência junto à Gestão Pública, bem como, identificam tais processos como condições necessárias para a maior qualidade na tomada de decisão e para eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública. Em relação às contribuições teóricas, este estudo colaborou para o avanço de pesquisas sobre Gestão do Conhecimento e Inteligência no contexto de Gestão Pública. Ainda, a utilização complementar da Análise de Conteúdo e da fsQCA se demonstrou interessante para o desenvolvimento de pesquisas qualitativas, possibilitando a complementação e validação da análise realizada.

Palavras-chave: Gestão Pública, Gestão do Conhecimento, Inteligência.

ABSTRACT

In the last years several studies have sought to analyze how the process of Intelligence and Knowledge Management are understood and applied in the context of Public Management. However, studies indicate that there is no consensus on the concept of Intelligence in the public context, some refer to Intelligence linked only to state security issues, others in relation to the search for efficiency in public activity. The Knowledge Management process, in turn, has been described as of great importance in the development of public activity, but still lacks studies on the inherent and specific assumptions of its application in the public context. Through the literature review, we do not identify studies that have explored the conceptual approximation of the Knowledge and Intelligence Management processes applied to Public Management. Thus, in order to contribute to this problem, this study aims to analyze how the Public Managers apply the principles of Knowledge Management and Intelligence for a higher quality in the decision making of the public manager and for efficiency and effectiveness in the development of public activity . For this, the qualitative and exploratory approach was chosen, with semi-structured interviews and subsequent adoption of two qualitative data analysis techniques: Content Analysis and Qualitative Comparative Analysis using Fuzzy Sets (fsQCA). From the content analysis of the data obtained through the interviews, it was possible to identify the conditions to be used in the applicability of the fsQCA technique, allowing the identification of possible paths for higher quality decision making and for efficiency and efficacy in the development of the public activity. The results showed the existence of a conceptual complementarity between the principles of Knowledge Management and Intelligence from the perspective of Public Managers. It was also observed that public managers recognize the importance of Knowledge Management and Intelligence processes together with the Public Management, as well as, identify such processes as necessary conditions for the highest quality in decision making and for efficiency and effectiveness in the development of public activity. Regarding the theoretical contributions, this study collaborated to advance research on Knowledge Management and Intelligence in the context of Public Management. Furthermore, the complementary use of Content Analysis and fsQCA has been shown to be interesting for the development of qualitative research, making it possible to complement and validate the analysis performed.

Key-Words: Public Management, Knowledge Management, Intelligence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Eficiência de Políticas Econômicas no Brasil	16
Figura 2 - Modelo de Excelência da Gestão Pública - MEGP	21
Figura 3 - Elementos da prática de Gestão do Conhecimento na Administração Pública	29
Figura 4 - Evolução dos estudos sobre Inteligência e Setor Público.....	40
Figura 5 - Desenho de Pesquisa	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre organizações públicas e privadas	19
Quadro 2 - Perspectivas do Conhecimento e Implicações para GC	24
Quadro 3 - Conceitos de Gestão do Conhecimento	25
Quadro 4 - Gestão do Conhecimento: pontos principais.....	32
Quadro 5 - Definições de monitoramento/monitoração do ambiente	34
Quadro 6 - Tipos de Inteligência.....	37
Quadro 7 - O conceito de “ <i>smart government</i> ”	41
Quadro 8 - Inteligência em Administração Pública: pontos principais	43
Quadro 9 - Retomando conceitos	48
Quadro 10 - Instrumento de Pesquisa	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados	56
Tabela 2 - Categorização das Informações.....	58
Tabela 3 - Índice para calibração de dados	60
Tabela 4 - Calibrações de condições (variáveis).....	87
Tabela 5 - Calibração dos dados	88
Tabela 6 - Sumário das Condições Necessárias Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público	89
Tabela 7 - Sumário das Condições Necessárias Eficiência e Eficácia no Desenvolvimento da	90
Tabela 8 - Configurações causais para Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público	92
Tabela 9 - Configurações causais para a ausência de Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público.....	93
Tabela 10 - Configurações causais para Eficiência e Eficácia no Desenvolvimento da Atividade Pública.....	94
Tabela 11 - Configurações causais para a ausência de Eficiência e Eficácia no Desenvolvimento da Atividade Pública	95

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo Geral	14
1.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 GESTÃO PÚBLICA	18
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	23
2.2.4 Gestão do Conhecimento no Setor Público	27
2.3 MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO	33
2.4 INTELIGÊNCIA.....	35
2.4.1 Inteligência no Setor Público	38
2.4.2 Governo Inteligente.....	41
2.5 COMPLEMENTARIEDADE: GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA	44
3. MÉTODO DE PESQUISA	49
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	49
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA	50
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	52
3.3.1 Coleta de dados	52
3.3.2 Análise dos dados.....	56
4. RESULTADOS.....	61
4.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	61
4.1.1 Processo de Gestão do Conhecimento.....	62
4.1.2 Criação do Conhecimento	64
4.1.3 Utilização, Armazenamento e Disseminação do Conhecimento.....	65
4.2 INTELIGÊNCIA.....	67
4.2.1 Processos e Equipes de Inteligência.....	67
4.2.2 Coleta de dados e informações.....	70
4.2.3 Análise e utilização de dados e informações.....	73
4.2.4 Disseminação de dados e informações na organização.....	74
4.3 PONTOS DE CONVERGÊNCIA ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA	76

4.3.1 Apoio da Alta Gestão	76
4.3.2 Uso de Tecnologia da Informação e Comunicação	77
4.3.3 O capital humano	80
4.4 CONSEQUENTES DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA	81
4.4.1 Qualidade na Tomada de Decisão	81
4.4.2 Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade	84
4.5 ANÁLISE COMPARATIVA QUALITATIVA	85
4.5.1 Calibração dos dados.....	86
4.5.2 A Tabela da Verdade.....	88
4.5.3 Análise de condições necessárias	89
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	96

1. INTRODUÇÃO

Todo e qualquer dado, informação ou conhecimento pode ser utilizado como meio de tomada de decisão ou melhoria do processo organizacional, desde que bem gerenciado. A Gestão da Informação busca “explorar com eficiência e eficácia recursos de dados, informação e conhecimento disponível na organização” (KARIM; HUSSEIN, 2008, p. 125). Além disso, o gerenciamento informacional trata de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento, é preciso considerar o gerenciamento da informação como um processo organizacional (DAVENPORT, 1998).

O gerenciamento da informação junto aos Órgãos Públicos pode ser considerado um processo complexo uma vez que envolve um grande número de organizações que recebem informações de inúmeras maneiras, tanto advindas das empresas, dos cidadãos, dos demais Órgãos e que, a partir do processamento de tais dados e informações objetivam um retorno para a sociedade, seja na forma de melhores políticas públicas, seja no atendimento de demandas de cada cidadão.

Desde meados dos anos 2000, o governo passou a realizar ações relacionadas ao programa de Governo Eletrônico (eGov), com o objetivo de priorizar o uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC's) a fim de democratizar o acesso à informação, visando também ampliar o debate e a participação popular na construção de políticas públicas, bem como, para aprimorar a qualidade da prestação de serviços e a disponibilidade de informações públicas. O processo de Governo Eletrônico transformou a relação do governo com a sociedade a partir da interatividade com cidadãos, empresas e órgãos governamentais, contribuindo para a entrega de serviços públicos de forma dinâmica na busca por uma administração pública mais eficiente (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2005)

A partir do uso intensivo de tecnologias da informação e comunicação na Gestão Pública, houve um aumento considerável de dados e informações advindos da sociedade, demandados pela mesma, bem como, produzidos nas organizações públicas. Este contexto demandou da Gestão Pública uma preocupação maior em relação à gestão da informação e do conhecimento produzido e utilizado nas organizações.

Segundo pesquisa da *Forrester Research*, publicada na revista *InformationWeek Government* (2014), as agências governamentais devem encontrar melhores maneiras de

aproveitar dados para atender às expectativas dos cidadãos e para a prestação de serviços em uma era de volume de dados sem precedentes e conectividade móvel generalizada. Ainda segundo a pesquisa, nesse contexto, governos inteligentes tornam-se fortes jogadores, mostrando que eles podem melhorar o acesso a informações e serviços, facilitar a mobilidade através de novos canais, e transformar dados em *insights* e inovação para atender às necessidades dos cidadãos. A partir do processamento de tais dados e informações, as organizações públicas podem adquirir conhecimentos que auxiliam no desenvolvimento e manutenção de políticas públicas que atendam o anseio social.

Estudo de Massaro, Dumay e Garlatti (2015) aponta que a preocupação da academia em relação à Gestão do Conhecimento em governo tem crescido nos últimos anos, demonstrando a importância em relação ao tema. Segundo os autores, é importante que os profissionais do setor público reconheçam que suas organizações trabalham em um contexto único em que as partes interessadas e a prestação de contas são, significativamente, diferentes das do setor privado, e que uma aplicação pura de ferramentas e modelos de gestão do conhecimento advindo do setor privado podem ser contraproducente quando pensamos no setor público.

Segundo Tzortaki e Mihiotis (2014) existe a necessidade de se entender, cada vez mais, o processo de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nos diferentes contextos da organização, pois representa, em si, um recurso valioso no atual contexto de imprevisibilidade e incerteza no âmbito organizacional.

Em relação ao tema de Inteligência em governo, estudos mais recentes (GIL-GARCIA et al., 2014; SCHOLL; SCHOLL, 2014; GIL-GARCIA; ZHANG; PURON-CID, 2016) apontam que não há um consenso em relação ao conceito e definição de Governo Inteligente, necessitando ser rigorosamente desenvolvido na literatura, uma vez que alguns estudos têm descrito apenas alguns elementos e características em ambientes específicos de análise (GIL-GARCIA et al., 2014). Além disso, ressalta-se que o conceito de “*smart government*” pode ser compreendido como a implantação de processos de Inteligência em Governo, haja vista a análise dos conceitos e a proximidade de perspectivas.

A implantação de processos de gestão tais como Gestão do Conhecimento e Inteligência demandam da vontade, do trabalho e da decisão dos gestores. Desta forma, os gestores públicos aparecem como primordiais para o desenvolvimento de tais processos.

Tendo em vista o enquadramento e problemática de pesquisa apresentados, este trabalho se propõe a responder a seguinte Questão de Pesquisa: **De que maneira os gestores públicos aplicam os princípios de Gestão do Conhecimento e Inteligência para a eficiência e eficácia da atividade pública e qualidade na tomada de decisão?**

Para responder a respectiva questão de pesquisa foram estabelecidos os objetivos geral e específicos do presente estudo.

1.1 Objetivo Geral

Com base no exposto sobre a temática de Gestão do Conhecimento e Inteligência no Setor Público, o presente estudo tem como objetivo geral **analisar como os gestores públicos aplicam os princípios de Gestão do Conhecimento e Inteligência para a eficiência e eficácia na atividade pública e qualidade na tomada de decisão.**

1.2 Objetivos Específicos

- **Identificar** aspectos de complementariedade dos conceitos de Gestão do Conhecimento e Inteligência na Gestão Pública;
- **Estruturar** um instrumento de pesquisa a partir da revisão teórica e dos respectivos pontos de complementariedade dos conceitos de Gestão do Conhecimento e Inteligência no contexto público;
- **Verificar** a percepção de gestores públicos quanto à importância de processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência para a qualidade da tomada de decisão e para a eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública;
- **Analisar** a existência de processos estruturados de Gestão do Conhecimento e Inteligência na gestão pública;
- **Identificar** caminhos que se demonstram efetivos para maior qualidade da tomada de decisão dos gestores públicos e para a eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública através da utilização dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência.

Para atingir os objetivos (geral e específicos) propostos, a presente pesquisa terá caráter qualitativo e será realizada no contexto da administração pública, Órgãos do Poder Executivo de um Estado do Sul do Brasil, sendo operacionalizada através de aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a gestores público, seguida da Análise de Conteúdo e Análise Comparativa Qualitativa. Como protocolo de pesquisa, elaborou-se um instrumento de pesquisa

com base no referencial teórico, com enfoque na compreensão dos gestores públicos em relação aos princípios dos processos de Inteligência e Gestão do Conhecimento e a aplicação dos mesmos na atividade pública, buscando a contribuição dos mesmos para maior qualidade na tomada de decisão dos gestores públicos e maior eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública.

1.3 Justificativa

As organizações estão inseridas em um ambiente mutante e potencialmente incerto, onde as informações se multiplicam exponencialmente, tanto em quantidade como em diversificação, o que exige gerenciamento de recursos de SI (Sistemas de Informação) para além da perspectiva tecnológica. A obtenção de dados ou informações tornou-se um pressuposto básico e o diferencial depende de uma nova postura de gestão frente aos insumos informacionais disponíveis, que se atualizam a todo instante (FREITAS et al., 2007; JANISSEK-MUNIZ; BLANCK, 2014).

Diversos estudos sobre a importância da informação como impulsionadora da tomada de decisão gerencial (CHOO, 1998; DAVENPORT, 1998; JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2006; ANDRIOTTI; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2008; DE PAULA; ROVER, 2012) apontam que há a necessidade de um monitoramento do ambiente externo ao qual a organização pertence, visando melhor conhecer este ambiente a partir da interpretação seletiva das informações; este processo é referenciado como a atividade de inteligência das organizações. A interpretação dos dados advindos do ambiente externo e interno, bem como, a transformação dos dados em informações de valor para organização são atividades internas e demandam uma gestão do conhecimento organizacional.

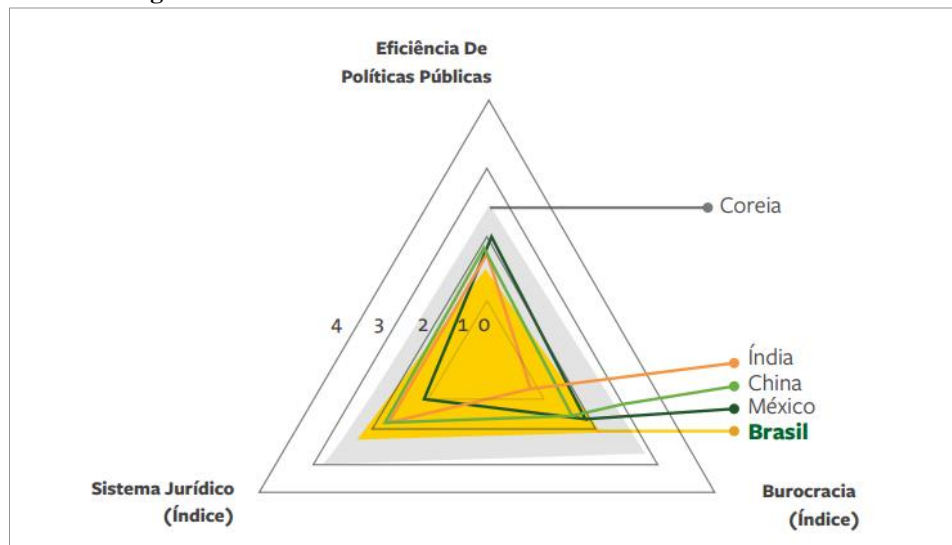
Desta maneira, é possível depreender que uma organização inteligente é capaz de recolher dados (sinais) de seu ambiente (interno e externo), sintetizar os sinais (para informações), criar sentido aos sinais (conhecimento) e, em seguida, tomar a decisão de realizar ações apropriadas (DESOUZA, 2005).

Desta forma, os processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência demonstram-se importantes para a busca de maior produtividade, análise de concorrência e aumento de receita e lucro. Em relação às organizações do setor público, as quais o objetivo finalístico não está contido na geração de lucro, temos a sistematização de processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência como mecanismos que possibilitem uma Gestão Pública mais efetiva no

desenvolvimento de políticas de interesse público, através do aumento da qualidade na tomada de decisão gerencial e maior eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública.

Em estudo divulgado recentemente pelo Grupo Banco Mundial através do relatório “Brasil - Diagnóstico Sistemático do País” (2016), a Administração Pública brasileira apresenta uma efetividade abaixo da esperada em políticas econômicas, por exemplo, quando comparada aos seus pares que compõe a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), conforme demonstra a Figura 1:

Figura 2 - Eficiência de Políticas Econômicas no Brasil



Fonte: Grupo Banco Mundial (2016)

É possível depreender que questões legais e burocráticas aparecem como possíveis entraves de uma maior agilidade e eficiência na Administração Pública. O uso de dados e informações advindas do ambiente externo de Governo, bem como, uma eficiente Gestão do Conhecimento aplicada ao Setor Público, podem ser mecanismos impulsionadores no planejamento de políticas públicas e na entrega efetiva de serviço à sociedade, atendendo ao pressuposto básico da Administração Pública que se encontra em atender às necessidades do cidadão e da coletividade, obedecendo aos pressupostos legais. Outra questão importante é o compartilhamento de informações e conhecimento entre as agências governamentais que tem o potencial para aumentar a produtividade e desempenho das operações do governo, melhorar a formulação de políticas e prestar melhores serviços aos cidadãos e às empresas (GIL-GARCIA; CHENGALUR-SMITH; DUCHESSI, 2007).

Diante do exposto e a partir da literatura, percebe-se um crescimento da importância da preocupação da academia em relação aos temas de Inteligência e Gestão do Conhecimento no

contexto público nos últimos quinze anos. Pesquisas como a de Gil-garcia et al. (2014) demonstram que os governos, em diferentes níveis e em diferentes ramos, estão adotando ferramentas e aplicações para entregar, funcionar e se organizar de forma que lhes permitam lidar com agilidade às mudanças rápidas do ambiente.

Neste sentido, estudar de que maneira a combinação de processos eficientes de Inteligência e Gestão do Conhecimento poderia auxiliar na formação de um Governo mais efetivo na sua missão de administrar países, estados e municípios de forma eficiente e apresentando resultados consideráveis para a sociedade em áreas importantes como saúde, educação e segurança, inerentes ao processo da administração pública, tornou-se uma importante oportunidade de estudo.

Importante ressaltar que, ao cumprir com os objetivos da presente pesquisa, será estabelecido um avanço para academia no sentido de demonstrar estratégias importantes relacionadas à utilização de processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência como mecanismos impulsionadores de maior qualidade na tomada de decisão e maior eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública.

Para tal, este documento está assim estruturado: no Capítulo 2 é apresentado o referencial teórico sobre os principais pilares conceituais do estudo (Gestão Pública, Gestão do Conhecimento e Inteligência), bem como uma análise em relação à aproximação conceitual de Inteligência e Gestão do Conhecimento no Setor Público; no Capítulo 3 apresenta-se o método de pesquisa utilizado para alcançar os objetivos propostos. O Capítulo 4 traz os resultados obtidos com a realização do estudo e, por fim, são apresentadas Considerações Finais para conclusão do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para analisarmos a maneira como os gestores públicos aplicam os princípios de Gestão de Conhecimento e Inteligência no desenvolvimento da atividade pública, buscando uma aproximação conceitual, o presente referencial teórico se propõe a explicitar a teoria através de cinco seções: Gestão Pública, Gestão do Conhecimento, Monitoramento do ambiente, Inteligência e, por fim, Gestão do Conhecimento e Inteligência na Gestão Pública.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

A administração pública pode ser compreendida como o conjunto de entidades que compõe o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade (BRASIL, 2016). Ainda:

A Administração Pública é, em sentido formal, o “conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas” (BRASIL, 2009, p. 22)

O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 diz que “a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988, p. 19).

Assim, é possível compreender que o principal objetivo da Administração Pública está em atender a coletividade, através de uma prestação de serviços de qualidade, incentivando a participação social e a eficiência no desenvolvimento da atividade pública.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Brasil, através da Secretaria de Gestão Pública, em um estudo realizado no ano de 2010 através do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, desenvolveu uma tabela resumo apresentando as principais diferenças entre organizações públicas e privadas:

Quadro 1 - Diferenças entre organizações públicas e privadas

Características	Organizações públicas	Organizações privadas
Fator condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
Orientação	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial da administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: <i>i</i>) garantia de transparência de ações e atos; e <i>ii</i>) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Tratamento dos Clientes	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de "mercado", estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionais para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os "clientes" atuais e os potenciais.
Partes interessadas	Conceito mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de construir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
Lei	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrados, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Fonte: GESPÚBLICA (2010)

Diante do exposto na Quadro 1, é possível depreender que existem diversas e importantes diferenças entre organizações públicas e privadas. A compreensão destas

diferenças é um dos pontos primordiais quando se pretende analisar processos, objetivos e a maneira como a atividade pública se estabelece.

Tendo em vista as peculiaridades da administração pública, a partir dos anos 90 (noventa) o Governo iniciou um processo de modernização da administração pública, com foco central na eficiência da administração pública através da busca de redução de custos e na obtenção de resultados no desenvolvimento da atividade pública no Brasil, visando pressupostos mais gerenciais e menos burocráticos (ABRUCIO, 1997; BATISTA, 2012; CARLOS; PEREIRA, 1996; DE PAULA, 2005; KLERING et al., 2010).

Segundo Abrucio (1997), o modelo burocrático weberiano voltado para o funcionamento interno, ao qual cabia o papel de manter a impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade do aparato governamental, além de concentrar-se nos processos, sem considerar a alta ineficiência envolvida, por acreditar que este era o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção (BRESSER-PEREIRA, 1996), começou a caminhar para o lado contrário dos anseios dos cidadãos.

E a partir deste processo é que iniciou o desenvolvimento do modelo gerencial na administração pública, buscando preencher um vácuo teórico e prático, captando informações e tendências presentes na opinião pública, entre as quais se destacam o controle dos gastos públicos e a demanda pela qualidade na prestação dos serviços públicos (ABRUCIO, 1997). Para Bresser-Pereira (1996), o enfoque do modelo gerencial está relacionado ao fortalecimento da capacidade do governo central, bem como das instituições para elaboração e coordenação de políticas macroeconômicas e estratégicas. O foco do controle estaria voltado para os resultados.

Algumas características básicas definem a administração pública gerencial: orientação para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os órgãos descentralizados é o contrato de gestão (BRESSER-PEREIRA, 1996).

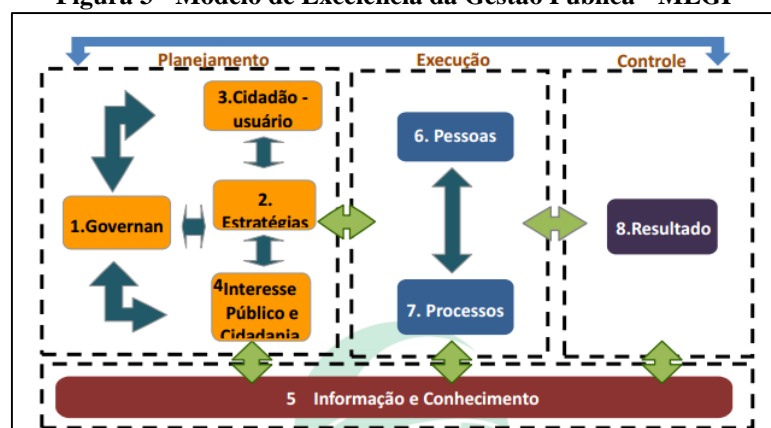
Para Ribeiro et al. (2013), as reformas da administração pública contribuíram para melhorar a capacidade de decisão política e para a descentralização do Estado, com a implementação da coordenação horizontal e modernização do potencial humano de gestão. A tendência está na construção de uma administração pública mais participativa, eficiente e integrada em rede (DE PAULA, 2005; SECCHI, 2009; CAPOBIANGO et al., 2013), propiciando uma melhor gestão pública na entrega de serviços à sociedade.

Para tal, Rezende e Frey (2005), reconhecendo as novas potencialidades relacionadas à ampliação dos atores envolvidos na gestão pública, salientam que novas tendências de administração pública e de gestão de políticas públicas, necessitam da mobilização de todo o conhecimento disponível na sociedade em benefício da melhoria do desempenho administrativo e da democratização dos processos decisórios.

Desta forma, segundo Abrucio (2006), a ação reformista mais significativa na Gestão Pública brasileira possa ter sido o Governo Eletrônico, uma vez que o uso da Tecnologia da Informação tem levado à redução de custos, bem como, ao aumento da transparência nas compras governamentais, por exemplo, reduzindo o potencial de corrupção. Além disso, segundo o autor, o Governo Eletrônico obteve excelentes resultados em termos de organização das informações públicas. Mas ressalta que ainda é preciso um avanço quanto à interatividade, a partir do uso de Tecnologias da Informação e Comunicação, com os cidadãos, em prol de uma maior prestação de contas públicas.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, busca desde os anos 2000, apoiar o desenvolvimento e implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos. Um dos principais objetivos está na mobilização da administração pública brasileira na direção da geração de resultados (BRASIL, 2016). Através do Modelo de Excelência da Gestão Pública – MEGP, nota-se a importância de informação e conhecimento para o atingimento dos objetivos da Administração Pública.

Figura 3 - Modelo de Excelência da Gestão Pública - MEGP



Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2016 (BRASIL, 2016)

O modelo é dividido em 4 (quatro) blocos: planejamento, execução, controle e informações e conhecimento:

- O bloco de planejamento é constituído pelos critérios de Governança, Estratégia e Planos, Cidadão-usuário, e por fim, Interesse público e Cidadania. Está vinculado às partes que movem a organização pública e lhe dão a direção estratégica (BRASIL, 2016).
- O segundo bloco é o de execução e está constituído de pessoas e processos, ou seja, a representação do centro prático da ação organizacional, são os responsáveis pela transformação de finalidades e objetivos em resultados (BRASIL, 2016).
- O resultado constitui o terceiro bloco do modelo, representando o controle, pois apenas pelos resultados produzidos pela organização pública é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho organizacional (BRASIL, 2016).
- Por fim, temos o bloco quatro constituído de informações e conhecimento, representando a inteligência da organização, permitindo ao órgão/entidade capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e conseqüentemente seu desempenho (BRASIL, 2016). Ainda, é a partir deste bloco que são avaliados e processados os dados e fatos da organização (internos), bem como aqueles provenientes do ambiente (externo) que não estão sob o controle direto, porém, de alguma forma, podem influenciar no desempenho.

Diante do exposto, fica evidente que o papel da Administração Pública desde os primórdios foi o de buscar o bem da coletividade. Nas últimas décadas, com o início da escassez de recursos público, se percebeu a preocupação dos gestores em buscar o desenvolvimento da atividade pública de forma mais eficiente, incentivando a participação social, utilizando tecnologias da informação e comunicação, e com foco principal nos resultados atingidos em nível social e administrativo.

Dentre as novas preocupações do gestor público, está a utilização do conhecimento e informações como precursores da tomada de decisão gerencial e do desenvolvimento eficiente das atividades públicas, conforme exposto no decorrer do desenvolvimento do presente trabalho. E diante deste contexto, que passa-se a analisar como se estabelece o processo de Gestão de Conhecimento e Inteligência nas organizações, bem como a inegável importância e utilização da informação como pressuposto básico do desenvolvimento da atividade pública.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas (DAVENPORT, 1998). Assim, conhecimento é resultante da interpretação de informações, que surgem de dados, que são fatores rudimentares sobre agentes ou objetos de interesse.

Segundo Wiig (1997), o processo de Gestão do Conhecimento possui dois objetivos principais: tornar a empresa mais inteligente quanto possível para assegurar a sua viabilidade e sucesso global e aproveitar da melhor forma o valor dos ativos de conhecimento organizacionais. Ou seja, o processo de gestão do conhecimento visa maximizar a eficiência da empresa através da utilização do conhecimento como ativo que deve ser renovado constantemente e que gera retorno e vantagem competitiva para a organização.

Ainda, segundo Gold, Malhotra, e Segars (2001, p. 186) “as empresas devem alavancar o seu conhecimento existente e criar novos conhecimento que favoreçam a sua posição no mercado escolhido”. Para tal, a organização necessita capturar, organizar e transferir o conhecimento de forma eficiente através de um processo de gestão do conhecimento bem estruturado.

A Gestão do Conhecimento objetiva primeiramente “avaliar o conhecimento tácito existente e determinar qual o valor existente antes de tentar torna-lo explícito” (ALAVI; LEIDNER, 2001, p. 16). Desta maneira, é possível compreender que a Gestão do Conhecimento está além da criação do conhecimento a partir da conversão entre conhecimento tácito e explícito, mas preocupa-se com o valor existente no conhecimento e na vantagem competitiva que o mesmo pode gerar através da inovação em processos e produtos em um mercado cada vez mais complexo e competitivo.

Alavi e Leidner (2001), corroborando com o exposto acima, especificam seis perspectivas em relação ao conceito de conhecimento e sugerem implicações de cada perspectiva em relação ao processo de gestão do conhecimento, conforme Quadro 2:

Quadro 2 - Perspectivas do Conhecimento e Implicações para GC

Perspectiva		Implicações para a Gestão do Conhecimento (GC)
Conhecimento versus dados e informações	Dados são fatos, número bruto. A informação são dados processados e/ou interpretados. Conhecimento é informação personalizada	GC concentra-se em expor os indivíduos à informação potencialmente útil e facilitar a assimilação de informações
Estado de espírito	Conhecimento é um estado de saber e compreender	GC envolve reforço da aprendizagem individual e da compreensão através da prestação de informações
Objeto	O conhecimento é um objeto a ser armazenado e manipulado	A questão chave da GC é a construção e a gestão de estoques de conhecimento
Processo	Conhecimento é um processo de aplicação de expertise	O foco da GC está sobre os fluxos de conhecimento e o processo de criação, compartilhamento e distribuição de conhecimento
Acesso à informação	Conhecimento é uma condição de acesso à informação	A GC foca no acesso organizado para a recuperação de conteúdos
Capacidade	Conhecimento é o potencial de influenciar a ação	A GC se relaciona com a construção de competências essenciais e a compreensão do <i>know-how</i> estratégico

Fonte: Adaptado de Alavi e Leidner (2001), tradução nossa.

No mesmo sentido, Wiig (1997, p.2) descreve a noção de ‘corpo de conhecimento’ comparando-a a um organismo vivo que “com tudo o que é de fluxos e funções que energizam, motivam e revitalizam a empresa e tornam possível para seu funcionamento”. Logo, sendo o ‘corpo de conhecimento’ as pessoas que formam a organização, tem-se uma forte correlação entre seu bem estar e a “capacidade para operar efetivamente e para competir”.

Assim, a Gestão do Conhecimento ocorre com a capacidade da organização em reunir, armazenar e transferir conhecimento, propiciando o acesso às fontes de conhecimento por meio de mecanismos de identificação e recuperação de informações, com o objetivo de aplicar o conhecimento às necessidades específicas da organização (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Realizada uma breve compreensão da relevância da criação, manutenção, disseminação e compartilhamento do conhecimento para as organizações, apresentam-se no Quadro 3, conceitos e objetivos de Gestão do Conhecimento no entendimento de alguns dos principais autores que trabalharam em algum momento a temática.

Quadro 3 - Conceitos de Gestão do Conhecimento

Referências	Conceito e objetivos - Gestão do Conhecimento
Nonaka (1991, p. 22)	Gestão do conhecimento como o processo de criar consistentemente conhecimento novo e disseminá-lo através da organização, objetivando incorporá-lo, rapidamente, em novas tecnologias e produtos.
Wiig (1997, p. 1)	Gestão do conhecimento diz respeito a construir, transformar, organizar, implantar e utilizar os ativos de conhecimento de forma eficaz. Além disso é entender, focar e gerenciar o conhecimento sistemático, explícito e deliberado na construção, renovação e aplicação do conhecimento de forma efetiva. O principal objetivo de GC está em maximizar a eficácia dos ativos relacionados ao conhecimento da empresa e renová-los constantemente.
Davenport (1997, p. 187 e 188)	Uma gestão eficaz do conhecimento exige a combinação de pessoas e tecnologia. Ainda necessita do incentivo dos gestores e de políticas organizacionais que vislumbrem os ganhos com a gestão do conhecimento. O objetivo da GC vai além da construção de novos modelos e questão hierárquicas, mas tem sua consolidação na melhoria dos processos de conhecimento da organização.
Gold, Malhotra, & Segars (2001, p. 186)	Uma infraestrutura de conhecimento consiste em tecnologia, estrutura e cultura aliados a uma arquitetura de processos de aquisição, conversão, aplicação e proteção do conhecimento. Estes fatores aparecem como pré-condições fundamentais para a gestão do conhecimento. Objetivo da GC diretamente relacionado com a busca da vantagem competitiva da organização.
Chang Lee (2005, p. 472)	A gestão do conhecimento pode ser descrita como a gestão do ambiente, fazendo com que o conhecimento flua através das diferentes fases do seu ciclo de vida. Assim, o conhecimento desenvolvido em um local de uma organização pode ser disponibilizado a outras unidades através de um repositório de conhecimento organizacional.
Arora (2011, p. 166)	Gestão do conhecimento é o processo através do qual uma empresa usa sua inteligência coletiva para realizar seus objetivos estratégicos. Trata-se de processos, pessoas, comportamento, fluxo de trabalho e outros fatores. A gestão do conhecimento é sobre a compreensão de como as pessoas trabalham, compartilhando conceitos e ideias, identificando grupos de pessoas que trabalham em coisas semelhantes e vendo como eles podem aprender uns com os outros.
Gaspar <i>et al.</i> (2016, p. 151)	A gestão do conhecimento baseia-se em práticas e processos estruturados para melhor gerir conhecimento como um recurso. Associadas às práticas, também se verificam as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que viabilizam os processos de gestão do conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A sistematização da Gestão do Conhecimento precisa considerar a utilização da tecnologia da informação e sua importância no acesso e na renovação dos conhecimentos nas

organizações, uma vez que apoia o registro do conhecimento por parte dos indivíduos possibilitando o armazenamento de conhecimento organizacional. Segundo Davenport e Prusak (1998), os recursos de tecnologia da informação facilitam o trabalho em rede, podendo manter os conhecimentos descentralizados em locais que são mais gerados e/ou utilizados, além de melhorar o grau de interatividade do usuário com os registros de conhecimento.

Importante compreender que cada organização possui sua forma de fomentar iniciativas de gestão do conhecimento, bem como, em manter um ciclo contínuo de criação, armazenamento e disseminação do conhecimento entre as partes interessadas para obter vantagem competitiva. Desta maneira, Gold et al. (2001) ressaltam a relevância da empresa em identificar e avaliar as condições prévias que são necessárias para que o esforço em implantar a gestão do conhecimento traga resultados para a firma.

As tarefas de Gestão do Conhecimento são intermináveis, uma vez que o conhecimento nunca está totalmente gerenciado, visto que “as categorias de conhecimento necessário estão sempre mudando” uma vez que “novas tecnologias, abordagens de gestão, questões regulatórias e as preocupações dos clientes estão sempre surgindo” (DAVENPORT, 1997, p. 190).

Diante do exposto, analisar as práticas de Gestão do Conhecimento implantadas pelas organizações é o meio de compreender quais são os pressupostos básicos que fomentam a gestão do conhecimento organizacional, bem como, analisar aquelas que preconizam algum tipo do fracasso na prática da gestão do conhecimento.

As empresas temporárias e aquelas baseadas em projetos, por exemplo, possuem uma singularidade quando pensamos em gestão do conhecimento, uma vez que ao término de cada novo projeto, a equipe de pessoas que trabalhou junta é dissolvida e o conhecimento é fragmentado (LINDNER; WALD, 2011; SHIMODA; MAXIMIANO; SBRAGIA, 2015). No estudo de Lindner e Wald (2011), é ressaltada a importância de fatores como a cultura e o comprometimento da alta direção para o sucesso na transferência de conhecimento entre e através das organizações temporárias, além disso, reconhecem o papel do uso das tecnologias da informação como apoio eficaz na comunicação, armazenamento e recuperação de conhecimentos.

Shinoda et al. (2015), concluem em um estudo referente a Gestão do Conhecimento em organizações orientadas para projetos, que o ponto mais relevante da referida gestão está no desenvolvimento de um contexto favorável à criação, compartilhamento, armazenamento e recuperação do conhecimento. Para os autores, um contexto favorável à gestão do conhecimento está relacionado “a muitos fatores influenciadores denominados “facilitadores”: cultura facilitadora (confiança, abertura, respeito, transparência), estrutura horizontal (pouca

hierarquia), proximidade física, profissionais competentes e organização de prestígio” (SHIMODA et al., 2015, p. 107).

A utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) aparece em diversos estudos como de suma importância para uma efetiva gestão do conhecimento (DAVENPORT, 1998; GOLD et al., 2001; HUN; LINDNER; WALD, 2011; LEE; UK; BENBASAT, 2014; SHIMODA et al., 2015; MAO; LIU; ZHANG; DENG, 2016; GASPAR; DONAIRE, 2016) uma vez que através da utilização de tecnologias da informação é possível, de forma mais rápida, obter, compartilhar e armazenar o conhecimento.

No estudo realizado por Mao et al. (2016), o uso de tecnologias da informação mostra uma influência direta e positiva em relação à gestão do conhecimento organizacional, mas ressalta a importância do alinhamento dos recursos tecnológicos com o compromisso humano e de demais recursos organizacionais.

Gestão do Conhecimento é um processo complexo que visa alinhar a missão de uma organização com as melhores práticas que permitam a mesma ser mais eficiente, mais rentável, fazer as coisas de maneira mais conveniente, para que na sequência possa compartilhar o conhecimento com outras pessoas que poderão aplicá-lo em situações idênticas ou semelhantes no futuro (MONAVVARIAM; KASAEI, 2007).

Segundo Shinoda et al. (2015) não existem as melhores práticas de Gestão do Conhecimento de forma genérica, mas as melhores práticas para cada contexto. E mesmo dentro de uma mesma organização é muito difícil eleger “a melhor” prática. Argumenta ainda que, em geral, é o conjunto das práticas, com suas diferentes características e objetivos, que propicia uma boa gestão do conhecimento.

Desta forma, para fins de atender ao objetivo do presente trabalho, é importante compreender o que a academia está estudando sobre Gestão do Conhecimento no contexto público, visto que existem peculiaridades inerentes ao exercício da atividade pública, como por exemplo, o fato de não visar a vantagem competitiva e nem a manutenção no mercado, mas sim, ao bem-estar da coletividade e eficiência na entrega de serviços aos cidadãos.

2.2.4 Gestão do Conhecimento no Setor Público

A importância da GC para o setor público se estabelece uma vez que “a gestão do conhecimento (GC) contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e 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. 224 e 225).

Segundo Monavvarian & Kasaei (2007), a Gestão do Conhecimento na administração pública pode ser usada para melhorar a comunicação entre a gestão de topo e as bases de empregados com o objetivo de melhorar processos de trabalho e incluir a cultura de compartilhamento do conhecimento. Para os autores existem três pilares importantíssimos para a Gestão do Conhecimento: a cultura organizacional, a tecnologia e as pessoas (capital humano), mas ressaltam a importância das pessoas ao exercerem um efeito considerável sobre a criação, disseminação, compartilhamento e armazenamento do conhecimento nas organizações (MONAVVARIAN; KASAEI, 2007).

Para Wiig (2002), os principais objetivos da Gestão do Conhecimento para a administração pública em uma democracia podem ser expressos como a intenção de:

- Entregar serviços de forma competente e em tempo hábil, consumindo o mínimo de recursos. Além de lidar de forma adequada e inteligente com desafios inesperados e desastres;
- Contribuir na construção de uma sociedade estável e segura através da participação dos cidadãos, organizações e administração pública como parceiros políticos eficazes. Com o objetivo de auxílio e suporte para a administração pública no planejamento, decisão e implantação de ações públicas;
- Obter um nível aceitável de qualidade de vida, através da construção, manutenção e aumento do capital intelectual no setor público e privado;
- Alavancar uma sociedade próspera através do desenvolvimento de seus cidadãos como profissionais competentes na criação e gestão de conhecimento no setor privado e público.

Para atingir os referidos objetivos, Wiig (2002) elenca alguns dos principais elementos da prática de Gestão do Conhecimento na administração pública, conforme Figura 3:

Figura 4 - Elementos da prática de Gestão do Conhecimento na Administração Pública



Fonte: Wiig (2002, p. 229), tradução nossa.

É possível depreender a importância do incentivo à construção de parcerias entre o setor público, os cidadãos e demais organizações no desenvolvimento de políticas públicas mais eficientes através do aprendizado, diálogo público e compartilhamento informacional, como mecanismos de auxílio na prática da Gestão do Conhecimento no Setor Público.

Para a construção de um governo mais eficaz e para o desenvolvimento de políticas públicas calcadas em conhecimento, a administração pública deve atentar para uma forma mais sistemática e eficaz de captura, difusão, transparência e aplicação do conhecimento organizacional (RIEGE; LINDSAY, 2006). Para a referida sistematização e eficiência o governo conta com o uso de tecnologias da informação e comunicação (DAWES; CRESSWELL; PARDO, 2009; ARORA, 2011; JAIN; JEPPESEN, 2013; ALHAMOUDI, 2014; SCHUTTE; BARKHUIZEN, 2014; PEE; KANKANHALLI, 2016) na busca de uma eficiente Gestão do Conhecimento que se refere a uma série de práticas e técnicas utilizadas pelas organizações para criar, compartilhar e explorar o conhecimento para atingir as metas organizacionais (JAIN; JEPPESEN, 2013). Além disso, a Gestão do Conhecimento na administração pública pode ser entendida como o processo através do qual uma organização usa a sua inteligência coletiva para alcançar seus objetivos estratégicos (ARORA, 2011).

Segundo Pee & Kankanhalli (2016), as organizações públicas utilizam a tecnologia da informação para colaborar uns com os outros, uma vez que há uma maior necessidade de desenvolver fortes capacidades de compartilhamento, aplicação e criação de conhecimento. O governo eletrônico é descrito como a utilização de tecnologias da informação e comunicação no governo, e o mesmo depende de gestão do conhecimento, uma vez que a Gestão do Conhecimento fornece a estratégia e técnicas gerais para gerenciamento do conteúdo do governo eletrônico, a fim de tornar o conhecimento mais útil e acessível e também para mantê-lo atualizado (ARORA, 2011). Segundo estudo de De Angelis (2013), as tecnologias da informação e comunicação desempenham um papel crucial na organização e no armazenamento de conhecimentos que, posteriormente, possam ser recuperados e utilizados como informações significativas em diferentes contextos.

Mas não é apenas o fator tecnológico que influencia a Gestão do Conhecimento no setor público, tratam-se de processos, pessoas, comportamento, fluxo de trabalho e outras tecnologias (ARORA, 2011), conforme o autor, Gestão do Conhecimento é sobre a compreensão de como as pessoas trabalham, compartilhando conceitos, ideias, identificando grupos de pessoas que trabalham e coisas semelhantes e vendo como eles podem aprender uns com os outros.

Desta forma, um grande número de departamentos e agências governamentais adotam práticas de Gestão do Conhecimento com a missão de criar sistemas mais inovadores e complexos que conectem as pessoas com a informação e o conhecimento (RIEGE; LINDSAY, 2006), uma vez que o conhecimento das pessoas é o valor central de uma organização (VORONCHUK; STARINECA, 2014).

O compartilhamento e transferência de informações e conhecimentos é um processo inerente das relações de confiança e da identificação social entre as pessoas. Alguns estudos apontam que o processo de transferência de conhecimento proporciona um mecanismo para o desenvolvimento de conhecimento organizacional através de um sistema de comunicação organizacional eficaz que estimula o aprendizado (LI; GAO, 2003; BIERLY et al., 2000 apud ANN HAZLETT; MCADAM; BEGGS, 2008). Quando pensamos no Setor Público, é possível considerar uma transferência de conhecimento em dois sentidos, no sentido do cidadão para o governo e do governo para o cidadão, podendo ajudar os governos a alcançar uma maior participação das partes interessadas através do compartilhamento de conhecimento, ao mesmo tempo, trabalhando com transparência na elaboração de políticas públicas e demonstrando responsabilidade com a gestão da coisa pública (RIEGE; LINDSAY, 2006). Além disso, as organizações do setor público são organizações, principalmente, de conhecimento intensivo, e

explorar o conhecimento, a partilha eficaz do mesmo entre os diferentes departamentos é necessário (WILLEM; BUELENS, 2007).

Outro fator de atenção quando pensamos em organizações do setor público, é a questão de o governo lidar com as mais diversas necessidades das partes interessadas nas mais diversas áreas de conhecimento. Para tal, há a importância de criação de redes para partilha de informações e conhecimentos através das fronteiras organizacionais tradicionais (DAWES al., 2009). Os autores apontam também que a gestão do conhecimento é potencialmente útil, especialmente para lidar com problemas públicos que não são estruturados, que não tem solução pronta e que exigem gestores públicos para trabalhar, compartilhar, aplicar e criar conhecimento através de muitas agências, organizações e grupos de cidadãos.

O incentivo institucional e a cultura organizacional são fatores que influenciam diretamente a Gestão do Conhecimento em governo. Segundo Jain & Jeppesen (2013), além das questões de tecnologia, a cultura, a mensuração e a liderança desempenham um papel significativo na criação e no compartilhamento de todos os tipos de conhecimentos entre as várias partes da organização. No estudo de Hazlett et al. (2008), a cultura organizacional, a liderança e questões de recursos, juntamente com a falta de reconhecimento do indivíduo e estrutura hierárquica do setor público podem ser vistas como barreiras à transferência de conhecimento. De qualquer maneira, um dos fatores principais de incentivo à adoção de diversas iniciativas de Gestão do Conhecimento nos serviços públicos é a mudança de cultura organizacional (RIEGE; LINDSAY, 2006), mudanças como a de impulsionar a eficiência em todos os serviços públicos, desenvolver sistemas atualizados, melhorar a responsabilidade e riscos de mitigação de tomada de decisões informadas.

A abrangência da Gestão do Conhecimento é uma necessidade e um apoio importante para a administração pública, uma vez que desempenha um papel central para a eficiência da atividade pública uma vez que através da gestão do conhecimento bem orientada, é possível apoiar objetivos sociais que podem proporcionar benefícios amplos que permitam a sociedade prosperar e aumentar a sua viabilidade, fazendo com que as pessoas e as instituições trabalhem melhor na administração pública, e assim colaborem para o aumento da qualidade de vida dos cidadãos (WIIG, 2002).

Para o desenvolvimento do conhecimento organizacional se fazem necessários dados e informações que são advindos do ambiente externo e interno que são interpretados e podem ser insumos de grande valia para a tomada de decisão nas organizações independentemente de serem do setor público ou privado.

Por fim, é possível depreender que a diferença mais relevante entre setor público e privado, quando estudamos Gestão do Conhecimento, se encontra nos objetivos finalísticos de cada setor. Entretanto, os princípios básicos de uma eficiente Gestão do Conhecimento são bastante próximos, como por exemplo o auxílio da tecnologia da informação, a importância das pessoas, a cultura organizacional e apoio da alta gestão como meio de incentivo à GC, dentre outros parâmetros estudados no decorrer desta pesquisa.

Diante do exposto, no Quadro 4, é possível compreender os principais pontos elencados sobre a Gestão do Conhecimento organizacional com foco principal na administração pública:

Quadro 4 - Gestão do Conhecimento: pontos principais

Perspectiva	Autores	Pressupostos Teóricos
Conhecimento		
Dados, Informação e Conhecimento	Davenport (1998); Choo (2001); Alavi e Leidner (2001); Desouza (2005)	Existem diferenças entre dados, informação e conhecimento . Dados são fatores rudimentares, número bruto. A informação é o dado processado e/ ou interpretado e colocado em um contexto. O conhecimento é a informação personalizada, ou ainda é a coleta de significado a partir da informação do ambiente.
Modos de Conversão do conhecimento	Nonaka (1994); Nonaka e Konoo (1998); Nonaka & Takeuchi (2008)	São quatro os modos de conversão do conhecimento : Socialização : partilha de conhecimento tácito entre indivíduos. Pode ocorrer através da troca e compartilhamento de experiências, ideias e imagens através da realização de atividades conjuntas, ou ainda a partir da imitação e observação. Externalização : ocorre a partir da tradução do conhecimento tácito em formas compreensíveis por outros indivíduos e pelo grupo (conhecimento explícito). Acontece por meio de palavras, figuras, metáforas, analogias e criação de conceitos, podendo ser impulsionada pelo diálogo e pela reflexão coletiva. Combinação : a questão principal se encontra nos processos de comunicação e difusão, bem como, na sistematização do conhecimento organizacional que pode levar a novos conhecimentos. Ocorre através de base de dados, documentos, redes de comunicação, treinamentos e reuniões. Internalização : cada indivíduo pode identificar os conhecimentos relevantes para si dentro do conhecimento organizacional. Este modo ocorre a partir do "aprender fazendo", ou através da utilização de casos de sucesso e banco de melhores práticas.
Níveis da criação do conhecimento organizacional	Nonaka (1994)	A criação do conhecimento organizacional pode ocorrer desde o nível individual , passando pelo nível do grupo , depois para o nível organizacional e, em alguns casos, chegando ao nível inter-organizacional .
Gestão do conhecimento	Nonaka (1991); Wiig (1997); Davenport (1997); Gold, Malhotra, e Segars (2001); Alavi e Leidner (2001); Gaspar et al. (2016)	A gestão do conhecimento (GC) visa, através da criação, armazenamento, disseminação, proteção, partilha e utilização do conhecimento, maximizar a eficiência da empresa . O conhecimento é um ativo importantíssimo das organizações que deve passar por uma eficiente gestão e ser renovado constantemente para gerar retorno e vantagem competitiva .
Cultura organizacional e apoio da alta gestão	Hazlett, Mcadam, & Beggs (2008); Lindner & Waid (2011); Monavarian & Kasaei (2007); Riege & Lindsay (2006); Shinoda et al. (2015); Wiig (2002)	Incentivo organizacional para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento organizacional , através do apoio da alta gestão. Construção de políticas organizacionais orientadas à aprendizagem e gestão do conhecimento .
Uso de Tecnologia da Informação e Comunicação	Alhamoudi (2014); Arora (2011); Davenport (1998); Dawes et al. (2009); Gaspar & Donaire (2016); Gold et al. (2001); Jain & Jeppesen (2013); Mao et al. (2016); Pee & Kankanhalli (2016); Schutte & Barkhuizen (2014); Wiig (2002)	O uso de tecnologias da informação e comunicação aparece como de suma importância e facilitador no desenvolvimento da gestão do conhecimento organizacional, uma vez que através de sua utilização é possível, de forma mais rápida, obter, compartilhar e armazenar o conhecimento .
O capital humano (pessoas)	Arora (2011); Davenport (1998); Dawes et al. (2009); Mao et al. (2016); Monavarian & Kasaei (2007); Voronchuk & Staríneca (2014); Wiig (1997 e 2002)	O capital humano como protagonista da gestão do conhecimento . São as pessoas que exercem o poder da decisão através da utilização do conhecimento que é criado, obtido, disseminado e armazenado na organização. O conhecimento das pessoas aparece como o principal ativo de uma organização .
Objetivos/relevância Gestão do Conhecimento para a Administração Pública	Monavarian & Kasaei (2007); Wiig (2002)	Melhorar a comunicação entre a gestão do topo e as bases de empregados, visando a melhoria nos processos de trabalho para a entrega de serviços de forma competente e efetiva; contribuir para a participação do cidadão e organizações na gestão pública; aumento da qualidade de vida através do desenvolvimento do capital intelectual e alavancar os trabalhadores de conhecimento na sociedade.

Fonte: elaborado pela autora (2017)

O presente capítulo, bem como, o Quadro 4, demonstram o quão importante é o processo de Gestão do Conhecimento para uma organização. Além disso, os dados e informações

advindos do ambiente aparecem como insumos básicos para a criação de novos e aprimoramento de antigos conhecimentos que auxiliam no desenvolvimento da atividade pública. Desta forma, se faz necessária a compreensão de como pode ser realizado o monitoramento do ambiente externo e como se estabelece o processo de Inteligência organizacional, tópicos analisados nas seções a seguir.

2.3 MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO

A todo momento, pessoas, instituições públicas, empresas estão gerando dados e informações, e o conhecimento e compreensão destes são importantes para a tomada de decisão de gestores, independentemente do contexto de atuação (público ou privado). Segundo Beuren (2007) a informação tem origem na coleta de dados, os quais, por sua vez, são organizados e recebem um significado de acordo com o contexto delimitado.

As organizações necessitam de informações sobre o ambiente externo, pois é através do monitoramento do ambiente que surgem informações sobre três tópicos fundamentais: mercados de negócios em geral, mercados tecnológicos e mercados da informação (DAVENPORT, 1998). Corroborando com o exposto, Choo (1998) argumenta que o monitoramento ambiental abrange não só os concorrentes, fornecedores e clientes, mas também inclui a tecnologia, as condições econômicas, o ambiente político e regulatório, e as tendências sociais e demográficas. Para Aguilar (1967) o monitoramento do ambiente pode ser definido como a aquisição e uso de informações a respeito de eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo da organização.

O monitoramento do ambiente propicia o conhecimento que ajuda a administração no planejamento de ações em curso e de futuro para a organização (CHOO, 2001). Segundo estudo de Janissek-Muniz & Blanck (2014), a partir da análise e do julgamento crítico advindo do monitoramento do ambiente, podem ser observadas alterações do ambiente, proporcionando oportunidade para que a empresa possa adaptar sua estratégia à mudança do mercado e, também, criar vantagem competitiva.

No decorrer do tempo, muitos autores trabalharam a definição sobre monitoramento de ambiente, conforme apresenta o estudo de Andriotti, Freitas, & Janissek-Muniz (2008):

Quadro 5 - Definições de monitoramento/monitoração do ambiente

Referências	Definições de monitoramento do ambiente
Aguilar (1967)	Atividade de coleta de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo da organização, que irá auxiliar gerentes a definir o curso de ação da empresa
Daft e Weick (1984)	Mecanismo de processamento de informação capaz de detectar tendências, eventos, competidores, mercados, desenvolvimento tecnológico. Processo de informar gerentes, preocupado com a coleta de informações, usando fontes formais e informais - chamadas de pessoais.
Goodrich (1987)	Identificar, acompanhar e analisar sinais precoces do ambiente - os quais podem indicar tendências, eventos emergentes que possam ter relevância futura no desenvolvimento dos negócios da organização.
Morrison (1992)	Método que possibilite tomadores de decisão a entender tanto o ambiente externo quanto as suas interconexões dos vários setores e para traduzir esse entendimento para o planejamento e os processos de tomada de decisão.
Sapiro (1993)	Monitorar as ocorrências relevantes no macro ambiente - problemas, perspectivas, oportunidades - que permitam a formulação de estratégias sensíveis às mudanças.
Choo (1999)	Aquisição e uso de informação sobre eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo à organização. O ambiente é monitorado as forças de mudança para que, então, seja possível desenvolver respostas efetivas que mantenham, ou que melhorem, a posição da organização.
Myers (1999)	Monitoração é uma forma de coletar informações sobre o ambiente. As organizações não têm controle sobre seus mercados e, por isso, devem estar atentas a qualquer sinal fraco sobre forças ou mudanças que não estão ainda muito claras, ou que não são urgentes.
Abels (2002)	Monitoração do ambiente é uma atividades que compreende duas fases: um reconhecimento do ambiente interno e um monitoramento do ambiente externo. Internamente ajuda a identificar forças ou fraquezas, externamente ajuda a identificar oportunidades e ameaças.
Moresi (2002)	Processo de coleta de dados sobre o ambiente externo que visa auxiliar gerentes a identificar oportunidades, detectar e interpretar problemas e implementar adaptações estratégicas e estruturais em sua organização.
Albright (2004)	É a comunicação interna de informações externas que podem, potencialmente, influenciar o processo de tomada de decisão. Está focada na identificação de assuntos emergentes, situações e potenciais problemas que possam afetar o futuro da organização.
Barbosa (2008)	Processo pelos quais os executivos e profissionais em geral buscam informações a respeito do ambiente externo de suas organizações.

Fonte: Andriotti, Freitas, & Janissek-Muniz (2008)

Da análise do Quadro 5, é possível compreender a importância do processo de monitoramento do ambiente externo no sentido de coleta de dados e informações para a transformação em conhecimentos úteis para a tomada de decisão gerencial, bem como, para a análise de oportunidades e ameaças para a organização. Para Andriotti et al. (2008, p.4), embora existam diferenças entre os conceitos apresentados, é possível observar convergência para uma

ideia mais ampla de monitoramento do ambiente que consiste na “busca de informações no ambiente organizacional que visa apoiar a organização a planejar e a tomar decisões”.

O monitoramento de ambiente realizado pelas organizações ocorre através de processos de inteligência, uma vez que “é exatamente a partir dos dados, do significado da informação que resulta destes e do conhecimento advindo a partir da compreensão, entendimento e aprendizado proporcionados pelo conhecimento, que a Inteligência pode se estabelecer” (JANISSEK-MUNIZ; BLANCK, 2014, p.8).

2.4 INTELIGÊNCIA

Segundo Davenport (1998), a Inteligência faz parte da Gestão da Informação de uma organização, uma vez que se preocupa com o ambiente externo, que é apontado pelo autor como um dos ambientes da Gestão da Informação. Conforme estudo de Rios et al. (2011), há um entendimento do conceito de Inteligência como um processo com foco nas informações externas das organizações, não apenas em monitoramento da concorrência, mas no ecossistema como um todo.

Para Janissek-Muniz & Blanck (2014), o processo de Inteligência é alimentado por informações diversas obtidas em um ambiente organizacional impulsionado pela era da comunicação, onde nunca antes houve tal profusão de informação à disposição de todos. Desta maneira, o desafio organizacional se encontra em como identificar dados e informações úteis, pertinentes ou de consequências para a organização, tendo por base as decisões, oportunidades, negócios e estratégias organizacionais (JANISSEK-MUNIZ et al., 2006).

Desta forma, mais do que ter acesso à quantidade de informações produzidas e disponíveis, é necessário rapidez, seletividade e qualidade na informação, que precisa ser coletada, armazenada, processada e difundida na organização (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006). Para os autores, as atividades de atenção e monitoramento para a identificação de informações pertinentes e úteis à tomada de decisão podem ser suportadas pela implantação de dispositivos de inteligência que permitam alavancar a compreensão do ambiente, auxiliando na condução das estratégias organizacionais e no uso otimizado dos recursos disponíveis.

Corroborando com o exposto, Janissek-Muniz & Blanck (2014) ressaltam que apesar de uma significativa oferta de informações no ambiente, compete às organizações a árdua e

complexa tarefa de identificar como e onde selecionar informações relevantes ao processo decisório, tendo em vista a abundância não apenas de dados, mas de contextos nos quais os mesmos se inserem. Para Gilad e Gilad (1985), é através da Inteligência que a organização é capaz de reduzir a quantidade de dados gerados pelo ambiente externo, auxiliando na tomada de decisão com informações mais sensíveis e úteis.

Para Schoemaker e Day (2009), as organizações precisam avaliar o significado da informação advinda de um ambiente social complexo, além de atentarem à credibilidade da fonte informacional, uma vez que muitas informações pertinentes são escassas ou incompletas. Ainda, apontam para a necessidade de as organizações incentivarem uma cultura de alerta e partilha de informações através de *networks*.

Fachinelli, Giacomello, Rech, e Bertolini (2010) apontam que o maior desafio da atividade de inteligência está em separar, dentre um grande e variado volume de informações, aquelas úteis para o desenvolvimento da organização. Segundo as autoras, surge o paradoxo da Inteligência: diante da superinformação, ela é antes de tudo um processo de eliminação da informação. Ainda, através da inteligência a organização é capaz de reduzir a desordem de um grande número de mensagens externas selecionando as escolhas possíveis de interpretação e de ação fazendo surgir uma espécie de nova ordem na qual o leque de possibilidades é reduzido, o que reduz também a incerteza (FACHINELLI et al., 2010).

No decorrer do tempo, o processo de Inteligência foi aumentando a sua importância para o desenvolvimento da gestão nas organizações e é exposto através de diversas terminologias na literatura sobre o tema, como por exemplo, Inteligência Competitiva, Inteligência Organizacional, Inteligência Empresarial, Inteligência Estratégica, Inteligência de Negócios ou *Business Intelligence*, entre outros (RIOS et al., 2011). Segundo aponta o estudo de Rios et al. (2011), “há reconhecidas diferenças de entendimento entre o foco de atenção destas diversas nomenclaturas, gerando dificuldades na academia e inclusive no ambiente empresarial para quem as procura como apoio na busca de informações e de identificação de inovações, seja em processo, produto, serviço ou diferencial”.

Com base na literatura sobre inteligência no contexto organizacional é possível à compreensão dos conceitos e características vinculados as diversas terminologias relacionadas ao processo de inteligência, conforme exposto na Tabela 6:

Quadro 6 - Tipos de Inteligência

Abordagens sobre Inteligência	Características
Inteligência Estratégica	Prática voltada a auxiliar organizações na sua capacidade em monitorar seu ambiente, considerando um processo de obtenção e gestão da informação para identificar informações relevantes à organização e ambiente organizacional, para a implementação de estratégias e a tomada de decisão
Inteligência Competitiva	Processo de coleta, análise e distribuição de informações legal e eticamente obtidas, relativas ao entorno competitivo e de comportamento do consumidor com o objetivo de sustentar os processos decisórios nas organizações
Inteligência de Negócio ou <i>Business Intelligence</i>	Processo em que os dados internos e externos da empresa são integrados para gerar informação pertinente para o processo de tomada de decisão. É possível pensar, numa perspectiva tecnológica a Inteligência de Negócios como um conjunto de ferramentas que apoia o armazenamento e análise de informação. O foco não está no próprio processo, mas nas tecnologias que permitem a gravação, recuperação, manipulação e análise da informação.
Inteligência Empresarial	Foca sua atenção no ambiente externo à empresa, particularmente competidores, clientes, tecnologias, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores socioeconômicos. Este serviço pode estar orientado por três propósitos: inteligência defensiva, orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas; inteligência passiva, orientada para a obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho da empresa; e inteligência ofensiva, orientada para a identificação de oportunidades de negócios.
Inteligência Coletiva	"é uma Inteligência distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real e que resulta em uma mobilização efetiva das competências" (Lévy, 2007, p. 28). Esta distribuição significa que ninguém possui conhecimento integral sobre determinado assunto, porém todos sabem algo sobre algum assunto. Assim, a Inteligência Coletiva deve permitir que os seres humanos conjuguem as suas imaginações e inteligências a serviço do desenvolvimento e da emancipação das pessoas, constituindo o que ele entende como o melhor uso possível das tecnologias digitais (Lévy, 2007)
Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva	Busca mapear representações relevantes do ambiente organizacional, de maneira a apoiar o processo decisório organizacional, propiciando à empresa identificar ameaças ou oportunidades de negócios, de forma a adaptar-se ao ambiente de forma rápida. Ainda está estreitamente relacionada aos conceitos de antecipação e ambiente, vinculando-se de forma significativa aos comportamentos e à postura proativa dos indivíduos da organização.

Fonte: Baseado em JANISSEK-MUNIZ et. al (2006); JANISSEK-MUNIZ; BLANCK (2014) e RIOS; JANISSEK-MUNIZ (2014)

A partir da análise do Quadro 6, é possível depreender que os conceitos consideram a coleta, processamento, interpretação, análise e disseminação de informações advindas do ambiente externo como inerentes ao processo de inteligência, bem como, a necessidade destas informações para a tomada de decisão da organização.

Além disso, percebe-se a necessidade de uma cultura organizacional de incentivo às práticas de inteligência, tais como as de monitoramento constante do ambiente externo e de compartilhamento de informação e conhecimento entre os diversos atores da vida organizacional.

Nos últimos anos, o processo de Inteligência no Setor Público obteve a atenção da academia, uma vez que se demonstrou importante para o desenvolvimento mais eficiente da atividade pública e o referido retorno à sociedade, conforme exposto abaixo.

2.4.1 Inteligência no Setor Público

Diversos trabalhos acadêmicos realizados na temática de Inteligência em Governo (M. CEPIK, 2005, 1997; DESOUZA, 2005; JOHNSTON; HANSEN, 2011; GIL-GARCIA; PARDO; ALDAMA-NALDA, 2013; JIMÉNEZ; SOLANAS; FALCONE, 2014; LINDERS; LIAO; WANG, 2015; VIOREL; RADU, 2015) argumentam que existem algumas questões peculiares do contexto público em relação ao setor privado quando pensamos na atividade de Inteligência, mas ressaltam a importância da realização contínua de monitoramento de ambiente e análise de dados em governo.

Segundo Herman (1996, p.1), governos recolhem, processam e utilizam informações, mas “‘inteligência’ no governo, normalmente tem um significado mais restrito do que informação e serviços de informação. Tem associações particulares com relações internacionais, defesa, segurança nacional e sigilo, e possui instituições especializadas rotuladas ‘Inteligência’”.

Corroborando com o exposto por Herman (1996), um número relevante de estudos sobre inteligência e governo possui como foco central a área de segurança nacional (M. CEPIK, 2005; DESOUZA, 2005; DE PAULA; ROVER, 2012; EDUARDO; VERONESE, 2013), principalmente com o objetivo de analisar o papel das Agências de Inteligência de cada país. Segundo De Paula e Rover (2012), a importância das atividades de Inteligência se assenta também na necessidade de proteção e desenvolvimento das sociedades, pois a instituição de

sistemas nacionais de inteligência e a implantação de fluxos tem feito parte de questões de guerra, da diplomacia, da manutenção da ordem interna e, mais recentemente, da necessidade das atividades de Segurança Pública e de controle de ordem interna.

Ainda, o estudo de Desouza (2005) expõe a questão de os dados serem recolhidos, normalmente, a partir de dois ou mais canais (imagens de satélite, voz e transmissões de dados, informantes humanos, etc. e que após recolhidos, os dados são sintetizados e avaliados, levando a informação). Segundo o autor, a informação é então apresentada aos tomadores de decisão que, junto com questões contextuais no ambiente, calibram o conhecimento, que resulta em ações.

Outra questão que aparece fortemente em estudos sobre Inteligência no Setor Público é a da influência do uso de Tecnologias da Informação e Comunicação em Governo (JOHNSTON; HANSEN, 2011; DE PAULA; ROVER, 2012; GIL-GARCIA et al., 2013; SCHOLL; SCHOLL, 2014; GIL-GARCIA; ZHANG; PURON-CID, 2016). As Tecnologias de Informação são utilizadas para uma série de finalidades diferentes em Governo como para a coleta de dados, que poderão ser usados para tomar melhores decisões e melhor prestação de serviços (GIL-GARCIA et al., 2013). Além disso, com o uso de Tecnologias de Informação, dados e estratégias adequadas poderia ajudar a reduzir a exclusão social e promover a justiça social (GIL-GARCIA et al., 2016). A pesquisa de Linders, Liao, e Wang (2015) expõe que estudos estão explorando o potencial das Tecnologias de Informação e Comunicação para impulsionar a mudança transformadora do Governo e da Governança.

Johnston e Hansen (2011) argumentam que, para aumentar as enormes capacidades coletivas de indivíduos em organizar, interagir e governar, a fim de superar os desafios sociais complexos, eles precisam de uma infraestrutura de Governo Inteligente, que é tanto mais ágil e mais eficiente do que os paradigmas do governo atual. Outros estudos argumentam que os fatores-chave para a criação de um Governo Inteligente, capaz de lidar com a complexidade e incerteza, são a coordenação, o envolvimento continuado, o acesso a dados abertos e informações compartilhadas (GIL-GARCIA et al., 2014; SCHOLL; SCHOLL, 2014).

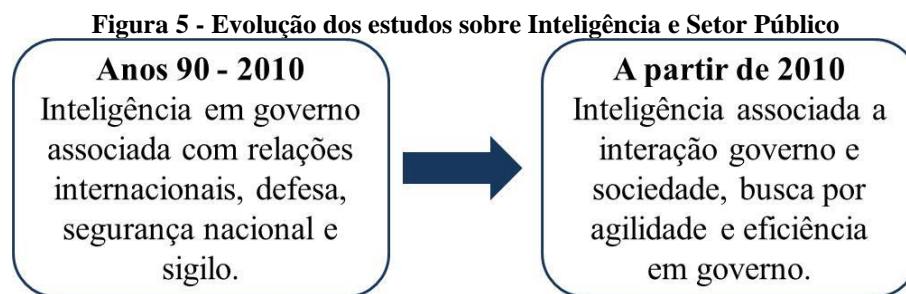
Segundo Scholl e Scholl (2014), a informação acionável e onipresente, juntamente com suas tecnologias subjacentes, são os pré-requisitos substanciais para o desenvolvimento de modelos de Governo Inteligente, no qual as instituições governamentais inteligentes são abertas e ágeis, bem como, adotam a participação dos interessados em colaborar em todos os níveis e ramos do processo de governo. No estudo de Liu e Zheng (2015), os autores caracterizam Governo Inteligente no sentido de entrega de serviços ao cidadão, além da eficiência e eficácia

dos serviços prestados e na resolução de questões de governo e sociedade, através da colaboração interdepartamental.

Ainda, Governo Inteligente pode ser identificado através de múltiplas dimensões da Inteligência, cada dimensão podendo contribuir individualmente ou de forma integrada para o desenvolvimento de um Governo Inteligente (GIL-GARCIA et al., 2016). Segundo os autores, Inteligência deve ser conceituada de forma ampla e multifacetada.

Outro ponto que merece destaque no tocando à Governo Inteligente se refere a tomada de decisão baseada em evidência uma vez que, as decisões baseadas em dados e a intensificação do uso dos mesmos, por meio de sensoriamento onipresente, medição avançada e aplicações integradas, permitem ao governo uma tomada de decisão mais informada (GIL-GARCIA et al., 2016)

Diante do exposto, é possível depreender que, de uma vinculação inicial do processo de Inteligência às questões restritas de Segurança Pública e Relações Internacionais (HERMAN, 1996; M. CEPIK, 1997; M. CEPIK; AURÉLIO, 2001;), no decorrer dos anos alguns estudos (JOHNSTON; HANSEN, 2011; GIL-GARCIA et al., 2014, 2013; SCHOLL; SCHOLL, 2014) aumentaram a abrangência do conceito de Inteligência em Governo, surgindo questões mais relacionadas à eficiência da atividade pública, bem como a entrega de serviços públicos de qualidade para a sociedade, e a participação desta como agente de mudança social, a partir das informações advindas do ambiente.



Fonte: elaborado pela autora (2016)

A partir dessa perspectiva de evolução, estudos mais recentes (JOHNSTON; HANSEN, 2011; EOM; CHOI; SUNG, 2016; GIL-GARCIA et al., 2014; SCHOLL; SCHOLL, 2014; GIL-GARCIA et al., 2016) têm demonstrado um novo conceito de Governo que precisa ser analisado pela academia: “*smart government*”.

2.4.2 Governo Inteligente

No decorrer da leitura dos artigos sobre Inteligência e Governo foi possível perceber que o conceito do termo “*smart government*” traduzido em português como “governo inteligente” possui algumas peculiaridades que não são, exatamente, o conceito de Inteligência vinculado à atividade de monitoramento de ambiente para aquisição de dados a serem transformados em informações e conhecimentos para a utilização na tomada de decisão, incorporando o sentido da entrega resultante dos dados e informações advindo do ambiente.

O significado e a explicação do conceito de “*smart government*” elencados pelos autores nos últimos anos demonstram a importância do mesmo para o desenvolvimento das atividades pública, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 - O conceito de “*smart government*”

Autor	Ano	"Smart Government"
Johnston, Erik W; Hansen, Derek L	2011	Infraestrutura de " <i>smart governance</i> " é capaz de aumentar as enormes capacidades coletivas de indivíduos para organizar, interagir e governar, a fim de superar os desafios sociais complexos, tornando o governo mais ágil e mais eficiente do que os paradigmas do governo atual
Gil-garcia, J Ramon; Helbig, Natalie; Ojo, Adegboyega	2014	" <i>Smart government</i> " é usado para caracterizar as atividades que investem criativamente em tecnologias emergentes, juntamente com estratégias inovadoras para alcançar estruturas de governo mais ágil e resilientes e infra-estruturas de governança.
Scholl, Hans Jochen; Scholl, Margit C	2014	Instituições " <i>smart government</i> ", adotam práticas de governo abertos e ágil governamentais, bem como incentivam a participação dos interessados e colaboração em todos os níveis e em todos os ramos do processo de governo.
Liu, Xinpeng; Zheng, Lei	2015	" <i>Smart government</i> " no sentido de entrega de serviços ao cidadão, a eficiência e eficácia do serviço prestado e na resolução de questões de governo e sociedade, através de colaboração inter-departamental.
Eom, Seok-jin; Choi, Nakbum; Sung, Wookjoon	2016	"Smart" tem vindo a emergir no mundo inteiro como uma palavra chave das estratégias de reforma do governo. Embora existam muitas perspectivas diferentes sobre o " <i>smart government</i> " pode ser definido amplamente como "uma implantação do mix criativo de tecnologias emergentes e inovação no setor público"

Fonte: elaborado pela autora (2016)

Conforme Quadro 7, o conceito de “*smart government*” está relacionado à questão, principalmente, de agilidade e eficiência em Governo, impulsionada pela utilização de

Tecnologia da Informação e Comunicação e pela participação e colaboração de governados, empresas e demais grupos de interesse.

Alguns dos trabalhos analisados trazem explicitamente questões que vão ao encontro do conceito de Inteligência vinculado a atividade de monitoramento de ambiente para aquisição de dados a serem transformados em informações e conhecimentos para a utilização na tomada de decisão (GIL-GARCIA et al., 2013; SCHOLL; SCCHOLL, 2014; GIL-GARCIA et al., 2016), uma vez que governos inteligentes são capazes de sentir e reagir ao ambiente com base em dados relevantes para a sua tomada de decisão (GIL-GARCIA et al., 2016).

Segundo Gil-Garcia et al. (2016), a capacidade de gestão de dados, o processamento de informação e a partilha de informação através das Tecnologias de Informação e Comunicação são considerados fatores chaves para as parcerias e as comunicações inter-organizacionais entre várias entidades relacionadas com as iniciativas de Inteligência em Governo. Corroborando com esta ideia dos autores, Scholl e Scholl (2014) delinearam um conjunto de elementos governamentais inteligentes: abertura e tomada de decisão, a partilha de informação aberta e o uso das informações, participação das partes interessadas e colaboração, a fim de melhorar as operações e serviços governamentais, todos através do uso de tecnologias inteligentes, agindo como um facilitador de inovação, sustentabilidade, competitividade e habitabilidade.

Ressalta-se, ainda, outros pontos chaves sobre Governo Inteligente:

- infraestrutura de Governo Inteligente é necessária para aproveitar, efetivamente, as habilidades e conhecimentos que muitas vezes estão latentes na multidão (JOHNSTON; HANSEN, 2011);
- o ambiente no qual o Governo está envolvido é complexo, com muitos dados e informações sobre diversas áreas como segurança, saúde, educação (M. CEPIK, 2005; DESOUZA, 2005);
- as Tecnologias da Informação e Comunicação são utensílios e ferramentas que auxiliam no processo de gestão, organização, tratamento e disseminação da informação e construção do conhecimento para as organizações (DE PAULA; ROVER, 2012), potencializando uma melhor tomada de decisão e uma melhor prestação de serviços por parte do Governo (GIL-GARCIA et al., 2013).

A importância da transformação de dados e informações captados no ambiente em conhecimento para ser utilizado na tomada de decisão no Governo e na construção de um Governo mais eficiente em sua missão, se apresentou como algo de grande relevância quando pensamos no desafio da Administração Pública.

Diante do exposto, no Quadro 8, é possível compreender os principais pontos elencados sobre Monitoramento do Ambiente e Inteligência, com foco principal na Administração Pública:

Quadro 8 - Inteligência em Administração Pública: pontos principais

Perspectiva	Autores	Pressuposto Teórico
Inteligência		
Monitoramento/monitoração do ambiente	Baseado em Andriotti, Freitas, & Janissek-Muniz (2008)	Coleta de dados e informações no ambiente externo à organização para a transformação dos mesmos em conhecimentos úteis para a tomada de decisão gerencial, bem como, para a análise de oportunidades e ameaças para a organização.
Inteligência	Fachinelli et al. (2010); Janissek-Muniz & Blanck (2014); Rios et al. (2011); Schoemaker & Day (2009); Gilad & Gilad (1985); Freitas & Janissek-Muniz (2006); Rios e Janissek-Muniz (2014)	Habilidade das organizações em coletar, analisar e disseminar dados e informações (pertinentes ao desenvolvimento de suas atividades) advindos do ambiente externo, tendo por base os objetivos e estratégias organizacionais, além de contribuir na redução de incertezas na tomada de decisão.
Cultura organizacional e apoio da alta gestão	Gil-garcia et al. (2013); Gil-Garcia, Zhang, & Puron-Cid (2016); Johnston & Hansen (2011); Scholl & Scholl (2014)	Incentivo por parte dos gestores no sentido de criar uma cultura organizacional voltada para o monitoramento do ambiente com o objetivo de captação de dados e informações pertinentes na construção de uma Administração Pública mais eficiente.
Uso de Tecnologia da Informação e Comunicação	de Paula, G., & Rover (2012); Gil-garcia et al. (2013); Gil-Garcia, Zhang, & Puron-Cid (2016); Johnston & Hansen (2011); Scholl & Scholl (2014); Gil-Garcia et al. (2016)	O uso da tecnologia da informação e comunicação para a coleta de dados do ambiente externo. Auxílio no compartilhamento de informações entre as partes interessadas e tecnologia como meio facilitador na captação de dados e informações acionáveis e onipresentes no ambiente.
O capital humano (pessoas)	de Paula, G., & Rover (2012); Gil-garcia et al. (2013); Gil-Garcia, Zhang, & Puron-Cid (2016); Johnston & Hansen (2011); Scholl & Scholl (2014); Gil-Garcia et al. (2016)	Uma das características principais de inteligência no setor público está na necessidade de aproveitar efetivamente as habilidades e conhecimentos que muitas vezes estão latentes na multidão, e buscar a colaboração e participação das pessoas na busca pela eficiência e eficácia da atividade pública. Pessoas são as receptoras de dados e informações advindas do monitoramento do ambiente.
Objetivos/relevância Inteligência para a Administração Pública	Gil-garcia et al. (2013); Gil-Garcia, Zhang, & Puron-Cid (2016); Johnston & Hansen (2011); Scholl & Scholl (2014); Gil-Garcia et al. (2016)	Propiciar a tomada de decisão do gestor público baseada em dados e informações pertinentes acarretando vantagens para a Administração Pública: melhorar a prestação de serviços públicos, superar desafios complexos, tornar a gestão pública mais ágil, melhorar a eficácia das políticas e programas públicos.

Fonte: elaborado pela autora (2017)

A importância do monitoramento do ambiente e do processo de Inteligência para as organizações aparece como destaque no Quadro 8, bem como, no desenvolvimento das últimas seções. A partir da análise dos Quadros 4 e 8, depreende-se aspectos de complementariedade conceitual entre os processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência na Gestão Pública, os quais serão detalhados na próxima seção.

2.5 COMPLEMENTARIEDADE: GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

Se os dados são os fatos rudimentares sobre agentes ou objetos de interesse de uma organização; informação é a sintetização de dados colocados dentro de um determinado contexto; conhecimento é a coleta dos significados a partir de informações (DESOUZA, 2005), é inegável a interligação dos conceitos de Inteligência e Gestão do Conhecimento. Não faz sentido monitorar e analisar o ambiente externo, inerente ao processo de Inteligência, sem haver uma Gestão do Conhecimento interna à organização para transformar dados e informações em conhecimento útil e valioso para a tomada de decisão.

Para Terra e Almeida (2008), os processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência são muito parecidos e, sempre que possível, devem compartilhar dos mesmos direcionamentos estratégicos, taxonomia e infraestrutura de gestão da informação. Os autores apontam que a Gestão do Conhecimento possui uma perspectiva mais interna, ou seja, seu foco principal está, principalmente, nas informações e conhecimentos que são gerados e acumulados internamente à organização. Por sua vez, a Inteligência possui foco na perspectiva externa, e seus processos estão voltados principalmente para o monitoramento e internalização e interpretação de informações do ambiente.

Benedetti e Janissek-Muniz (2008) apontam que a Inteligência Estratégica está ligada à forma como as organizações utilizam informações sobre o ambiente externo da organização para dar apoio à tomada de decisão no nível estratégico, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas. Por outro lado, a Gestão do Conhecimento diz respeito à criação, coleta, sistematização e transferência de conhecimento dentro da organização a fim de transformá-los em ativos organizacionais.

Segundo De Angelis (2013), ocorre uma confusão entre dados, informação e conhecimento (processo) com o uso do conhecimento na tomada de decisão (produto). Além disso, o autor aponta que a transformação do conhecimento em Inteligência pode ser considerada uma operação realizada pela capacidade humana, juntamente com sistemas inteligentes, de interpretar, analisar, integrar, prever e agir.

Segundo Terra e Almeida (2008, p. 1), as atividades de Gestão do Conhecimento e Inteligência “deveriam ser tratadas de maneira conjunta e alinhadas à estratégia organizacional, buscando sinergias e alocação ótima de recursos e tempo”.

Corroborando com os autores, Benedetti e Janissek-Muniz (2009), em estudo realizado sobre os diferentes aspectos relacionados à Inteligência Estratégica, a Gestão do Conhecimento e a interligação entre os processos, argumentam que o conhecimento sobre os acontecimentos no ambiente externo à organização (Inteligência Estratégica), frequentemente está sob o domínio de alguém que está dentro da mesma, devendo ser tratado como um ativo da organização (Gestão do Conhecimento). Para as autoras, “essas duas formas de conhecimento (Inteligência Estratégica e Gestão do Conhecimento) juntas, permitem a identificação, o mapeamento e a atualização dos conhecimentos necessários, das pessoas que sabem e de quem precisa saber.” (BENEDETTI; JANISSEK-MUNIZ, 2009, p. 3).

Conforme exposto, alguns estudos (TERRA; ALMEIDA, 2008; BENEDETTI; JANISSEK-MUNIZ, 2009; DE ANGELIS, 2013) buscaram, no decorrer do tempo, compreender a complementariedade conceitual dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência nas organizações. A eficiência organizacional, a manutenção ou geração da vantagem competitiva e o apoio à tomada de decisão aparecem como objetivos básicos de ambos os processos para as organizações do setor privado.

Quanto ao Setor Público, não foram identificados estudos específicos que tenham aproximado os conceitos de Gestão do Conhecimento e Inteligência ou analisado complementariedade entre os conceitos na Gestão Pública. Entretanto, no decorrer do presente estudo, foi possível apreender aspectos relevantes quanto à aproximação dos conceitos no contexto público.

Para Johnston e Hansen (2011), um Governo Inteligente necessita aproveitar efetivamente as habilidades e conhecimentos que muitas vezes estão latentes na multidão. Para De Paula e Rover (2012), as informações e o conhecimento se difundem por redes sociais e organizacionais, com uma expansão nos fluxos de comunicação e pontos de controle intangíveis com fontes de informação em muitas partes e o tempo todo, havendo necessidade de novos procedimentos e novas técnicas para reunir e tornar útil o conhecimento produzido. Ainda, a Gestão do Conhecimento é o processo através do qual uma empresa usa a sua Inteligência Coletiva para alcançar objetivos estratégicos (ARORA, 2011).

O cidadão e a sua participação no contexto governamental aparece como um ponto relevante no estudo de ambos os conceitos. O envolvimento do cidadão como uma dimensão essencial para caracterizar Inteligência no Governo, uma vez que permite a comunicação de duas vias, através da colaboração e participação, promovendo um relacionamento mais forte e mais inteligente entre os cidadãos e o governo (GIL-GARCIA et al., 2016), e este envolvimento necessita uma intensificação na Gestão do Conhecimento, uma vez que cada vez mais as

organizações públicas procuram envolver cidadãos e empresas na co-criação de políticas públicas (PEE; KANKANHALLI, 2016).

Além disso, outro ponto de aproximação entre os conceitos está na prestação de serviços públicos de forma ágil, eficiente e eficaz. Governo mais inteligente é a promessa de um Governo mais transparente, eficiente e flexível para os cidadãos (GIL-GARCIA et al., 2014). Além disso, os investimentos em Gestão do Conhecimento melhoram a eficácia organizacional através do reforço da capacidade de gerir o conhecimento (PEE; KANKANHALLI, 2016).

Diante da análise dos conceitos de Inteligência e Gestão do Conhecimento em Governo, foi possível compreender alguns fatores fundamentais que permeiam ambos os processos, como por exemplo, a utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação e o papel das pessoas como agentes primordiais do processo de Inteligência e de Gestão do Conhecimento. Além disso, o apoio da alta gestão e as questões da cultura e incentivo organizacional aparecem como fatores importantes na construção de uma organização pública mais eficiente no processo de captação, transformação e gerenciamento de informação e conhecimento.

Através da aproximação de conceitos, considera-se, em ambos os processos (Inteligência e Gestão do Conhecimento) no Setor Público, as Tecnologias da Informação e Comunicação, o capital humano (pessoas) e o apoio da alta gestão como fatores determinantes no processo. Além disso, a eficiência e eficácia do Governo, bem como, a melhor tomada de decisão dos gestores, aparecem como consequentes da utilização efetiva de mecanismos de Inteligência e Gestão do Conhecimento no desenvolvimento da atividade pública.

Conforme já exposto anteriormente, o processo de Inteligência se estabelece a partir da análise e do monitoramento do ambiente externo para fins de captação de dados e informações pertinentes à organização. Já a Gestão do Conhecimento busca a transformação dos dados e informações advindos do ambiente em conhecimento, a fim de criar, compartilhar e explorar o conhecimento para a tomada de decisão mais precisa por parte dos gestores. Este paralelo é compreendido tanto para organizações do Setor Público como do Setor Privado.

No estudo de Viorel e Radu (2015), os autores apontam que uma das diferenças entre o setor público e o privado está nos objetivos a serem atingidos, ou seja, o setor público está projetado para atingir objetivos em diversas áreas, como segurança, proteção social, regulamentação financeira, dentre outras. Enquanto que o setor privado está visando à maximização dos lucros, o valor das ações e carteira de marcas eficazes.

Em relação à tomada de decisão, a Gestão Pública precisa tomar as suas decisões mais transparentes sobre uma variedade de questões políticas complexas, em um universo onde os cidadãos questionam cada vez mais as posições e decisões (ou a falta de tomadas de decisões)

do governo, e exigem que as autoridades forneçam suas fontes de informação (RIEGE; LINDSAY, 2006).

Assim, é através de processos de Inteligência e Gestão do Conhecimento que o Governo poderia desenvolver suas atividades com maior eficiência e eficácia. Além disso, a Gestão da Informação e do Conhecimento eficaz propicia uma tomada de decisão de valor do gestor público em relação a políticas públicas a serem adotadas e/ou mantidas, atendendo aos principais objetivos da administração pública, que consistem na prestação de serviços de qualidade, no desenvolvimento eficiente da atividade pública, no incentivo a participação social com foco no bem da coletividade.

Por fim, com o objetivo de retomar os principais pontos elencados no desenvolvimento do presente referencial teórico, o Quadro 9 apresenta as perspectivas, autores e pressupostos básicos relacionados aos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência com foco no contexto da Gestão Pública, os quais serão retomados no capítulo 3 para os encaminhamentos metodológicos da pesquisa.

Quadro 9 - Retomando conceitos

PERSPECTIVA	AUTORES	PRESSUPOSTOS BÁSICOS	
		GESTÃO DO CONHECIMENTO	INTELIGÊNCIA
Dados, Informação e Conhecimento	Davenport (1998); Choo (2001); Alavi e Leidner (2001); Desouza (2005)	Existem diferenças entre dados, informação e conhecimento . Dados são fatores rudimentares, número bruto. A informação é o dado processado e/ou interpretado e colocado em um contexto. O conhecimento é a informação personalizada, ou ainda é a coleta de significado a partir da informação do ambiente.	x
Modos de Conversão do conhecimento	Nonaka (1994); Nonaka e Konoo (1998); Nonaka & Takeuchi (2008)	São quatro os modos de conversão do conhecimento : Socialização : partilha de conhecimento tácito entre indivíduos. Pode ocorrer através da troca e compartilhamento de experiências, ideias e imagens através da realização de atividades conjuntas, ou ainda a partir da imitação e observação. Externalização : ocorre a partir da tradução do conhecimento tácito em formas compreensíveis por outros indivíduos e pelo grupo (conhecimento explícito). Acontece por meio de palavras, figuras, metáforas, analogias e criação de conceitos, podendo ser impulsionada pelo diálogo e pela reflexão coletiva. Combinação : a questão principal se encontra nos processos de comunicação e difusão, bem como, na sistematização do conhecimento organizacional que pode levar a novos conhecimentos. Ocorre através de base de dados, documentos, redes de comunicação, treinamentos e reuniões. Internalização : cada indivíduo pode identificar os conhecimentos relevantes para si dentro do conhecimento organizacional. Este modo ocorre a partir do "aprender fazendo", ou através da utilização de casos de sucesso e banco de melhores práticas	x
Gestão do conhecimento	Nonaka (1991); Wiig (1997); Davenport (1997); Gold, Malhotra, e Segars (2001); Alavi e Leidner (2001); Gaspar et al. (2016)	A gestão do conhecimento (GC) visa, através da criação, armazenamento, disseminação, proteção, partilha e utilização do conhecimento, maximizar a eficiência da empresa . O conhecimento é um ativo importantíssimo das organizações que deve passar por uma eficiente gestão e ser renovado constantemente para gerar retorno e vantagem competitiva .	x
Monitoramento/ monitoração do ambiente	Baseado em Andriotti, Freitas, & Janissek-Muniz (2008)	x	Coleta de dados e informações no ambiente externo à organização para a transformação dos mesmos em conhecimentos úteis para a tomada de decisão gerencial, bem como, para a análise de oportunidades e ameaças para a organização.
Inteligência	Fachinelli et al. (2010); Janissek-Muniz & Blanck (2014); Rios et al. (2011); Schoemaker & Day (2009); Gilad & Gilad (1985); Freitas & Janissek-Muniz (2006); Rios e Janissek-Muniz (2014)	x	Habilidade das organizações em coletar, analisar e disseminar dados e informações (pertinentes ao desenvolvimento de suas atividades) advindos do ambiente externo, tendo por base os objetivos e estratégias organizacionais, além de contribuir na redução de incertezas na tomada de decisão .
Cultura organizacional e apoio da alta gestão	Gestão do Conhecimento : Hazlett, Mcadam, & Beggs (2008); Lindner & Wald (2011); Monavarian & Kasaei (2007); Riege & Lindsay (2006); Shinoda et al. (2015); Wiig (2002) Inteligência : Gil-garcia et al. (2013); Gil-Garcia, Zhang, & Puron-Cid (2016); Johnston & Hansen (2011); Scholl & Scholl (2014)	Incentivo organizacional para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento organizacional , através do apoio da alta gestão. Construção de políticas organizacionais orientadas á aprendizagem e gestão do conhecimento .	Incentivo por parte dos gestores no sentido de criar uma cultura organizacional voltada para o monitoramento do ambiente com o objetivo de captação de dados e informações pertinentes na construção de uma Administração Pública mais eficiente .
Uso de Tecnologia da Informação e Comunicação	Gestão do Conhecimento : Alhamoudi (2014); Arora (2011); Davenport (1998); Dawes et al. (2009); Gaspar & Donaire (2016); Gold et al. (2001); Jain & Jeppesen (2013); Mao et al. (2016); Pee & Kankanhalli (2016); Schutte & Barkhuizen (2014); Wiig (2002) Inteligência : de Paula, G., & Rover (2012); Gil-garcia et al. (2013); Gil-Garcia, Zhang, & Puron-Cid (2016); Johnston & Hansen (2011); Scholl & Scholl (2014); Gil-Garcia et al. (2016)	O uso de tecnologias da informação e comunicação aparece como de suma importância e facilitador no desenvolvimento da gestão do conhecimento organizacional, uma vez que através de sua utilização é possível, de forma mais rápida, obter, compartilhar e armazenar o conhecimento .	O uso da tecnologia da informação e comunicação para a coleta de dados do ambiente externo. Auxílio no compartilhamento de informações entre as partes interessadas e tecnologia como meio facilitador na captação de dados e informações acionáveis e onipresentes no ambiente.
O capital humano (pessoas)	Gestão do Conhecimento : Arora (2011); Davenport (1998); Dawes et al. (2009); Mao et al. (2016); Monavarian & Kasaei (2007); Voronchuk & Starineca (2014); Wiig (1997 e 2002) Inteligência : de Paula, G., & Rover (2012); Gil-garcia et al. (2013); Gil-Garcia, Zhang, & Puron-Cid (2016); Johnston & Hansen (2011); Scholl & Scholl (2014); Gil-Garcia et al. (2016)	O capital humano como protagonista da gestão do conhecimento . São as pessoas que exercem o poder da decisão através da utilização do conhecimento que é criado, obtido, disseminado e armazenado na organização. O conhecimento das pessoas aparece como o principal ativo de uma organização .	Uma das características principais de inteligência no setor público está na necessidade de aproveitar efetivamente as habilidades e conhecimentos que muitas vezes estão latentes na multidão , e buscar a colaboração e participação das pessoas na busca pela eficiência e eficácia da atividade pública. Pessoas são as receptoras de dados e informações advindas do monitoramento do ambiente .
Objetivos/relevância para a Gestão Pública	Gestão do Conhecimento : Monavarian & Kasaei (2007); Wiig (2002) Inteligência : Gil-garcia et al. (2013); Gil-Garcia, Zhang, & Puron-Cid (2016); Johnston & Hansen (2011); Scholl & Scholl (2014); Gil-Garcia et al. (2016)	Melhorar a comunicação entre a gestão do topo e as bases de empregados, visando a melhoria nos processos de trabalho para a entrega de serviços de forma competente e efetiva; contribuir para a participação do cidadão e organizações na gestão pública; aumento da qualidade de vida através do desenvolvimento do capital intelectual e alavancar os trabalhadores de conhecimento na sociedade.	Propiciar a tomada de decisão do gestor público baseada em dados e informações pertinentes acarretando vantagens para a Administração Pública: melhorar a prestação de serviços públicos, superar desafios complexos, tornar a gestão pública mais ágil, melhorar a eficácia das políticas e programas públicos .

Fonte: elaborado pela autora (2017)

3. MÉTODO DE PESQUISA

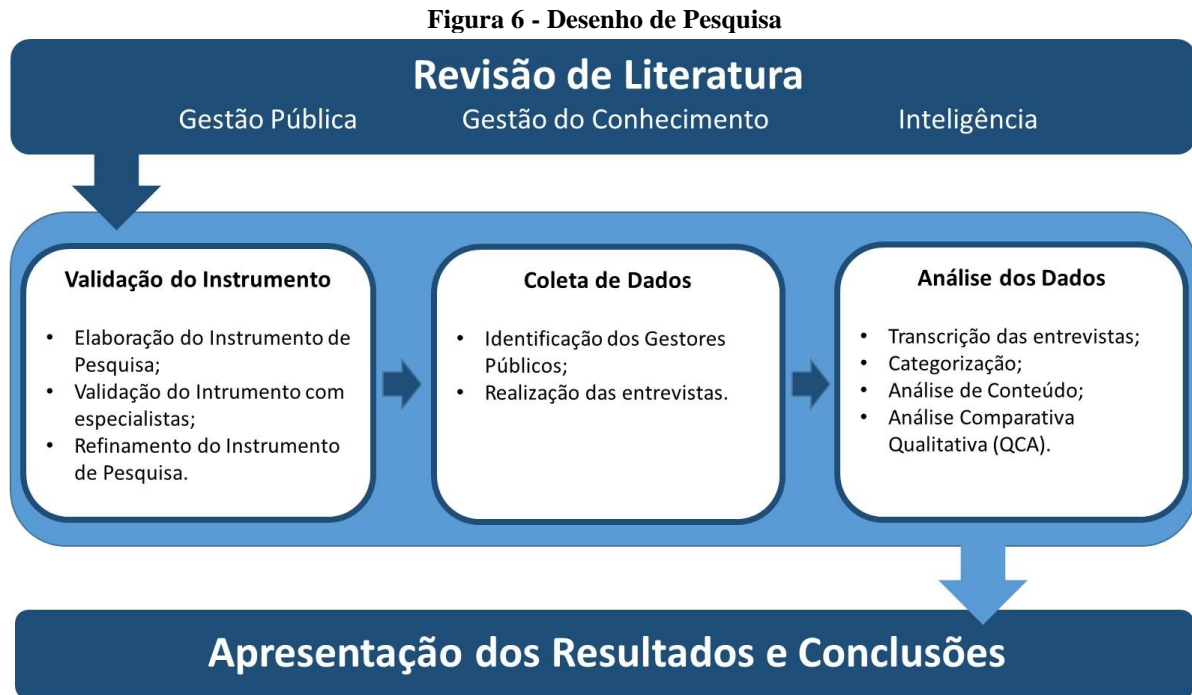
O presente capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos e técnicas que serão adotados para o cumprimento dos objetivos (geral e específicos) do presente estudo. Para tal, apresenta-se o enquadramento da pesquisa, o desenho de pesquisa e, por fim, sua operacionalização através dos procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Considerando os objetivos desta pesquisa em analisar como a Gestão Pública entende e aplica os princípios de Gestão do Conhecimento e Inteligência no desenvolvimento da atividade pública, optou-se pela utilização de uma abordagem qualitativa e exploratória uma vez que “um dos principais benefícios da pesquisa qualitativa é que ela permite que um pesquisador veja e compreenda o contexto no qual as decisões e ações ocorrem” (MYERS, 2013, p. 5).

Segundo Myers (2013), pesquisadores qualitativos argumentam que, se você quiser entender as motivações das pessoas, suas razões, suas ações e o contexto de suas crenças e ações de forma aprofundada, a pesquisa qualitativa é uma boa escolha. A pesquisa exploratória, por sua vez, tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, além de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2008). Assim, para o presente estudo, a realização de pesquisa qualitativa e exploratória, através da aplicação de duas metodologias de análise dos dados como meio para atingir os objetivos pretendidos mostrou-se ser a mais adequada.

Para responder a questão de pesquisa do presente estudo: **De que maneira os gestores públicos aplicam os princípios de Gestão do Conhecimento e Inteligência para a eficiência e eficácia da atividade pública e qualidade na tomada de decisão?** esta pesquisa foi estruturada conforme o seguinte Desenho de Pesquisa (Figura 5).



Fonte: elaborado pela autora (2017)

Conforme Figura 9, primeiramente realizou-se uma revisão minuciosa da literatura sobre os três pilares do presente estudo: Gestão Pública, Gestão do Conhecimento e Inteligência, estudo este que culminou em um protocolo consolidado de elementos a investigar para a questão da compreensão e aplicação de GC e Inteligência na atividade pública ; a partir de então, gerou-se um instrumento de pesquisa e, através de uma pesquisa qualitativa e exploratória, com a realização de entrevistas semiestruturadas e uso de duas técnicas de análise dos dados coletados, a saber a Análise de Conteúdo e a Análise Comparativa Qualitativa (QCA), obtivemos os elementos necessários para a dissertação final.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

Segundo Myers (2013), muitas vezes, as decisões e ações humanas só podem ser entendidas no contexto - é o contexto que ajuda a "explicar" por que alguém agiu de determinada maneira. Assim, para o cumprimento da questão de pesquisa e dos objetivos propostos para o presente estudo, é coerente a realização da pesquisa no contexto da Gestão Pública, sendo a análise junto a gestores públicos propícia para tal.

Existem, no contexto da Administração Pública no Poder Executivo, inúmeras áreas de atuação, desde atividades vinculadas à gestão da própria máquina pública como aquelas vinculadas à prestação de serviço público junto à sociedade. Adicionalmente, existem órgãos públicos melhor estruturados em relação à qualificação de servidores, desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação, processos de gestão dentre outros fatores. Assim, para o atendimento dos objetivos desta pesquisa, optou-se por realizar a investigação junto a gestores públicos de dois contextos diferentes da Administração Pública de um Estado do Sul do Brasil.

Os dois contextos estudados se diferenciam, principalmente, em relação à estruturação de sua gestão, desenvolvimento e utilização de tecnologias de informação e comunicação, verba de formação de servidores e incentivos financeiros dos mesmos. Em ambos dos contextos foram entrevistados gestores de diversas áreas de atuação, e ambos desenvolvem grande parte de suas atividades na gestão da própria máquina pública.

Quanto ao público participante da pesquisa, de acordo com Triviños (1987), é desejável que a pesquisa qualitativa tenha como característica a busca por:

“[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.)” (TRIVIÑOS, 1987, p.132).

Diante do exposto, em relação à seleção de profissionais dos Órgãos pesquisados para participar da pesquisa, optou-se por servidores públicos efetivos (concursados) que estejam exercendo atividades de gestão junto à administração pública. Tal escolha se estabeleceu pelo fato de que estes servidores permanecem no serviço público independentemente de eventuais trocas de governo, e desta maneira, podem contribuir de forma mais efetiva no atingimento dos objetivos da presente pesquisa, uma vez que tanto os processos de Gestão de Conhecimento como o de Inteligência devem permear a administração pública de forma contínua no decorrer do tempo.

Delimitado o contexto e o público participante da pesquisa, a próxima seção apresenta as estratégias de operacionalização da pesquisa visando à concretização do atendimento dos objetivos de pesquisa.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para atendimento dos objetivos do estudo, a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores públicos demonstrou-se adequada como mecanismo de coleta de dados. Em relação à análise dos dados coletados, utilizou-se a técnica da Análise de Conteúdo em um primeiro momento, posteriormente, a partir da análise realizada, foi possível aplicar a Análise Comparativa Qualitativa (QCA) através de Conjuntos *Fuzzy*. Inicialmente, baseando-se nos principais elementos apontados pelos entrevistados a partir da Análise de Conteúdo, estabeleceu-se condições que passaram pelo trabalho de calibração para a Análise Comparativa Qualitativa.

Primeiramente, foi realizada uma minuciosa busca de produções científicas sobre os temas de Inteligência e Gestão do Conhecimento em Governo/Setor Público, entre os anos de 2005 e 2016. A busca se deu através de bases de dados eletrônicos, como Capes, Scielo, Science Direct e Web of Science. Foram utilizados como critérios de pesquisa artigos com termos “inteligência e governo/setor público”, “smart government” e “intelligence and government”, ainda, “gestão do conhecimento e governo/setor público” e “knowledge management and government” em seu título, resumo ou palavras-chave.

A partir da análise do material coletado, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturadas, para aplicação junto a gestores públicos, buscando elencar pontos importantes relacionados aos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência no contexto da Gestão Pública, conforme subseção a seguir.

3.3.1 Coleta de dados

De acordo com Myers (2013), pesquisadores qualitativos afirmam que é praticamente impossível entender por que alguém fez algo ou por quê algo aconteceu em uma organização sem falar com as pessoas sobre isso. Assim, para o entendimento de como os gestores públicos aplicam os princípios dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência no

desenvolvimento da atividade pública optou-se pelo contato com pessoas envolvidas na tarefa, o que foi feito através da técnica de coleta de dados de entrevistas semiestruturadas.

Segundo Gil (2008), pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Mais especificamente “é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 2008, p. 109). Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias que se relacionam com o tema da pesquisa. Para o autor, a entrevista semiestruturada favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, bem como, manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Algumas das vantagens da utilização da técnica de entrevistas para a coleta de dados estão em uma maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente, especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido, bem como, em oferecer maior oportunidade para avaliar atitudes, conduta, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz, e na captação da expressão corporal (MARCONI & LAKATOS, 2003; GIL, 2008).

O roteiro de entrevistas semiestruturadas foi elaborado baseado no referencial teórico e aplicado através de um teste piloto com um gestor público no mês de janeiro de 2017. Após o teste piloto, o roteiro foi utilizado para a realização das entrevistas presenciais. Foram realizadas entrevistas com gestores públicos que ocupam cargos efetivos e de gestão em dois Órgãos Públicos Estaduais do Poder Executivo do Sul do Brasil.

Parte dos entrevistados realiza suas atividades em Órgão com processos de gestão estruturados tais como planejamento estratégico, qualificação de servidores, medição de produtividade e referidos incentivos financeiros, dentre outros mecanismos que auxiliam no desenvolvimento das Gestão Pública. Outros gestores públicos entrevistados não desenvolvem suas atividades em Órgão Público com tamanha estruturação dos processos de gestão e não contam com incentivo financeiro. Através da referida opção para a realização das entrevistas, foi possível analisar os dados coletados a partir da Análise Comparativa Qualitativa (QCA).

A escolha dos referidos órgãos públicos se deu por conveniência, aproximação e acessibilidade, seguida da escolha dos entrevistados que ocorreu através de uma reunião inicial com os responsáveis pela área de qualidade de um dos Órgãos, com o objetivo de sensibilização e pedido para liberação da realização de pesquisa acadêmica junto aos gestores, em relação aos demais gestores, realizou-se a partir do contato da pesquisadora com servidores que poderiam

contribuir para o desenvolvimento da pesquisa. Ao passo da realização das entrevistas, os gestores já entrevistados indicavam outros que poderiam contribuir para a presente pesquisa, diante da indicação, foram realizadas as referidas entrevistas.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas, foi realizado contato via e-mail ou telefone com cada um dos entrevistados, indicando os objetivos da pesquisa, o assunto e a duração imaginada para as entrevistas.

A partir da acessibilidade do pesquisador, visto se tratar de um pesquisador que exerce atividades junto à administração pública, foi igualmente possível identificar entrevistados que atendessem ao critério estabelecido: gestores públicos que ocupam cargo efetivo na administração pública e que, entende-se, executarem atividades de Gestão envolvendo Inteligência e Gestão do Conhecimento.

O Quadro 10 apresenta o Instrumento de Pesquisa contendo os principais pontos elencados junto aos entrevistados com foco em atingir os objetivos propostos na presente pesquisa.

Quadro 10 - Instrumento de Pesquisa
Entrevistas semiestruturadas

Identificação do entrevistado			
Nome:		Idade:	
Tempo de serviço público:			
Cargo:			
Escolaridade:			
Função que exerce no Órgão Público:			
Perspectiva	Pontos de destaque	Perguntas	Possíveis explorações
Conhecimento	Criação do conhecimento organizacional Nonaka (1994); Nonaka e Konoo (1998); Nonaka & Takeuchi (2008)	1. Como se estabelece o processo de tornar o conhecimento criado por indivíduos disponível e amplificado no ambiente público?	O processo se estabelece da relação entre servidores? Existe momentos específicos para criação do conhecimento (como treinamentos, grupos de trabalho...)?
	Gestão do conhecimento Nonaka (1991); Wiig (1997, 2002); Davenport (1997); Gold, Malhotra, e Segars (2001); Alavi e Leidner (2001); Gaspar et al. (2016)	2. Com relação a gestão do conhecimento organizacional, comente sobre suas percepções e possíveis estratégias adotadas em seu Órgão. Existe um processo estruturado? 3. Como você avalia a importância de um processo de gestão do conhecimento no desenvolvimento da atividade pública?	Como se dá o processo de construir, transformar, organizar, implantar e utilizar o conhecimento de forma eficaz?
Inteligência	Dados e Informação do ambiente Davenport (1998); Janissek-Muniz et al. (2006); Fachinelli (2010); Rios et al. (2011); Janissek-Muniz & Blanck (2014)	4. Existe preocupação por parte da gestão pública em relação aos dados e informações advindos do ambiente externo? 5. Como o setor público identifica dados e informações úteis, pertinentes ou de consequências para o desenvolvimento da atividade pública?	Que dados e informações são estes? Qual a importância dos mesmos?
	Monitoramento do ambiente Andriotti, Freitas, & Janissek-Muniz (2008)	6. De que maneira o governo realiza o monitoramento ambiente externo?	Quais são os servidores ou Órgãos responsáveis por tal prática?
	Utilização de Dados e Informações Freitas & Janissek-Muniz (2006); Schoemaker & Day (2009); Rios et al. (2011); Janissek-Muniz & Blanck (2014)	7. Como se dá o processo de análise e/ou interpretação dos dados advindo do ambiente externo? 8. Ao passo do governo estar diante de dados e informações de interesse advindas do ambiente externo, de que forma são processadas e utilizadas para o desenvolvimento da atividade pública?	São influenciadores da tomada de decisão? Auxiliam no desenvolvimento de políticas públicas?
Convergência entre Gestão do Conhecimento e Inteligência na gestão pública	Apoio da alta gestão Conhecimento: Hazlett, Mcadam, & Beggs (2008); Lindner & Wald (2011); Monavvarian & Kasaei (2007); Riege & Lindsay (2006); Shinoda et al. (2015); Wiig (2002) Inteligência: Gil-garcia et al. (2013); Gil-Garcia, Zhang, & Puron-Cid (2016); Johnston & Hansen (2011); Scholl & Scholl (2014)	9. Com relação ao apoio da alta gestão para a utilização de dados, informações e conhecimentos no desenvolvimento da atividade pública, como você avalia o referido apoio? Ele existe e/ou é necessário?	Existe alguma forma de incentivo para adoção de práticas de gestão do conhecimento e informacional? O apoio da alta gestão é primordial para a utilização de dados, informações e conhecimento no desenvolvimento da atividade pública?
	Uso de Tecnologia da Informação e Comunicação Conhecimento: Alhamoudi (2014); Arora (2011); Davenport (1998); Dawes et al. (2009); Gaspar & Donaire (2016); Gold et al. (2001); Jain & Jeppesen (2013); Mao et al. (2016); Pee & Kankanhalli (2016); Schutte & Barkhuizen (2014); Wiig (2002) Inteligência: de Paula, G., & Rover (2012); Gil-garcia et al. (2013); Gil-Garcia, Zhang, & Puron-Cid (2016); Johnston & Hansen (2011); Scholl & Scholl (2014); Gil-Garcia et al. (2016)	10. A intensificação do uso de tecnologias da informação e comunicação no governo é um meio facilitador da captação de dados e informações advindos do ambiente externo? 11. E quanto a criação, disseminação e gestão do conhecimento organizacional?	Como você avalia o uso de tecnologias da informação e comunicação pelo governo? Poderiam ser melhor utilizadas para captação dos anseios da sociedade? E para uma melhor prestação de serviço público?
	O capital humano Conhecimento: Arora (2011); Davenport (1998); Dawes et al. (2009); Mao et al. (2016); Monavvarian & Kasaei (2007); Voronchuk & Starineca (2014); Wiig (1997 e 2002) Inteligência: de Paula, G., & Rover (2012); Gil-garcia et al. (2013); Gil-Garcia, Zhang, & Puron-Cid (2016); Johnston & Hansen (2011); Scholl & Scholl (2014); Gil-Garcia et al. (2016)	12. Como você avalia a importância da participação dos servidores públicos nos processos de inteligência e gestão do conhecimento organizacional?	Existe uma preocupação do servidor público em relação a aquisição e disseminação do conhecimento?
	Tomada de decisão Gil-garcia et al. (2013); Gil-Garcia, Zhang, & Puron-Cid (2016); Johnston & Hansen (2011); Scholl & Scholl (2014); Gil-Garcia et al. (2016); Monavvarian & Kasaei (2007); Wiig (2002)	13. Os dados e informações advindos do ambiente externo são considerados quando da tomada de decisão no seu Órgão? 14. O conhecimento organizacional se apresenta como um facilitador da tomada de decisão?	Em caso afirmativo, de que maneira as informações e o conhecimento influenciam a tomada de decisão? Em caso negativo, quais os pressupostos que são considerados quando da tomada de decisão? Aspectos meramente políticos?
	Eficiência e eficácia Gil-garcia et al. (2013); Gil-Garcia, Zhang, & Puron-Cid (2016); Johnston & Hansen (2011); Scholl & Scholl (2014); Gil-Garcia et al. (2016); Monavvarian & Kasaei (2007); Wiig (2002)	15. Como você avalia a eficiência e eficácia da atividade pública através de uma maior quantidade de informações produzidas no ambiente? 16. A atividade pública é desenvolvida de forma mais eficiente a partir da utilização do conhecimento criado, compartilhado e gerido na organização?	De que forma os dados e informações influenciam a eficiência da atividade pública?

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Os gestores públicos respondentes desta pesquisa são servidores públicos efetivos (concursados) que estão exercendo atividades de gestão junto ao Poder Executivo de um dos Estados do Sul do Brasil. A diversidade em relação ao tempo de serviço, gênero, área de atuação e escolaridade dos 17 (dezesete) gestores públicos entrevistados está apresentada na Tabela 2, ainda, e se demonstrou importantes para a Análise Comparativa Qualitativa. Ressalta-se que, para garantir o anonimato dos participantes na redação deste estudo, os resultados do estudo são apresentados utilizando a nomenclatura “E” somada ao número identificador.

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Tempo de Serviço Público	Gênero	Função no Órgão Público	Área de atuação	Escolaridade
E1	10 anos	M	Gerente	Fiscalização e Cobrança	Pós-Graduação
E2	25 anos	M	Gerente	Projetos e Sistemas	Pós-Graduação
E3	7 anos	M	Gerente	Qualidade do Gasto Público	Graduação
E4	10 anos	M	Gerente	Programação Orçamentária	Pós-Graduação
E5	25 anos	M	Diretor	Gestão Administrativa	Mestrado
E6	7 anos	M	Gerente	Planejamento Financeiro e Fluxo de Caixa	Pós-Graduação
E7	23 anos	M	Gerente	Controle de Dívidas Públicas	Graduação
E8	21 anos	M	Diretor	Projetos e Sistemas	Pós-Graduação
E9	18 anos	M	Gerente	Desenvolvimento de Pessoal	Graduação
E10	7 anos	M	Gerente	Planejamento Financeiro	Mestrado
E11	25 anos	M	Diretor	Desenvolvimento Organizacional e Qualidade	Mestrado
E12	39 anos	M	Gerente	Relações Institucionais	Graduação
E13	38 anos	M	Diretor	Compras Públicas	Mestrado
E14	6 anos	M	Gerente	Projetos e Sistemas	Pós-Graduação
E15	8 anos	F	Coordenador	Assessoria Jurídica	Pós-Graduação
E16	2 anos	F	Gerente	Desenvolvimento de Pessoal	Graduação
E17	36 anos	M	Gerente	Planejamento e Modernização	Graduação

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Ao realizar as entrevistas, foram destacados, através de anotações, aspectos que se evidenciaram no decorrer da conversa, bem como elementos não textuais percebidos; por fim, após encerramento de cada entrevista, foi realizada a transcrição de cada uma na sua totalidade. Ao total, foram realizadas 17 (dezesete) entrevistas com gestores públicos de diversas áreas de atuação. O respectivo número de entrevistas se mostrou adequado para o estudo, uma vez que os entrevistados puderam falar sobre o assunto e diversos elementos referentes aos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência começaram a se demonstrar repetitivos no decorrer da realização das mesmas. A coleta dos dados foi efetuada nos meses de abril e maio de 2017 e, posteriormente, foi realizada a análise desses dados através das técnicas descritas na próxima seção.

3.3.2 Análise dos dados

A etapa de análise de dados tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação

(GIL, 2008, p. 156). Para os procedimentos de análise de dados, optou-se pela utilização de duas abordagens distintas: a técnica de Análise de Conteúdo e a Análise Comparativa Qualitativa (QCA).

3.3.2.1. Análise de Conteúdo

Bardin (2011, p. 48) define o termo análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.”. Existem três diferentes fases da análise de conteúdo, a primeira é a fase de pré-análise, em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. A exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na análise do material através da definição de categorias e a identificação das unidades de registro a fim de codificar as mensagens e compreender a significação das mesmas. Por fim, temos a fase de tratamento dos resultados, inferência e a interpretação, na qual ocorre a análise reflexiva e crítica em relação aos dados coletados (FREITAS; JANISSEK, 2000).

Desta forma, a análise de dados seguiu as fases de análise elencadas no estudo de Bardin (2011). Primeiramente, após a coleta dos dados, as entrevistas foram transcritas em sua totalidade pela própria autora, resultando em 92 páginas de dados brutos que foram organizados e estruturados com o auxílio das ferramentas Word e Excel do pacote Office da Microsoft, possibilitando a sistematização das ideias iniciais buscando analisar como a Gestão Pública entende e aplica os princípios de Gestão do Conhecimento e Inteligência no desenvolvimento da atividade pública.

O segundo passo se estabeleceu a partir da definição de categorias para análise dos dados coletados. A Tabela 2 apresenta a categorização dos dados para a análise de conteúdo, que se baseou na fundamentação teórica, bem como, na compreensão dos gestores públicos em relação aos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência, seguida da estruturação e importância para o desenvolvimento da atividade pública. Além disso, verificar pontos convergentes de aproximação dos conceitos no Órgão de análise e a evolução percebida na estruturação dos processos no setor público segundo a visão dos gestores públicos entrevistados.

Tabela 2 - Categorização das Informações

Informação Bruta	Categoria	Subcategoria
Transcrição das Entrevistas	Gestão do Conhecimento	Processo de Gestão do Conhecimento
		Criação do Conhecimento
		Utilização, Armazenamento e Disseminação do Conhecimento
	Inteligência	Processos e Equipes de Inteligência
		Coleta de dados e informações
		Análise e utilização de dados e informações
		Disseminação de dados e informações na organização
	Convergência entre Gestão do Conhecimento e Inteligência na Gestão Pública	Apoio da alta gestão
		Uso de Tecnologia da Informação e Comunicação
		O capital humano
	Consequentes dos Processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência na Gestão Pública	Qualidade na Tomada de Decisão
		Eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade

Fonte: elaborado pela autora (2017)

A partir das questões que emergiram da categorização das informações via Análise de Conteúdo, e objetivando a complementação do estudo através da descoberta de configurações causais relativas aos princípios de Gestão do Conhecimento e Inteligência que conduzam à qualidade da tomada de decisão do gestor público e à eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública, optou-se pela aplicação da técnica de análise de dados *QCA – Qualitative Comparative Analysis*, utilizando conjuntos *fuzzy*.

3.3.2.2. Análise Comparativa Qualitativa

A *Qualitative Comparative Analyses* (QCA) foi desenvolvida por Charles Ragin (1987), para resolver problemas provocados pela necessidade de se fazer inferências causais com base em um pequeno número amostral de casos, adaptando-se adequadamente no presente estudo, tendo em vista a realização de 17 (dezessete) entrevistas. Esta análise utiliza uma abordagem técnica para explorar como condições causais se associam a um resultado de interesse (FISS, 2011).

Em sua origem, QCA foi desenvolvida para a análise de configurações de conjuntos booleanos convencionais, ou seja, para analisar se uma determinada variável é membro ou não de um dado conjunto, através da definição de conjuntos *crispy* (csQCA), que possibilita ao investigador conjuntos com dados simples compostos de variáveis binárias, codificadas como 1 para o “presente” e 0 para o “ausente” (RIHOUX; RAGIN, 2009).

A questão de usar apenas condições dicotômicas do csQCA se apresentaram como uma limitação ao passar do tempo (RIHOUX; RAGIN, 2009). Para atender tal limitação foi

desenvolvido o mvQCA que mantém a lógica fundamental do csQCA, mas se apresenta como uma extensão do mesmo, uma vez que permite variáveis de múltiplos valores. Rihoux e Ragin (2009) colocam que o mvQCA é uma generalização do csQCA, porque, de fato, uma variável dicotômica é um subtipo de múltiplos valores. Para os autores, as condições de múltiplos valores podem ser usadas para criar uma representação mais genuína dos dados denominados multicategóricos.

Por sua vez, o fsQCA é definido por Ragin (2000) como uma abordagem de dois níveis, sendo qualitativa em sua essência, mas utilizando também métodos quantitativos e fazendo uma ponte (*bridging*) entre as duas. Diferentemente de trabalhar com variáveis binárias existente na abordagem de conjunto tradicionais, o fsQCA (conjuntos *Fuzzy*) permitem inserir valores de associação entre “0” e “1” e não somente “0” ou “1”. O fsQCA aceita configurações alternativas de condições, equifinalidade e assimetria (Fiss, 2011), ou seja, os conjuntos *fuzzy* permitem a percepção muito mais aproximada das situações estudadas (RAGIN, 2000). Segundo o autor, o mais importante é a ligação entre a teoria e dados de análise nas ciências sociais, o que pode ser grandemente melhorada utilizando Conjuntos *fuzzy* uma vez que estes podem ser desenhados para preencher conceitos teóricos.

Optou-se no presente trabalho pela utilização da técnica *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) utilizando fsQCA 2.5® - www.fsqca.com, uma vez que através do uso do fsQCA é possível identificar configurações causais que conduzem à presença ou à ausência (neste caso representado pelo símbolo ~) de um determinado resultado, podendo apresentar mais de uma solução para cada um determinado objetivo (RIHOUX; RAGIN, 2009).

A análise QCA com utilização de Conjuntos *Fuzzy* (*Fuzzy Set*) permitem através da inserção de valores de associação entre “0” e “1” uma percepção muito mais aproximada das situações estudadas (RAGIN, 2000), possibilitando, através do uso do fsQCA, a identificação de configurações causais que conduzem à presença ou à ausência de determinado resultado.

Através da utilização do fsQCA, foi possível identificar quais combinações de condições causais conduzem à qualidade na tomada de decisão do gestor público e quais conduzem para à eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública.

As condições analisadas a partir da aplicabilidade da técnica fsQCA foram determinadas a partir da aplicação da técnica da Análise de Conteúdo, através da qual foi possível a identificação de elementos importantes do processo de Gestão do Conhecimento e Inteligência no contexto de Gestão Pública, objetivando maior qualidade na tomada de decisão do Gestor Público e para a eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública. A Tabela 3

apresenta a categorização que emergiu da Análise de Conteúdo com o referido índice utilizado na calibração dos dados da aplicação da técnica fsQCA.

Tabela 3 - Índice para calibração de dados

Gestão do Conhecimento		
Calibração	Descrição	Análise
0.0	Não utiliza elementos do processo de GC	Entrevistado não reconhece e não utiliza elementos de GC no desenvolvimento do trabalho e na tomada de decisão.
0.25	Utiliza mínimos elementos do processo de GC	Entrevistado reconhece a GC mas pouco se utiliza da partilha de conhecimento, de treinamentos, de benchmarking, material disponível, reuniões de trabalho para o desenvolvimento do trabalho e na tomada de decisão.
0.50	Utiliza razoáveis elementos do processo de GC	Entrevistado reconhece a GC e utiliza da partilha do conhecimento, treinamentos, benchmarking, material disponível, reuniões de trabalho para o desenvolvimento do trabalho e na tomada de decisão.
0.75	Processo de GC em fase de estruturação e utilização	Entrevistado reconhece a GC e utiliza consideravelmente a partilha do conhecimento, treinamentos, benchmarking, material disponível, reuniões de trabalho para o desenvolvimento do trabalho e na tomada de decisão.
1.00	Processo de GC estruturado	Entrevistado reconhece a GC como fundamental a sua utilização para o desenvolvimento do trabalho e para tomada de decisão.
Inteligência		
Calibração	Descrição	Análise
0.0	Não utiliza elementos do processo de Inteligência	Entrevistado não reconhece e não utiliza elementos do processo de Inteligência no desenvolvimento do trabalho e na tomada de decisão.
0.25	Utiliza mínimos elementos do processo de Inteligência	Entrevistado reconhece o processo de Inteligência mas pouco se utiliza de dados e informações advindos do ambiente externo para o desenvolvimento do trabalho e na tomada de decisão.
0.50	Utiliza razoáveis elementos do processo de Inteligência	Entrevistado reconhece o processo de Inteligência e utiliza dados e informações advindos do ambiente externo para o desenvolvimento do trabalho e na tomada de decisão.
0.75	Processo de Inteligência em fase de estruturação e utilização	Entrevistado reconhece o processo de Inteligência e utiliza consideravelmente dados e informações advindos do ambiente externo para o desenvolvimento do trabalho e na tomada de decisão.
1.00	Processo de Inteligência estruturado	Entrevistado reconhece o processo de Inteligência como fundamental a sua utilização para o desenvolvimento do trabalho e para tomada de decisão.
Apoio da Alta Gestão		
Calibração	Descrição	Análise
0.0	Não há apoio da alta gestão	A alta gestão não reconhece e não apoia os processos de GC e Inteligência para o desenvolvimento do trabalho e para tomada de decisão.
0.25	Apoio mínimo da alta gestão	A alta gestão reconhece os processos de GC e Inteligência mas apoia minimamente na execução dos mesmos para o desenvolvimento do trabalho e para a tomada de decisão.
0.50	Apoio razoável da alta gestão	A alta gestão reconhece os processos de GC e Inteligência e apoia razoavelmente na execução dos mesmos para o desenvolvimento do trabalho e para a tomada de decisão, deixando a cargo de cada gestor a utilização.
0.75	Forte apoio da alta gestão	A alta gestão reconhece os processos de GC e Inteligência e trabalha junto os processos para o desenvolvimento do trabalho e para tomada de decisão de cada gestor.
1.00	Total apoio da alta gestão	A alta gestão reconhece os processos de GC e Inteligência e busca a estruturação em toda organização para o desenvolvimento do trabalho e para a tomada de decisão.
Uso TIC		
Calibração	Descrição	Análise
0.0	Não utiliza Tecnologias da Informação e Comunicação	Não há necessidade da utilização de TIC para o desenvolvimento dos processos de GC e Inteligência, e consequentemente para a tomada de decisão
0.25	Utiliza pouco Tecnologias da Informação e Comunicação	Pouca utilização de TIC para o desenvolvimento dos processos de GC e Inteligência e consequentemente para a tomada de decisão
0.50	Utiliza razoavelmente Tecnologias da Informação e Comunicação	Razoável utilização de TIC para o desenvolvimento dos processos de GC e Inteligência e consequentemente para a tomada de decisão
0.75	Utiliza muito Tecnologias da Informação e Comunicação	Muita utilização de TIC para o desenvolvimento dos processos de GC e Inteligência e consequentemente para a tomada de decisão
1.00	Utilização indispensável de Tecnologia da Informação e Comunicação	Indispensável nos processos de GC e Inteligência e consequentemente para a tomada de decisão
O Capital Humano		
Calibração	Descrição	Análise
0.0	As pessoas não são importantes nos processos	Não há importância na participação das pessoas para os processos de GC e Inteligência e consequente tomada de decisão
0.25	As pessoas são pouco importantes nos processos	As pessoas são pouco importantes para o processo de GC e Inteligência e consequente tomada de decisão
0.50	As pessoas são razoavelmente importantes nos processos	As pessoas são razoavelmente importantes para o processo de GC e Inteligência e consequente tomada de decisão
0.75	As pessoas são muito importantes nos processos	As pessoas são muito importantes para o processo de GC e Inteligência e consequente tomada de decisão
1.00	As pessoas são indispensáveis nos processos	As pessoas são indispensáveis para o processo de GC e Inteligência e consequente tomada de decisão
Qualidade na Tomada de Decisão		
Calibração	Descrição	Análise
0.0	Inexistência de Qualidade na Tomada de Decisão	Não há qualidade alguma na tomada de decisão do gestor público a partir dos processos de GC e Inteligência
0.25	Pouca Qualidade na Tomada de Decisão	Pouca qualidade na tomada de decisão do gestor público a partir dos processos de GC e Inteligência
0.50	Razoável Qualidade na Tomada de Decisão	Razoável ou mediana qualidade na tomada de decisão do gestor público a partir dos processos de GC e Inteligência
0.75	Muita Qualidade na Tomada de Decisão	Muita qualidade na tomada de decisão do gestor público a partir dos processos de GC e Inteligência
1.00	Qualidade Total na Tomada de Decisão	Qualidade total na tomada de decisão do gestor público a partir dos processos de GC e Inteligência
Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública		
Calibração	Descrição	Análise
0.0	Inexistência de Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública	Não há eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública a partir dos processos de GC e Inteligência
0.25	Pouca Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública	Pouca eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública a partir dos processos de GC e Inteligência
0.50	Razoável Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública	Razoável ou mediana eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública a partir dos processos de GC e Inteligência
0.75	Muita Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública	Muita eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública a partir dos processos de GC e Inteligência
1.00	Total Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública	Total eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública a partir dos processos de GC e Inteligência

Fonte: elaborado pela autora (2017)

A partir do índice de calibração de dados, foi possível a análise e calibração dos dados coletados em cada entrevista que está apresentada em sua totalidade junto aos resultados da pesquisa. Através da aplicação das referidas metodologias de análise qualitativa dos dados, foi realizada a consolidação dos resultados do trabalho que serão apresentados a seguir.

4. RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados do estudo. Inicialmente, na seção 4.1 são apresentadas as premissas sobre Gestão do Conhecimento conforme foram expostas pelos gestores públicos. As questões relativas ao processo Inteligência sob a perspectivas dos entrevistados estão elencadas na seção 4.2. A seção 4.3 apresenta de que maneira os gestores públicos expõem a necessidade e importância do apoio da alta gestão, a intensificação do uso de Tecnologias da Informação e Comunicação e a participação das pessoas como meios facilitadores dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência. Na seção 4.4 são expostos pontos relevantes quanto à melhora na eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública, bem como, para uma maior qualidade tomada de decisão do gestor público através de processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência na Gestão Pública. Por fim, na seção 4.5 são apresentados os passos utilizados para a aplicação e os resultados encontrados através da Análise Comparativa Qualitativa (QCA).

A divisão das seções que seguem foi realizada tendo como base o encadeamento do instrumento de pesquisa, buscando identificar elementos que os gestores públicos aplicam em relação aos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência, a percepção quanto à importância dos referidos processos para o desenvolvimento da atividade pública, seguindo com a análise dos pontos de convergência e complementariedade entre os conceitos, e posterior análise em relação a influência dos processos na qualidade da tomada de decisão do gestor público e na eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública. Por fim e a partir dos dados analisados com a Análise de Conteúdo adota-se a Análise Comparativa Qualitativa, com a utilização de conjuntos *fuzzy* como técnica complementar para analisar as condições necessárias e os caminhos para os referidos objetivos na Gestão Pública.

4.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Através desta categoria, são apresentadas as premissas levantadas pelos gestores públicos entrevistados em relação às questões de estruturação de processos de Gestão do Conhecimento (GC) e a importância percebida para o Setor Público, bem como a maneira pela qual se estabelece a criação, utilização, armazenamento e disseminação do conhecimento organizacional.

4.1.1 Processo de Gestão do Conhecimento

Em relação à estruturação de processos de Gestão do Conhecimento, os gestores públicos participantes da pesquisa ressaltam haver pequenas iniciativas, mas não um processo estruturado institucionalizado que permeia toda a organização.

[E3] Eu considero que existem mini processos estruturados. Como por exemplo, o processo ‘prata da casa’ que é quem vai lá faz um curso fora e volta e apresenta aqui. Fora dos Estados que o pessoal vai e apresenta aqui, alguns relatórios. Tem iniciativas de micro processos, não acho que há, não entendo que a haja um processo estruturado mesmo, e pensado assim como algo estratégico para casa e que feche todas as pontas.

[E9] Não, infelizmente atualmente isso é uma carência bastante grande aqui e que não tem assim, um planejamento, uma luz no fim do túnel, um plano ainda para trabalhar isso. Tem alguns trabalhos isolados, tem algumas, digamos pequenas iniciativas, mas nada assim muito institucional.

Para os gestores públicos, o processo de GC ainda está enraizado na departamentalização e é um ponto de carência quando se pensa em administração pública como um todo. Entretanto, reconhecem que existe uma evolução com o passar do tempo.

Conforme pressupostos de Davenport (1997), as tarefas de GC são intermináveis, uma vez que o conhecimento nunca está totalmente gerenciado; isto poderia ser uma explicação para o fato de os gestores públicos terem a sensação de que o processo de GC, como exposto pelo entrevistado E11 “passa por altos e baixos, que em algum momento se propõe algumas ações para sistematizar e estruturar o conhecimento, algumas iniciativas dão certo, outras fracassam, é um eterno recomeçar”.

A construção de um governo mais eficaz no desenvolvimento de políticas públicas está calcada no conhecimento que é produzido e gerenciado nos órgãos públicos, buscando formas mais sistemáticas e eficazes de capturar, difundir, transferir e aplicar o conhecimento organizacional (RIEGE; LIDSAY, 2006). Tal pensamento é corroborado mais fortemente pela visão de um dos gestores públicos entrevistados.

[E5] Uma carreira de Estado deveria ter como norte bem claro a produção de inteligência em mais do que vanguarda, e viver sempre o mundo de amanhã. Mais do que isso, ela deveria montar observatórios, montar laboratórios de pesquisa, isso sim é o que vai se valorizar. É o agregar valor econômico, muito fácil falar sobre isso, o diferencial entre empresas e países, se deu pela agregação de conhecimento, então se você sabe navegar, você teria um conhecimento diferencial ao outro povo. E assim é nos dias de hoje, se você tem a vanguarda do conhecimento, se você detém desses conhecimentos específicos você está à frente dos outros. Se você ficar para trás, realmente você assume a possibilidade de daqui a pouco não existir mais.

Os 17 (dezessete) gestores públicos entrevistados avaliam a estruturação da GC organizacional como de suma importância e estratégica para a melhoria contínua do desenvolvimento da atividade pública. Ressaltam, dentre os pontos elencados, a evolução em relação à disseminação do conhecimento que por muitos anos ficava única e exclusivamente centrada em cada servidor, bem como, a manutenção do conhecimento na organização através da troca de gerações:

[E1] É extremamente importante. Quando entrei aprendi muito com colegas que tinha o conhecimento acumulado, mas vou te dizer que o processo melhorou muito, a gente já tem uma disseminação da informação bem maior.

[E8] Eu acho importantíssimo por uma questão muito simples (risos), quando eu entrei aqui há 20 e poucos anos, a gente tinha sempre um exemplo clássico lá, tem um colega nosso que é o especialista em uma determinada área do conhecimento de auditoria, mas no momento que o colega fosse embora, o conhecimento ia com ele, só por isso eu já te coloco na importância de a gente trabalhar a gestão do conhecimento.

[E10] Eu acho que importante justamente para não ser o conhecimento pessoal e sim da instituição, a pessoa que chega a qualquer divisão, os procedimentos básicos de trabalho devem ser algo institucionalizado pela divisão/seção, caso contrário tu acaba, aquela questão, do o meu conhecimento é meu patrimônio e eu não divido com ninguém, e eu acho que tem que ser algo coletivo.

[E11] Olha, eu acho que é extremamente importante, acho que existe uma grande produção de conhecimento dentro da atividade pública, e a não estruturação e sistematização disso faz com que se tenha uma perda muita grande disso que se produz.

Ao passo de haver o reconhecimento em relação à importância e evolução do processo de GC para a administração pública, os gestores reconhecem a dificuldade na estruturação de um processo que perpetue na atividade pública entre os diversos setores de atuação. Conforme exemplifica o Entrevistado 4, “ainda é muito precário, entendo que não se faz uma Gestão do Conhecimento bem feita sem alterar a estrutura, sem alterar cultura, não adiante também a gente fazer alguma coisa linda e maravilhosa se as estruturas não estão integradas.”

Diante do exposto, evidencia-se a necessidade de alterações em processos envolvendo a cultura organizacional, por exemplo, com mecanismos que incentivem e demonstrem a

importância da Gestão do Conhecimento para a totalidade de servidores públicos e não apenas a gestão, possibilitando desta maneira a estruturação dos processos dentro dos Órgãos da administração pública.

4.1.2 Criação do Conhecimento

Um dos pressupostos básicos da criação do conhecimento organizacional se encontra em tornar o conhecimento criado por indivíduos disponível e amplificado na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; NONAKA; VON KROGH, 2009).

Segundo o Entrevistado 2, o processo de criação de conhecimento organizacional passa por um processo de evolução com no decorrer do tempo:

[E2] Nós já temos bibliotecas, cuidamos de fazer isso, estocando conhecimento, práticas repetitivas que precisam ser transferidas para pessoas que eventualmente trocam de lugar, enfim, estamos estocando conhecimento de negócio, de como fazer, do que significa informações também e temos a guarda de conhecimento histórico. Ou seja, como que os dados e informações se comportaram historicamente, o que eles geraram e podemos recuperar isso de várias formas. Não diria que está pronto o processo, mas está avançado, e existe a identificação, existe um esforço específico e institucional.

O Entrevistado 8 atribui à utilização da tecnologia como meio facilitador de uma maior criação e disseminação do conhecimento organizacional citando que “a tecnologia tem nos ajudado nisso, a viabilizar o conhecimento tácito das pessoas e explicitá-los, permitindo o compartilhamento de tais conhecimentos. Buscar a construção do conhecimento coletivo, isso tem que ser estruturado”.

Corroborando com o modelo de criação do conhecimento proposto por Nonaka (1994, p.20) em relação ao fato das interações entre conhecimento tácito e explícito tenderão a tornarem-se maiores em escala e mais rápidas em velocidade com um maior número de atores envolvidos na organização, o Entrevistado 3 ressalta tal evolução na Administração Pública.

[E3] Eu vejo uma evolução no ambiente público, uma evolução grande que vem um pouco junto com uma mudança de “caixinhas”, uma mudança na gestão como um todo, que propiciou um pouco mais de circulação entre as áreas, os processos começaram a ficar mais, transparência, até as áreas começaram a ficar mais, se tornou mais orgânica e isso leva junto a questão do fluxo de informações, de conhecimento, se mudou muita gente de área, então isso vai tornando tudo mais homogêneo.

Tal posicionamento demonstra a necessidade do incentivo a participação de todos os envolvidos no processo de criação do conhecimento, possibilitando a evolução do processo de

gerir com mais eficiência as questões vinculadas ao conhecimento produzido na organização e que é de consequência para uma melhor gestão pública. A partir da criação se faz necessário mecanismos de utilização, armazenamento e disseminação do conhecimento organizacional.

4.1.3 Utilização, Armazenamento e Disseminação do Conhecimento

A partir das respostas obtidas, foi possível depreender que, no ambiente público, ainda há carência quanto à amplificação, à conectividade do conhecimento entre as diversas áreas em um mesmo Órgão, bem como, em relação à cristalização de processos estruturados de disponibilização do conhecimento na atividade pública. Dos 12 gestores públicos entrevistados, 10 argumentam sobre o enraizamento do conhecimento no indivíduo e a dificuldade de disseminação do mesmo, ressaltando questões de departamentalização e estrutura compartimentada como mecanismos inibidores de um maior compartilhamento de conhecimento entre áreas e servidores públicos.

[E3] Embora os processos de trabalho no geral, e isso eu acho que eu posso expandir para o setor público sejam bastante segmentados, isso gera impactos no trabalho, mas também no fluxo do conhecimento, porque as pessoas acabam ficando muito focados na sua caixa, a famosa ficar nas caixinhas do setor público, e isso prejudica o fluxo do conhecimento, a disseminação.

[E4] A disseminação do conhecimento, a troca entre as áreas, os processos, é muito difícil né, e aí é uma questão estrutural. Eu vejo as coisas muito departamentalizadas, os conhecimentos, não tem processo, você tem muito pouco processo que auxilia nessa disseminação.

[E8] Uma coisa que a gente fala muito aqui é de que o conhecimento fica muito nas pessoas e a gente não consegue explicitá-lo e compartilha-lo, esse é o grande desafio que a gente tem.

[E9] O conhecimento aqui ele passa, na sua maior parte, de um para outro, do contato que a pessoa, vai para uma área e a pessoa que está lá trabalhando passa a prática. Então, tem uma carência muito grande de a gente sistematizar mais essa passagem de conhecimento de um colega para outro, ela acontece mais quando tu vai trabalhar na área, na prática, ou através de cursos e tal, mais no trabalho prático.

[E11] A informação é ainda muito compartimentada, então a informação da área tal fica na área tal, o conhecimento que alguém produz, produz para si ou para o seu pequeno grupo. Muito pouco disso é tornado público e serve como um ponto de partida para mais conhecimento.

De toda forma, existem iniciativas importantes na busca por uma maior disponibilização e amplificação do conhecimento criado pelos indivíduos no ambiente públicos, tais como

reuniões de grupos de trabalho, palestras, desenvolvimento de manuais de processos de trabalho, fóruns de dúvidas, realização de cursos com instrutores externos e internos, troca de áreas pelos servidores, dentre outras iniciativas no intuito de melhorar o processo de troca de conhecimento entre servidores e áreas de trabalho.

[E1] Uma maneira de a gente fazer com que as informações lá da ponta, que a gente chama de delegacias, é fazer seminários, algumas reuniões, a gente faz, por exemplo, reuniões mensais com as delegacias regionais chamam os delegados, troca informações com os delegados, repassa informações.

[E7] Então hoje, nós temos um manual para todas as operações, cada uma das operações, elas tem regras diferentes e tais.

[E8] Desenvolvendo, colocado, do ponto de vista da informática e da tecnologia da informação, disponibilizamos recursos que facilite fazer esse compartilhamento de conhecimento e informação. Agora tem também, a tendência é usar redes sociais dentro das organizações, é o que a gente está querendo fazer, permitir uma conectividade entre os servidores, independentemente da formação formal da organização, mas mesmo assim preservando o conhecimento e deixando compartilhado entre os servidores.

[E12] É compartilhado por meio de treinamentos, formação de grupos de trabalho, realização de seminários e reuniões de boas práticas no âmbito interno. A intranet é outro importante mecanismo disponível e bastante utilizado para potencializar a divulgação das informações.

Através da análise das entrevistas, pode-se depreender que existe um aumento da preocupação do Órgão em relação ao processo de criação de conhecimento organizacional, objetivada por um maior incentivo em relação às práticas de interação entre o conhecimento tácito e explícito. Dentre os modos de interação entre os referidos conhecimentos (NONAKA; KONO, 1998), é possível verificar uma tendência maior da organização nos processos de combinação, socialização e internalização.

Em relação à capacidade da organização pública em reunir, armazenar e transferir o conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001), percebe-se um maior movimento por parte dos gestores públicos no sentido de propiciar mecanismos facilitadores de identificação e recuperação de informações com o objetivo de aplicar o conhecimento nos mais diversos processos organizacionais. Conforme o entrevistado E2, ao passo de se dar ênfase à etapa de informações gerenciais, na busca por organizá-la, provoca-se a necessidade de fazer gestão do conhecimento.

O Entrevistado 8 ressalta que a Administração Pública carece de um ambiente favorável à troca de conhecimento e ao compartilhamento, pois as pessoas, no serviço público em geral, acabam ficando restritas a sua atividade e vão embora sem compartilhar o conhecimento produzido.

Diante do exposto na revisão teórica e da análise total das entrevistas em relação às questões de conhecimento organizacional na gestão pública, é possível depreender os seguintes pontos principais:

- A gestão pública, na visão dos entrevistados, ainda carece de uma estruturação do processo de gestão do conhecimento;
- O conhecimento público ainda permanece enraizado junto aos servidores, mesmo que se reconheça uma evolução no sentido de uma maior disseminação, sistematização e transferência entre colegas e áreas;
- A importância percebida em relação ao processo de GC permeia os gestores públicos independentemente da área de atuação, mas ainda não é dada a devida importância para os resultados que tal processo pode agregar ao setor público.

Diante do exposto, evidencia-se que ainda há um caminho a ser trilhado pela Gestão Pública em relação a estruturação, utilização e disseminação do conhecimento produzido na esfera pública. Além do referido conhecimento, há incontáveis dados e informações que emergem do ambiente e que podem auxiliar a administração pública no desenvolvimento da atividade. Para tal, se faz necessária a estruturação de processos de Inteligência, de forma que ocorra de forma sistemática e perene.

4.2 INTELIGÊNCIA

A análise dos processos e equipes de Inteligência, bem como a maneira como se estabelece o processo de coleta, análise, utilização e disseminação de dados e informações serão apresentados na presente categoria. A partir da análise, será possível compreender de que maneira o processo de Inteligência é visto e aplicado pelos gestores públicos entrevistados, além da identificação dos tipos de Inteligência presentes nos Órgãos Públicos analisados.

4.2.1 Processos e Equipes de Inteligência

É através de processos de Inteligência que uma organização é capaz de reduzir a quantidade de dados gerados pelo ambiente externo, auxiliando na tomada de decisão com

informações mais sensíveis e úteis (GILAD; GILAD, 1985), uma vez que o referido processo é alimentado por informações diversas obtidas em um ambiente organizacional impulsionado pela era da comunicação, onde nunca antes houve tal profusão de informação à disposição de todos (JANISSEK-MUNIZ; BLANCK, 2014).

Conforme foi possível detectar a partir das entrevistas, no ambiente público não é diferente, os entrevistados expõem que nunca antes houve tanto dado e informação advindos do ambiente externo que precisam ser lapidados para orientar a decisão dos gestores públicos.

[E1] A gente tem uma quantidade gigantesca de informações, no ano passado a gente adquiriu um sistema informacional, o Big Data, que agora está muito falado, a gente adquiriu esse sistema porque a gente tem uma quantidade gigantesca de informações. A gente tem muita coisa, temos muitos dados, mas para transformar em informações importante a gente vai trabalhando.

[E11] A gente se dá conta de que o ambiente externo é fundamental para nossa tomada de decisão. Quando a gente faz o planejamento estratégico é indispensável discutir cenário externo, cenário econômico, tecnológico, político, tudo isso interfere em como a gente vai lidar com a nossa atividade. Essas informações são o ponto de partida do nosso trabalho e também o ponto de chegada, quando a gente faz os nossos indicadores de resultados é para saber de que maneira a gente conseguiu interferir nesse cenário externo.

A partir das entrevistas e tendo como base os Tipos de Inteligência especificados a partir do Quadro 6 do presente trabalho, foi possível depreender que o Órgão em análise foca em duas abordagens principais: Inteligência Estratégica e Inteligência de Negócio ou *Business Intelligence*.

A primeira abordagem voltada para o monitoramento do ambiente com o objetivo de obter informações relevantes à estratégia da organização. Tal abordagem se concentra, principalmente, quando das rotinas de elaboração e acompanhamento de planejamento estratégico.

[E3] O processo me leva a fazer isso, eu não tenho aqui o que de informações e conhecimentos externos nós precisamos para desempenhar, alcançar nossa missão, a gente tem objetivos estratégicos, uma visão e uma missão clara que se desdobram em objetivos estratégicos, que se desdobram em projetos e umas rotinas e produtos. E pra isso tem conhecimento, informações externas que a gente precisa.

[E5] Existe algum nível de observação e absorção de cenários em relação ao planejamento, refletindo em relação aos objetivos, metas, etapas do planejamento para que ele ande ao passo do cenário, da conjuntura, então a gente tem reflexos para não ficar deslocado do mundo. As supervisões têm a obrigação de investigar e assim fazem quando possível investigar novas tendências, novas diretrizes de informática, de estruturas, para otimizar as ações e resultados, mas não há de forma sistemática e perene isso, esse nível de observatório integrado em todas as áreas.

[E8] Então aquela informação externa acaba provocando alguma avaliação para a tomada de decisão. E de outra forma, sim, o que entra no processo normal de trabalho, tu tem as

atividades de planejamento, de coordenação, de análise, então toda essa sequência, fluxo que a gente faz geralmente, para o desenvolvimento da atividade finalística do Órgão a gente acaba tendo *inputs* de informações externas que alimentam todo esse fluxo.

[E11] Temos um grupo de planejamento estratégico que dá suporte para a tomada de decisão, então, esse grupo de trabalho identifica essas informações externas, essas mudanças de cenário propõem alternativas de cenário e encaminha para a gestão tomar a decisão.

Em relação à Inteligência de Negócio ou *Business Intelligence*, na qual o foco se encontra na integração e cruzamento de dados externos e internos da organização para gerar informação pertinente para o processo de tomada de decisão, através do auxílio de ferramentas tecnológicas que permitem a gravação, recuperação, manipulação e análise de informações (baseado em RIOS & JANISSEK-MUNIZ, 2014), os entrevistados apontam o auxílio fundamental de ferramentas tecnológicas para tornar o processo mais célere e eficiente, principalmente na área de fiscalização e arrecadação de receita pública.

[E1] Grande parte das informações, claro é do ambiente externo, mas são os contribuintes entregando a informação para mim. A gente identifica desvios e sobre estes desvios a gente estuda as informações e trabalha para que estas informações/indicadores das malhas dos contribuintes. E a partir da análise dessas informações, a identificação de desvios a gente toma a decisão.

[E5] O mundo analógico é um divisor de águas entre o mundo não analógico e o mundo digital. E já se dizia na época que muito das irregularidades iriam deixar de existir, e novas possibilidades de autuação, potencialização da fiscalização pró ativa e em todas as áreas, da cobrança, quanto mais rápido cobrar já tem o crédito mais rápido. Quanto mais rápido você atuar, mais rápido tu vai ter uma conduta a ser reparada, ou autuar uma penalidade, uma infração. Antigamente, só para você ter uma comparação, os lançamentos sobre infração se faziam sobre algo de 5 anos atrás, e muitas vezes uma empresa recebia autuação de 5 anos, muitas vezes ocasionando a quebra da empresa, as vezes era apenas um entendimento diferente não era nem uma sonegação.

A partir da análise dos dois trechos descritos pelos Entrevistados E1 e E5 se evidencia o fundamental auxílio de ferramentas tecnológicas, permitindo uma maior agilidade do processo de fiscalização e arrecadação das receitas públicas, bem como, dos demais processos inerentes da gestão de finanças públicas.

Conforme exposto, percebe-se uma preocupação em relação aos processos de Inteligência no Órgão Público estudado, entretanto, os entrevistados colocam que fica muito vinculado ao alto nível de gestão e no interesse individual de cada gestor em monitorar e utilizar os dados e informações advindos do ambiente externo, não permeando toda a Organização, conforme exposto pelos Entrevistados E2 e E8.

[E2] De uma forma geral, essa parte de ficar enxergando e se interessando sobre informações externas é dos gestores de negócios.

[E8] Não existe na maioria dos servidores essa proatividade, depende da área de atuação e depende do nível do servidor. Se for do nível muito operacional, acaba não se interessando muito por isso. Quanto mais sobe para o nível de gestão e coordenação maior é essa busca por fontes de informação. Quanto mais sobe na escala gerencial, mais informação externa ele precisa para ajudar no processo de tomada de decisão.

A concentração de dados e informações junto aos gestores e no interesse individual de cada servidor ou cada gestor pode ser exemplificada a partir da existência de um setor e de uma equipe específica de Inteligência na área de fiscalização e arrecadação de receita pública, a qual não foi possível acesso para o desenvolvimento do presente trabalho por questão de sigilo da informação. De toda forma, a partir da entrevista como o Entrevistado E1, foi possível compreender qual a função da referida área dentro do processo.

[E1] Tem um setor nosso que é só de inteligência e normalmente a gente não conversa com ninguém, o pessoal de fora não sabe muito quem são os da inteligência aqui, e de fato não é para saber mesmo. Então, eles são os responsáveis por capturar algumas informações que a maioria dos auditores nem sabe que está no ar. Lá na inteligência existe um processo estruturado de trabalho, inclusive está toda estruturada com outros órgãos como o Ministério Público que trabalha com quebra de sigilo, então tem várias estruturas organizadas para poder captar a fraude que é mais refinada. Lá eles vão numa estrutura mais de trabalhar com inteligência, trabalha em acompanhar o contribuinte para identificar uma fraude. A inteligência é uma delegacia nossa e possui um processo estruturado.

Diante do exposto, fica evidente a preocupação por parte dos gestores públicos em relação à intensificação da captura e utilização de dados e informações advindas do ambiente externo que, cruzadas com as inúmeras informações do ambiente interno, criam mecanismos mais seguros de tomada de decisão para o gestor. Assim, é importante compreendermos de que maneira se dá o processo de coleta de dados e informações pertinentes ao desenvolvimento da atividade pública.

4.2.2 Coleta de dados e informações

Os dados e informações de interesse para a organização devem ser coletados a partir de um processo de monitoramento de ambiente, que consiste na aquisição e uso de informações a respeito de eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo da organização

(AQUILAR, 1967), que possam apoiar a organização no planejamento e na tomada de decisão (ANDRIOTTI et al., 2008). A partir da análise dos dados coletados para esta pesquisa, foi possível identificar como se estabelece o processo de coleta de dados e informações de interesse da Gestão Pública.

[E2] Não há um monitoramento proativo do ambiente externo. É através de projetos específicos ou em alguns casos há um processo de monitoramento constante, que daí nós produzimos algum tipo de automatização, algum robô que busque, monitore proativamente.

[E3] Busca de benchmarks, contato com outros Estados, consultoria para nos ajudar, vamos a outros Órgãos, fizemos várias coisas. Mas para um projeto determinado, a gente tem as fontes de informações mapeadas para isso, tem um manual. Mas assim, eu tenho uma planilha dizendo quais informações, qual periodicidade? Não, eu tenho um processo que me leva a isso.

[E11] A gente define grandes conjuntos de informações né, claro que o Órgão trabalha mais com a parte econômico-financeira, então essas informações são as informações principais que a gente vai buscar como está o crescimento econômico em determinada região, como é que está o endividamento, a produção industrial, essas coisas são informações que vamos buscar por que elas dizem respeito a nossa atividade.

A partir do exposto pelos gestores públicos E2, E3 e E4 evidencia-se que existem processos de monitoramento do ambiente para coleta de dados e informações através da percepção e necessidade de cada gestor. Exemplificando, se o gestor trabalha mais voltado para a área de desenvolvimento de pessoal, monitora legislações e questões relativas à pessoal; se o gestor que trabalha com estimativas financeiras, os dados e informações econômico-financeiros são importantes de serem monitorados. Além disso, não existe um processo estruturado com periodicidade e proatividade, pois o processo se estabelece informalmente a partir da necessidade encontrada por cada gestor.

Dentre os principais pontos de concentração do monitoramento de ambiente elencados pelos gestores, podemos citar o ambiente macroeconômico, ambiente econômico-financeiro do país, estado e municípios, ambiente tecnológico, questões vinculadas à legislação tributária, administrativa e regulatória, cenário político, tendências sociais e demográficas, ou seja, há uma enorme gama de dados e informações que são monitorados e que possuem consequências para o desenvolvimento da atividade pública. Corroborando com o exposto por Choo (1998) sobre a abrangência do monitoramento ambiental para coleta de dados e informações.

[E6] Acho que a gente evoluiu bastante, no sentido de trazer os dados e informações que estão sendo construídos fora, para fazer a gente tomar mais conhecimento aqui dentro e melhor produzir a nossa informação, nosso relatório, uma visão mais proativa, nesse sentido sim, mas são áreas que demandam estudos, não é uma rotina. Então mesmo lá, eu acho que vale observar o que está acontecendo fora, para mudar a rotina de trabalho no

caso deles, e não para, exatamente produzir conhecimento, adquirir uma informação que será usada para o fim.

Um ponto que merece ser destacado em relação à coleta de dados e informações do ambiente diz respeito à participação dos interessados em colaborar em todos os níveis e ramos do processo de governo (SCHOLL; SCHOLL, 2014). Os entrevistados alegam que ainda existe um distanciamento entre as demandas que chegam até o setor público através dos cidadãos, bem como, pouca troca de informações com organizações, empresas, dentre outros setores da sociedade e a consideração das respectivas demandas, entretanto, acreditam que esta preocupação está aumentando com o passar dos anos.

[E6] Eu sempre digo o seguinte, o Estado ainda está de costas para o contribuinte, para o cidadão [...] não é visto como um cliente, embora o cliente não seja mais o personagem principal dessa relação. Mas assim, uma ideia de que o contribuinte hoje é o grande foco, nós ainda estamos de costas nessa relação.

[E8] A preocupação com a sociedade está aumentando cada vez mais, cada vez mais uma preocupação em a gente liberar informações, mas do outro lado tem uma preocupação com a questão do sigilo, sigilo fiscal e outras questões que a gente tem uma responsabilidade em que acaba também limitando a informação. Tem muita informação que a gente poderia transformar em riqueza para a sociedade e a gente acaba ficando com elas aqui dentro e não transforma em instrumentos que possam ajudar a sociedade como um todo.

[E11] Nosso Órgão foi se dando conta ao longo do tempo de que ele não era uma ilha dentro do Estado. Essa visão de olhar para fora, para o cliente, até na nomenclatura né, o contribuinte é o nosso principal cliente, só que não se podia falar a palavra cliente aqui dentro, como assim cliente? Eles que dependem de nós, e não nós deles, se o contribuinte quiser resolver ele que nos procure, ou vai se dar mal. Hoje já está muito diferente, eu tenho que ir ao encontro do cliente, do contribuinte, e facilitar a vida dele para que ele possa atender a fiscalização tributária vigente, que isso é o meu interesse enquanto Estado.

Através da análise das entrevistas foi possível notar uma evolução na Gestão Pública em relação à coleta de dados e informações pertinentes ao desenvolvimento da atividade pública, o que corrobora com o exposto na teoria em relação à evolução de estudos sobre a importância dada pelo governo em relação ao monitoramento do ambiente e o quanto os dados e informações advindos dele podem contribuir para a construção de um Governo mais eficiente em sua entrega à sociedade (JOHNSTON; HANSEN, 2011; GIL-GARCIA et al., 2014; SCHOLL; SCHOLL, 2014; EOM et al., 2016; GIL-GARCIA et al., 2016).

Entretanto, conforme indicado por Borges e Janissek-Muniz (2017) não é suficiente a existência de iniciativas informais de monitoramento do ambiente e coleta de dados e informações se não houver o processo estabelecido e formal, com sistematização da análise e posterior utilização da referida coleta realizada junto ao ambiente externo.

4.2.3 Análise e utilização de dados e informações

Após a coleta de dados e informações se faz necessário identificar quais destas são pertinentes e úteis para a Gestão Pública a fim de auxiliar na condução das estratégias organizacionais (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006). Corroborando com os autores, Schoemaker & Day (2009) colocam que as organizações precisam avaliar o significado da informação advinda do ambiente, além de atentarem para à credibilidade da fonte informacional.

Para os entrevistados, a análise e utilização de dados e informações advindas do ambiente está atrelada a uma necessidade pré-estabelecida de informação para atingir um objetivo, dificilmente se analisa dados e informações que não foram monitoradas para um fim específico da organização.

[E6] Nós utilizamos bastante dados de fora da organização, por exemplo, Boletim Focus é uma informação importante para entender como vai ser a projeção dessa agência, em termos de PIB, de inflação, isso é importante para a gente saber. A questão de eventuais em relação ao crescimento de determinados setores, ou de uma crise que pode acontecer que pode afetar nossa arrecadação, de alguma mudança legal que venha a afetar o índice do Fundo de Participação dos Estados, tudo isso é informação importante e a gente utiliza.

[E8] Depende o caso, depende o caso, eu acho que o processo de análise está muito vinculado aquilo que tu quer chegar. Qual é o resultado que tu vai esperar, então conforme o resultado, a busca pela resolução do problema e são aqueles teus inputs que vão determinar um pouco o que tu vai buscar de informação e o que tu vai ajudar no teu processo de decisão.

Os entrevistados E6 e E8 explicitam que é a partir de uma necessidade ou problema a ser resolvido que o gestor público busca, analisa e utiliza dados e informações advindas do ambiente como mecanismos de auxílio para a tomada de decisão em relações às ações imediatas e de planejamento de médio e longo prazo. Este elemento, apesar de necessário, não é suficiente, pois nem sempre tem-se a questão (necessidade) antes da informação, assim como defendem Lesca e Janissek-Muniz (2015) ao tratar da Inteligência como Sistema de Informação inverso, onde é a partir da informação, que surpreende e é inesperada, que necessidades e questionamentos podem emergir, os quais não existiam a priori.

A utilização de tecnologias da informação para a análise e utilização de dados e informações na Gestão Pública foi ressaltada pelos entrevistados, que vinculam o auxílio de ferramentas tecnológicas como primordiais para a análise, ora vista a grande quantidade de

dados que chegam até o Órgão Público, além da qualificação de pessoal para análise dos referidos dados e informações.

[E2] Ah, nós temos ferramentas hoje para isso, já adquiridas, é necessário que se identifique as ferramentas que são mais adequadas para as necessidades da organização, tem muitas no mercado. Então o que se cria, isso é obtido a partir da aquisição de ferramentas, da contratação de conhecimentos específicos, dos quais não tenhamos aqui dentro (consultorias), qualificação do pessoal interno nosso. Temos esta ferramenta de análise de grande massa de dados que se chama Estatística. É necessário ter uma ferramenta dessas. Temos uma ferramenta que atende a camada de apresentação, que se chama Click View, temos uma base de dados única.

[E9] Ah, isso também é outra coisa que os colegas vão busca muitos subsídios na parte de informática, de sistemas, ver o que está, quais os sistemas mais atuais para fazer isso, para trabalhar esses dados. Tem colegas muito bons que trabalham nisso, mais voltado na receita pública, principalmente, buscar o melhor sistema para trabalhar da melhor forma o banco de dados, sistemas mais modernos, isso se tem modernizado bastante.

A partir da análise das entrevistas, pode-se depreender que o processo de interpretação e utilização de dados e informações advindos do ambiente tem aumentado com a passagem dos anos, mas a Gestão Pública ainda carece de um maior aproveitamento dos mesmos para o desenvolvimento de políticas públicas e uma maior eficiência de gestão, conforme evidenciado pelo Entrevistado 1 “a insistência diária é de que cada vez mais a gente transforme um monte de dados em informação útil. A gente tem muito dado disponível para descobrir onde utilizar, é uma infinidade, cruzar tudo com tudo e achar o grãozinho, se tal mercadoria saiu de determinada empresa, por onde passou, se foi pago, qual a referência, o código de barras.”

Tal explanação demonstra o quão ainda a atividade de interpretação e utilização de dados e informações do ambiente externo pode evoluir na Gestão Pública como mecanismos de uma maior eficiência na gestão e consequente aumento da qualidade na tomada de decisão dos gestores públicos.

Para a eficiente estruturação do processo de Inteligência, os Órgãos da Administração Pública e referidos gestores precisam compreender a necessidade de estimular os mais diversos níveis de atuação à monitorar o ambiente pertinente ao desenvolvimento da atividade e ainda, compreender a importância da disseminação dos referidos dados e informações coletados.

4.2.4 Disseminação de dados e informações na organização

Se por um lado é possível observar avanços em relação a uma maior utilização de dados e informações advindos do ambiente, por outro a disseminação na organização ainda permanece muito vinculada ao núcleo de gestão, principalmente em reuniões de planejamento estratégico.

[E4] A gente tem reuniões aqui de planejamento estratégico, que acho que aí em termos de disseminação de informações e conhecimento, é um processo interessante. Porque é um momento em que cada um está falando da sua área, da área dos outros, você sabe o que está acontecendo nas áreas dos outros. As vezes a gente está debatendo os indicadores econômicos que a gente vai utilizar, isso daí até para a gente parametrizar nas nossas projeções, do tipo, vamos trabalhar por aqui... vamos trabalhar por ali...

A questão exposta pelo Entrevistado 4 já representa um avanço em relação à disseminação de dados e informações no ambiente público, entretanto, para autores estudados no presente trabalho, questões vinculadas à participação dos interessados em colaborar em todos os níveis e ramos do processo de governo; o envolvimento continuado e as informações compartilhadas, estão como pressupostos básicos para caracterizar inteligência em governo (JOHNSTON & HANSEN, 2011; SCHOLL & SCHOLL, 2014; GIL-GARCIA et al, 2014).

Para os entrevistados, existe uma grande carência em relação à disseminação de dados e informações nas organizações públicas. Expõem que tais dados e informações por vezes ficam vinculados à servidores e chefias sem haver o compartilhamento entre as mais diversas áreas de governo que poderiam utilizar os mesmos para um melhor planejamento de políticas públicas e desenvolvimento social.

Contudo, reconhecem uma evolução na última década vinculada ao desenvolvimento de tecnologias da informação e comunicação no processo, conforme exposto pelo Entrevistado 1:

[E1] É claro que a gente tenta deixar cada vez mais, e isso eu posso dizer que eu notei, cada vez mais nesses últimos 10 anos, cada vez mais a informação mais compartilhada, então todos sabem, sempre todos souberam, e tiveram acesso mas talvez não sabiam exatamente onde procurar as informações ou as informações não estivessem suficientemente estruturadas para que aquele colega que esteja a anos executando uma atividade conseguisse ter um resultado. A TI ajuda a gente a estruturar as informações e a dar esses resultados.

A compreensão dos gestores quanto à evolução do processo com o decorrer dos anos se apresenta como um pressuposto importantíssimo quando estudamos à Gestão Pública, uma vez que demonstra a preocupação da gestão no desenvolvimento constante de uma administração pública mais eficiente e atenta ao ambiente para a resolução de problemas relacionados as mais diversas áreas de atuação.

No decorrer da presente análise, buscou-se também compreender pontos de convergência entre os dois processos objetivos principais do presente estudo: Gestão do Conhecimento e Inteligência, conforme exposto da subseção a seguir.

4.3 PONTOS DE CONVERGÊNCIA ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

A presente subseção objetiva apresentar de que maneira o Apoio da Alta Gestão, o Uso de Tecnologias da Informação e Comunicação e o Capital Humano são avaliados pelos gestores público em relação ao desenvolvimento dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência na Gestão Pública e conseqüentemente para uma maior qualidade da tomada de decisão dos gestores públicos. A partir da análise dos dados coletados, evidencia-se a interligação entre os três pontos elencados e a importância dos mesmos segundo a visão dos entrevistados.

4.3.1 Apoio da Alta Gestão

A importância do Apoio da Alta Gestão para a estruturação de processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência no Setor Público foi evidenciada na totalidade das entrevistas realizadas. Para os gestores, o incentivo por parte da alta gestão na criação de uma cultura organizacional voltada para o monitoramento do ambiente e utilização de dados e informações, bem como, a construção, disseminação e armazenamento do conhecimento é primordial, corroborando com a teoria sobre o tema (LINDNER & WALD, 2011; SCHOLL & SCHOLL, 2014; SHINODA ET AL., 2015; GIL-GARCIA ET AL., 2016).

[E4] É fundamental, pois não adianta nada você estar preparando um material baseado em dados e informações, e a alta gestão questionar o porquê de estar usando isso. Existe incentivo para que a gente esteja buscando cada vez mais coisa.

[E5] Ela se dá muito. É naquela sempre na pirâmide aquela de gestão, aspecto de nível estratégico, nível tácito e nível operacional. Não tem outra forma, mas ela procura ser bastante participativa, para levar a impressão para o nível operacional de possibilidades.

Contudo, parte dos entrevistados compreende que há carência por parte da Alta Gestão em buscar a estruturação dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência na Gestão Pública, ficando os processos à mercê de cada gestor em relação as suas atividades e demandas existentes.

[E6] Eu acho que tem apoio, mas acho que tem uma carência no Órgão, em especial, de metodologia, de colocar isso como, no planejamento de modo em que vamos trabalhar, de como tem que ser a rotina, a metodologia. O que a gente precisa ter um pouco mais é o desenvolvimento de metodologias de trabalho na áreas e para isso, em certo aspecto, se insere a parte de dados e informações.

[E8] Ele existe mas a importância não é aquela que deveria ser dada, porque o gestor, é tanto problema grande, que esses problemas, essa questão estrutural, de organização da gestão e da administração não tem tanta relevância quanto algumas questões que hoje, por exemplo nos afeta, hoje a questão financeira, isso que vai pautar.

[E9] Eu diria que a alta gestão dá bastante autonomia para as áreas, então a gente tem bastante autonomia para trabalhar esses dados. E sempre incentivam é claro, mas a autonomia é bastante grande, então é área que define isso aí.

Através da análise das entrevistas, no tocando ao Entrevistados E6, E8 e E9, tanto as questões relacionadas à Gestão do Conhecimento e quanto à Inteligência ficam a critério das pequenas áreas de atuação, não havendo uma transversalidade e estruturação de processos com o Apoio da Gestão que permeie toda a Gestão Pública na busca de uma cultura organizacional orientada para uma maior utilização de dados e informações do ambiente e do conhecimento produzido na organização.

Para os gestores, um dos principais mecanismos de auxílio no desenvolvimento dos referidos processos se encontra na utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação, conforme exposto abaixo.

4.3.2 Uso de Tecnologia da Informação e Comunicação

Para a organização da informação e do conhecimento, os participantes da pesquisa elencam a importância da utilização da TI como meio facilitador da concretização dos processos de Gestão do Conhecimento. Tal ponto corrobora com os pressupostos de Davenport (1997), em relação a combinação de pessoas e tecnologia para uma eficaz Gestão do Conhecimento.

Em relação ao processo de Inteligência, uma vez que a maior parte dos entrevistados se refere a utilização de uma grande quantidade de dados e informações advindas do ambiente, caracterizam o uso de Tecnologia da Informação e Comunicação como de suma importância para o desenvolvimento do trabalho tanto de captação de dados como para o compartilhamento entre as unidades, principalmente junto à área de fiscalização da arrecadação pública.

[E1] Total. A gente tem uma divisão de tecnologia da informação, então a gente se utiliza diretamente. Então tudo que a gente precisa fazer, por exemplo, quando a gente executa as auditorias a gente tem um sistema próprio, então a gente combina com as delegacias qual é a maneira melhor de fiscalizar, e aí a gente vai capturando as informações e vai

criando um sistema. Os sistemas são utilizados tanto para rotinas de trabalho quanto para a captação e monitoramento de dados e informações do ambiente externo. Agora o que vai se fazer com o processamento é que a gente precisa utilizar da inteligência nossa, dos colegas para desenvolver o trabalho, para fazer as regras, qual é a regra que eu quero que seja dada, pois tem milhões e milhões de informações e eu quero uma regra que eu vá ter uma informação que gere resultado.

[E2] A tecnologia, em governo, do jeito que a gente trabalha, com a quantidade, o universo que a gente trabalha e a complexidade, não tem outra forma a não ser a utilização de forma bruta de tecnologia, embora a inteligência seja necessária sem a tecnologia. Para ambos os processos a TI é indispensável, é um facilitador. Não existe sem TI. No nosso caso tirar tecnologia é parar com tudo isso.

[E12] O uso das tecnologias é de extrema relevância para captação de dados do ambiente externo. O cruzamento de informações dos contribuintes, por exemplo, é uma prática importantíssima na identificação de fraudes estruturadas e no combate à sonegação.

Conforme exposto pelos Entrevistados 1, 2 e 12 a utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação é primordial para o trabalho de fiscalização em relação à arrecadação e sonegação, contribuindo de forma direta no processo de captação de dados e informações. Além disso, é através do uso de TIC que há a disseminação das informações e conhecimentos criados a partir dos dados brutos entre as diversas equipes que atuam do processo.

A partir da análise das entrevistas no tocando ao Uso da TI, evidencia-se que os pressupostos básicos dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência são tratados de forma conjunta e alinhados à estratégia organizacional, buscando otimização de recursos e tempo, corroborando com o exposto por Terra & Almeida (2008) e Benedetti & Janissek-Muniz (2009).

Segundo o Entrevistado 11, a TI é importante para ambos os processos e há complementação entre os mesmos, uma vez que “o Setor Público pode captar um monte de dados e informações e não saber o que fazer com eles, por isso é preciso o conhecimento para saber para onde ir, como utilizar a tecnologia para atingir o objetivo, desta forma tu vai para um lugar que te interessa, caso contrário haverá perda de tempo”. Ressalta desta maneira que a intensificação do uso da TI por si só não é pressuposto da qualidade da tomada de decisão dos gestores públicos.

Outro elemento bastante explicitado nas entrevistas diz respeito ao uso de Tecnologias da Informação e Comunicação para a disseminação do conhecimento organizacional. Segundo os gestores públicos entrevistados, o uso da TI facilitou muito a comunicação e a troca de conhecimento entre os diversos setores da organização e também a troca de conhecimento com outros Entes da Federação e ressaltam a economicidade de tal processo como um ganho da TI.

[E5] Facilitou muito, nossa, demais. Hoje você faz uma reunião com delegados de dentro ou fora do Estado em reuniões virtuais. E eram antes de grande custo, em Brasília por exemplo, com a participação de todos os Estado. Então não só no contato, mas na troca de ferramentas, isso também possibilitou um maior intercâmbio de ferramentas, construção de ferramentas únicas entre os Estados. Então, muitos documentos hoje são únicos em todo o país graças a ferramentas de TI que possibilitaram isso. Não tenho dúvida. Inclusive para a produção e disseminação do conhecimento. Existem grupos, por exemplo, de educação fiscal vinculado a todos os Estado.

Ao passo do uso de Tecnologias da Informação e Comunicação ser um facilitador dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência, os entrevistados elencam conseqüentes importantes para a Gestão Pública com isso, tais como ganho em produtividade e características preditivas das ações de Estado através de uma tomada de decisão baseada cada vez mais em dados, informações e conhecimento por parte dos gestores públicos.

[E7] É um meio facilitador né, como ele aumenta o acesso que tu tens, ele aumenta a tua produtividade. O que a gente nota que de quando a gente entrou, o nível de estruturação de sistema, essa coisa era muito mais incipiente, a gente não trabalha menos do que a agente trabalhava lá, o que a gente tem é uma produtividade muito maior, mas o teu trabalho e a tua possibilidade de dedicar seu tempo para coisas mais inteligentes, isso mudou bastante porque te dá essa possibilidade de análise.

[E8] A gente está com cada vez mais capacidade de processamento desse grande volume de informações, então a gente trabalha e agora estamos migrando para um processo de análise cada vez maior. Deixando de ser prescritivo para um processo mais preditivo, na busca de insights com as informações que a gente tem. Então a tecnologia te dá o suporte para isso, e cada vez está dando um suporte maior, e está ficando mais barato, mais acessível. Tecnologia e conhecimento mais acessível, então, acho que a tecnologia tem sido o diferencial para que a gente consiga estruturar esses processos.

Da análise da presente subcategoria, cabe ressaltar dois pontos de atenção elencados pelos gestores públicos entrevistados: primeiramente a dependência da Organização Pública em relação ao funcionamento da TI, e o de maior atenção por parte dos gestores quanto à disseminação da possibilidade de utilização de ferramentas de TI para uma maior produtividade e eficiência no setor público. Para o Entrevistado 9, falta uma maior disseminação entre todos os servidores e órgãos das ferramentas disponíveis: “o que está faltando é disseminar mais essas ferramentas, demonstrar o quanto podem facilitar o trabalho e o quanto são importantes para o desenvolvimento dos processos”.

Diante do exposto, o elencado pelos entrevistados vai ao encontro do exposto na teoria sobre o tema, tanto em relação a capacidade de agilidade na obtenção de dados e informações do ambiente, as possibilidades de cruzamentos, quanto a disseminação de informações e conhecimentos entre os tomadores de decisão (ARORA, 2011; SCHOLL; SCHOLL, 2014; PEE; KANKANHALLI, 2016; GIL-GARCIA et al., 2016).

Entretanto, segundo os gestores entrevistados e tomadores de decisão em seus respectivos ambiente de trabalho, não há tecnologia que consiga substituir a importância de cada servidor no desenvolvimento dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência, uma vez que a Tecnologia da Informação auxilia na sistematização dos dados, informações e conhecimentos, mas são as pessoas que o utilizam para qualificar o desenvolvimento da atividade pública.

4.3.3 O capital humano

O capital humano é o protagonista da Gestão do Conhecimento uma vez que o conhecimento das pessoas aparece como principal ativo de uma organização (ARORA, 2011; WIIG, 1997; 2002; DAWES et al., 2009). Além disso, pessoas são as receptoras de dados e informações advindas do monitoramento do ambiente e interpretam tais dados e informações e conhecimentos pertinentes para uma organização (JOHNSTON; HANSEN, 2011; SCHOLL; SCHOLL, 2014, GIL-GARCIA et al., 2016).

Os pressupostos elencados no referencial teórico sobre a questão são expostos em diferentes momentos pelos entrevistados, os quais ressaltam a importância determinante da participação das pessoas nos processos de Gestão do Conhecimento e de Inteligência. Ainda, creditam ao capital humano o sucesso ou não na estruturação de tais processos.

[E12] O engajamento dos servidores nos processos de inteligência e gestão do conhecimento organizacional é fundamental para que o compartilhamento de informações seja, de fato, efetivo. Servidores engajados tendem a tornar o processo de conhecimento organizacional uma prática rotineira e positiva na instituição, gerando crescimento para todos.

[E3] A motivação das pessoas faz a coisa acontecer. Acho que tem um processo meio macro que não tem como fugir dessa revolução da informação, ou um setor vai ser atropelado por outro e as coisas vão acontecer, mas sem dúvida, o principal ponto são as pessoas.

Os entrevistados afirmam que há necessidade de buscar um maior engajamento das pessoas para o desenvolvimento da administração pública e compreender não haver mais tanto espaço para o servidor que não se qualificar e participar ativamente dos processos de coleta e disseminação de dados, informações e conhecimento na organização pública.

[E1] Total, total, a gente estimula o máximo que todos os colegas participem. É preciso a troca de informação entre os servidores, é um processo desburocratizado e os colegas não

se negam a participar. A gente cria grupos, além das estruturas formais, a chefia, as delegacias, ainda a gente tem diversos grupos paralelos que a gente cria

[E5] Total, realmente o servidor que fica hoje a margem de estudo, não tem mais espaço para ficar. Se ele assim ainda fica a margem, tem que ser identificado e integrado ao contexto. Não há como hoje não contar com cada um dos servidores, e não ter como responsabiliza-lo e integra-lo dentro do planejamento, dentro dos processos, com as competências.

[E8] São as pessoas que fazem toda a diferença para todas as organizações, e não seria diferente no serviço público também, só que o grande desafio é que a gestão consiga trazer as pessoas para esse processo de discussão e construção da inteligência e do conhecimento. Acho que isso vai fazer a diferença, as pessoas fazem a diferença sim, mas se tu deixar elas na zona de conforto, elas vão ficar na zona de conforto.

A partir da análise das entrevistas e da teoria, evidencia-se o papel fundamental do capital humano no processo de estruturação e desenvolvimento dos conceitos de Gestão do Conhecimento e Inteligência na Gestão Pública, creditando ao gestor o incentivo para a participação de cada pessoa nos processos.

4.4 CONSEQUENTES DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

Compreender de que forma os processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência contribuem para uma melhor tomada de decisão do gestor público de qualidade e para uma maior eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública a partir de gestores é o objetivo do Item 4.5, uma vez que os processos visam o resultado para a gestão.

4.4.1 Qualidade na Tomada de Decisão

No que toca a influência de elementos dos processos de Gestão do Conhecimento e de Inteligência para a tomada de decisão de qualidade dos gestores públicos, os doze entrevistados são categóricos em elencar dados do ambiente externo, informação e conhecimento produzido pela organização como de suma importância e definitivos para a qualidade da tomada de decisão, mesmo não havendo uma estruturação dos referidos processos.

[E1] A tomada de decisão só é, praticamente, em função das informações advindas do ambiente. Eu não tenho como tomar a minha decisão sem estas informações. É inerente ao trabalho da fiscalização. Se não for também através do compartilhamento do conhecimento com os colegas de cada ponta de atuação, eu seria um burocrata aqui, achando que sei o que está acontecendo. Então eu preciso saber, eu tenho as informações, mas eu preciso saber como aquelas informações estão conectadas lá com a estrutura de sonegação, de fraude, ou de cobrança ou de atendimento.

[E8] Aqui, são muito considerados, qualquer variável externa que influencia o resultado finalístico da Órgão, acaba sendo considerado significativamente. A informação e conhecimento produzido a partir de dados do ambiente qualifica a tomada de decisão. Elas influenciam porque trazem elementos que podem ser adicionais, complementares para que a gente possa fazer uma melhor avaliação de um determinado cenário que está se colocando para a tomada de decisão.

[E11] São considerados. Produzimos um planejamento estratégico, acompanhamos esse planejamento estratégico e tomamos decisões em cima desse planejamento estratégico. Abarca tudo? Não, a gente vive em um cenário extremamente dinâmico, extremamente rápido né e muitas decisões precisam ser tomadas na hora, enfim, em coisas que se produzem sem uma reflexão maior, mas sim, a gente tem uma preocupação de que as tomadas de decisão sejam baseadas nessas informações que são obtidos.

Tal posicionamento dos gestores entrevistados vai ao encontro do exposto da teoria sobre um tema, tanto em relação ao compartilhamento de conhecimento entre a base e o topo de gestão, como na busca de dados e informações pertinentes e que qualifiquem a tomada de decisão do gestor no sentido de superar desafios complexos da Administração Pública (WIIG, 2002; JOHNSTON; HANSEN, 2011; GIL-GARCIA et al., 2013).

Um dos elementos elencados pelo Entrevistado 2 diz respeito a necessidade de as decisões estarem se tornando cada vez mais rápidas, consistentes e transparentes (RIEGE; LINDSAY, 2006), ressaltando que “caso não se utilizasse de dados e informações do ambiente, os processos de decisão ficariam muito dependente, talvez subjetivo, influenciável por capacidade de pressão de um gestor ou outro, outras não estariam tão claras”.

O Entrevistado 4 considera que há muito a melhorar em relação a uma maior utilização de dados e informações para a qualidade da tomada de decisão dos gestores em relação ao desenvolvimento de políticas públicas. Além disso, acrescenta que “um processo mais estruturado de Gestão do Conhecimento é uma carência, as vezes preciso de uma informação sobre algo e eu preciso ligar, ficando atrelado às relações interpessoais”.

A influência das questões políticas na tomada de decisão é um fator que merece atenção quando estudamos as relações dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência na Gestão Pública. Os gestores E10 e E11 apontam que nem sempre a tomada de decisão do alto escalão de governo é baseada em relatórios técnicos elaborados a partir de dados e informações consistentes por parte dos gestores das áreas técnicas de governo.

[E10] Muitas decisões acabam tendo o viés político, não sei quanto dados e informações técnicas acomodam ou incomodam no sentido de buscar subsídios e ter informações para determinadas coisas. A gente pode até elaborar alguma coisa técnica e não ser levado em consideração.

[E11] Não abarca tudo, mas dá para dizer que 50% das tomadas de decisão são baseadas em dados e informações. O outro 50% é fruto do momento do governo.

É possível depreender que elementos dos processos de Gestão do Conhecimento, tais como troca de conhecimento entre servidores, histórico de informações armazenadas na Instituição, treinamento específicos; e Inteligência como dados advindos de pesquisas de institutos especializados, informações pertinentes monitoradas no ambiente; são utilizados fortemente pelos gestores técnicos em suas áreas de atuação que os reconhecem como influenciadores para a qualidade da tomada de decisão.

Entretanto, através da presente pesquisa não é possível afirmar que dados e informações do ambiente e o conhecimento produzido nos organismos públicos sejam considerados em toda e qualquer tomada de decisão dos gestores do topo da pirâmide.

[E11] Eu tenho informação, hoje eu tenho mais possibilidade de tomar a decisão certa, mas nem sempre eu tomo a decisão certa, porque bom, tem outras influências, o Estado é um ente político. Então assim, temos informações? Temos. Temos como fazer melhor? Temos, mas nem sempre fazemos.

Tal questão apresenta-se como um dos fatores que mais distancia à Gestão Pública da Gestão Privada, ora vista a influência de questões políticas, a transitoriedade do governo a cada ciclo eleitoral, os interesses de cada crença de governabilidade, todos estes elementos em detrimento de uma Administração Pública que visa a melhoria contínua de políticas públicas perenes ao tempo e a troca de governo.

Contudo, cabe ressaltar uma considerável evolução com o decorrer dos anos, conforme aponta o Entrevistado 2, em relação a maior utilização de dados e informações para a decisão gerencial “são excepcionalmente facilitadores, considerando que tenho quinze anos de atuação aqui e que passei por várias etapas, eu diria que essa parte de informações gerenciais de apoio a tomada de decisão vem acontecendo, mais fortemente, nos últimos cinco anos, ela evoluiu e dá para notar nitidamente como ela influenciou, torno muito mais rápida, mais organizada, mais transparente a tomada de decisão.

Além disso, conforme exposto pela teoria apresenta, outro pressuposto básico do desenvolvimento de processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência consiste no auxílio ao desenvolvimento com mais eficiência e eficácia da atividade.

4.4.2 Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade

A partir da análise das entrevistas é possível depreender questões importantes relacionados a uma maior eficiência e eficácia na Gestão Pública a partir de uma maior utilização de dados e informações advindos do ambiente e do conhecimento adquirido a partir da análise dos mesmos. Pontos relevantes como melhora na prestação de serviços públicos, maior agilidade nas políticas e programas públicos, aumento na participação da sociedade e uma visível melhora no processo de trabalho (WIIG, 2002; JOHNSTON; JOHNSTON, 2011; GIL-GARCIA et al., 2016;) são reconhecidos pelos gestores entrevistados.

[E1] Agora a gente tem, a gente avançou bastante em TI, para capturar essas informações e também então ficou bem mais fácil a gente ter e claro que quanto mais informações, mais fácil se torna para a chefia tomar a decisão e para o próprio colega que vai executar o trabalho ter a certeza de que aquilo está dentro do escopo da fraude. Com certeza há uma melhora na eficiência e eficácia do trabalho. A tendência com isso é de que a gente erre menos, não é que a gente não erre, mas tu consegue ter mais eficiência no processo.

[E8] Eu acho que é extremamente fundamental para aumento da eficiência de um lado. E por outro de eficácia para atingir resultados concretos.

[E9] Hoje tu tem a informação praticamente na hora. A evolução teve saltos assim né, eu diria que se divide no antes e no depois da nota fiscal eletrônica, esse foi o marco, foi um marco importante, um divisor de águas, ali a coisa revolucionou mesmo. E em relação ao conhecimento? Sim, sim, porque elas precisam disso, as áreas de ponta elas não podem parar, elas tem que sempre ir atrás de nova ferramentas para trabalhar com mais rapidez, mais qualidade, até porque as equipes vão ficando menores e tu tem que fazer as coisas mais rápidas né. Esses lugares vão bastante atrás de novas soluções.

Os Entrevistados E1, E8 e E9 evidenciam o quanto uma maior quantidade de dados e informações, bem como, a facilidade de comunicação são mecanismos que contribuem para o desenvolvimento mais eficiente da atividade pública. Alegam já haver resultados concretos nos processos, tais como o de captura de fraudes fiscais, mecanismos que auxiliam no planejamento da qualidade do gasto público, controle de custos públicos, dentre outras possibilidades inerentes à atividade.

Entretanto, cabe ressaltar, que a administração pública carece de uma maior disseminação de informações e conhecimentos entre as áreas e os servidores públicos. Muitas vezes cada servidor é portador de informações que poderiam auxiliar de forma concreta a atividade de outros setores, entretanto, não há o incentivo para o compartilhamento de tais conhecimentos produzidos, acarretando perdas na busca de uma maior eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública.

[E4] Contribui um monte, tem muitos processos aqui que as vezes você não precisaria estar fazendo se de posse de algumas informações, e são diversos processos não é um ou outro entendeu? E só de você ter alguma informação você questiona, por que o servidor está fazendo aquilo? O servidor não precisava fazer aquilo, pois se utilizar uma informação pertinente não precisa fazer aquilo, não tenho dúvida que contribui.

Os gestores públicos entrevistados apontam que os processos de Gestão do Conhecimento e de Inteligência ainda não se encontram disseminados, nem podem ainda ser considerados partes integrantes da cultura organizacional do Setor Público.

Reconhecem, contudo, que existe uma forte evolução da preocupação de Governo, principalmente na última década, atrelada com a intensificação do uso de TICs na Gestão Pública, com a captação, produção, utilização e disseminação de dados e informações do ambiente externo, bem como, com o compartilhamento do conhecimento produzido entre os setores e servidores públicos como mecanismo de aumento da eficiência e eficácia da atividade pública.

[E9] No início, quando eu entrei, a coisa era muito devagar, em termos até, de quando tu deflagrava uma fraude, tu demandava alguma coisa para alguém, até isso chegar lá, e voltar... isso tu demorava bastante, tu podia parar para pensar, então acho que isso foi uma grande transformação também.

[E5] Com certeza noto uma evolução, longe, sempre longe... mas acho que está longe do que a gente pretende e pode avançar sempre mais. Mas é ...infelizmente os passos não são tão rápidos como a gente gostaria no setor público. É um grande gargalo isso na esfera pública, o tramite para ser executado um investimento, pensado, então esse gargalo tem levado a melhora e mesmo a falha na utilização de um desses processos. Mas acho que se percebe cada vez mais, com certeza já melhorou bastante.

A partir da análise das entrevistas é possível depreender que a preocupação por parte dos gestores públicos quanto à estruturação de processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência para uma maior eficiência e eficácia da atividade pública vai ao encontro da teoria, uma vez que um Governo mais inteligente é a promessa de um Governo mais transparente, eficiente e flexível (GIL-GARCIA et al., 2014). Além disso, através de investimentos na gestão do conhecimento é capaz de melhorar a eficiência organização através da capacidade de gerir o conhecimento produzido na organização (PEE; KANKANHALLI, 2016).

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA QUALITATIVA

Como forma de complementar a análise dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência enquanto condições causais de uma maior qualidade na tomada de decisão do

gestor público e uma maior eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública, optou-se pela utilização do método de Análise Comparativa Qualitativa (QCA) com Conjuntos Fuzzy (Fuzzy Set).

Para o desenvolvimento da presente análise foram utilizadas as seguintes condições causais: Gestão do Conhecimento (*gc*), Inteligência (*intel*), apoio da alta gestão (*altagestao*), incentivos financeiros (*incentivfinan*), tempo de serviço público (*fstemp*) e gênero do entrevistado (*fsgen*). Ressalta-se que cada configuração das condições casuais e o resultado associado são designados como um caso (FISS, 2007).

4.5.1 Calibração dos dados

A utilização da metodologia fsQCA exige a calibração dos dados, ou seja, a classificação qualitativa dos mesmos. Tal classificação consiste na definição de se um referido dado pertence ou não pertence a um determinado conjunto, ou ainda se representa uma situação ambígua (RAGIN, 2005; FISS, 2007). Algumas variáveis são binárias, não demandando um procedimento de calibração, uma vez que só refletem duas situações possíveis (apresentam ou não determinada característica), ou seja, pertencem ou não pertencem a um determinado conjunto: tais variáveis compõem uma base de dados *crispy* (*crispy set*) (FISS, 2007).

Para a presente análise há duas variáveis binárias: gênero (Feminino = 1 e Masculino = 0) e incentivo financeiro (possui =1 e não possui = 0). As demais variáveis assumiram vários valores (várias graduações de uma característica) e portanto passaram por um processo de calibração.

A calibração se traduz em um processo de classificação de condições em cada caso de “adesão plena” (*fully in*) (1.00) a “não-adesão plena” (*fully out*) (0.00) (RAGIN, 2005), e estas variáveis compõem a base de dados *fuzzy* (*fuzzy set*), uma vez que se avalia o grau que diferentes casos pertencem a um conjunto.

Para calibrar os dados dos *fuzzy set* poderíamos utilizar um procedimento mecânico (baseado na teoria) ou um procedimento manual (baseado em evidências). Para o presente estudo, optou-se pela calibração das condições causais e os resultados de forma manual, com base na análise das entrevistas realizadas com gestores públicos.

Em relação aos processos de Inteligência e Gestão do Conhecimento, optou-se por computar os diversos procedimentos pertencentes a cada processo para fins de posterior análise. Desta forma, a variável **intel** (Inteligência) é compreendida da união de pelo menos uma das

variáveis pertencente ao processo (*monitambiente* ou *utilizaint* ou *disseminaint*). Da mesma maneira, estabeleceu-se com a variável *gc* (Gestão do Conhecimento) através da união de pelo menos uma das variáveis pertencentes ao processo (*criaconhec* ou *armazenaconhec* ou *utilizaconhec* ou *disseminaconhec*).

Para as variáveis Gestão do Conhecimento (*gc*), Inteligência e Apoio da Alta Gestão, o processo de calibração se estabeleceu a partir da definição de níveis de importância dos respectivos processos e apoio, ou seja: 0.00 (processo/apoio não importante); 0.25 (processo/apoio minimamente importante); 0.50 (processo/apoio razoavelmente importante); 0.75 (processo/apoio consideravelmente importante); 1.00 (processo/apoio totalmente importante).

A variável Tempo de Serviço Público apresenta vários valores, tal variável compõe uma base de dados *fuzzy* (*fuzzy set*). As variáveis com valores *fuzzy* apresentam o grau que diferentes casos pertencem a um determinado conjunto, avaliando diferentes graus de associação entre a plena inclusão e a exclusão total. Tal calibração só é possível através do uso de conhecimento teórico e substantivo, que é essencial para a especificação dos três pontos de interrupção qualitativos: a adesão plena, não-adesão plena, e o ponto de máxima ambiguidade sobre a adesão (RAGIN, 2005). Desta forma temos a adesão plena (0.90) o tempo de 39 anos de serviço público; a não-adesão plena (0.10) o tempo de 2 anos de serviço público; o ponto de máxima ambiguidade (0.50) para o tempo de 14 anos de serviço público.

Tabela 4 - Calibrações de condições (variáveis)

Condição	Calibração
Gestão do Conhecimento (<i>gc</i>)	(0.00; 0.25; 0.50; 0.75; 1.00)
Inteligência (<i>intel</i>)	(0.00; 0.25; 0.50; 0.75; 1.00)
Apoio da Alta Gestão (<i>apoiogestao</i>)	(0.00; 0.25; 0.50; 0.75; 1.00)
Incentivo Financeiro (<i>incentivfinac</i>)	Variável Binária, 0 = não contém; 1 = contém
Tempo de Serviço Público (<i>fstemp</i>)	(39; 14; 2)
Gênero (<i>genero</i>)	Variável Binária, 0 = Masculino; 1 = Feminino

Fonte: elaborado pela autora (2017)

A Tabela 4 demonstra os cortes utilizados na calibração para as condições causais (Tabela 5); para cada condição apresenta-se as pontuações em relações à calibração, possibilitando os resultados obtidos para o presente estudo.

Tabela 5 - Calibração dos dados

Entrevistado	tempo	fstempo	fsgen	incentivoфинanc	criaconhecest	armazenagc	utilizagc	disseminagc	monitambiente	utilizaint	disseminaint	altagestao	qualidadetd	eficienciaefica	km	intel
E01	10	0,268941421	0	1	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	1	0,75	0,75	0,75	1	0,75	1
E02	25	0,731058579	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
E03	7	0,148047198	0	1	0,5	0,25	0,5	0	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
E04	10	0,268941421	0	1	0,25	0,25	0,25	0	0,5	0,5	0,25	0,5	0,25	0,25	0,25	0,5
E05	25	0,731058579	0	1	0,5	0,5	0,5	0,25	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,75
E06	7	0,148047198	0	1	0,25	0,5	0,25	0,25	0,25	0,5	0,25	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5
E07	23	0,693850254	0	1	0,5	0,25	0,25	0,25	0,5	0,25	0,25	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5
E08	21	0,653930994	0	1	0,25	0,5	0,25	0	0,5	0,75	0,5	0,5	0,7	0,25	0,5	0,75
E09	18	0,589920409	0	1	0,5	0,25	0,5	0,25	0,75	0,5	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75
E10	7	0,148047198	0	1	0,5	0,25	0,5	0	0,5	0,5	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
E11	25	0,731058579	0	1	0,5	0,5	0,5	0,25	0,75	1	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5	1
E12	39	0,906592995	0	1	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	1	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	1
E13	38	0,898604854	0	0	0,25	0,25	0,5	0	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,5	0,25
E14	6	0,119202922	0	0	0	0,25	0,25	0	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
E15	8	0,182425524	1	0	0,25	0	0,25	0	0	0	0	0,25	0,25	0,25	0,25	0
E16	2	0,047425873	1	0	0	0,25	0,5	0	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
E17	36	0,880797078	0	0	0	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Conforme Tabela 5, é possível verificar o trabalho de calibração dos dados coletados em cada entrevista realizada, para tal se utilizou toda a análise de conteúdo realizada primeiramente, pois a partir da mesma, foi possível estabelecer tanto os critérios para calibração quanto o processo de calibrar os dados de cada entrevista.

4.5.2 A Tabela da Verdade

A coluna ‘OUT’ da Tabela da Verdade indica se cada linha é um subconjunto ou não. As combinações com pontuação de consistência em ou acima do valor de corte são designadas de subconjuntos difusos do resultado e são codificados = 1.00; aqueles abaixo do ponto de corte, não são designados como subconjuntos difusos e são codificados = 0.00 (RIHOUX; RAGIN, 2009). Para o presente estudo temos subconjunto suficiente para a Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público (pontuação 1) ou não suficiente (pontuação 0). Da mesma forma ocorre para a Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública, suficiente (pontuação 1) ou não suficiente (pontuação 0).

A análise da tabela da verdade da Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público identificou-se o limite utilizado de corte de *raw consistency*: 0.85. Para a ausência da Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público utilizou-se a mesma análise da tabela da verdade.

Em relação à Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública identificou-se o limite utilizado de corte de *raw consistency*: 0.90. Para a ausência de Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública utilizou-se a mesma análise da tabela da verdade.

4.5.3 Análise de condições necessárias

As condições causais são avaliadas na sua necessidade e suficiência. O grau de necessidade da condição causal indica a medida em que ela é necessária para alcançar um determinado resultados. Em relação ao grau de suficiência da condição causal, o mesmo demonstra a extensão em que ele pode ser relacionado com a explicação dos resultados (FISS; SHARAPOV; CONQVIST, 2013).

Segundo Ragin (2000), as condições necessárias devem apresentar valores de *consistency* que ultrapassem o limite de 0.80. Já para Schneider et al. (2010), uma condição ou uma cominação de condições é chamado “necessário” ou “quase sempre necessário” se o escore de consistência excede o limite de 0.90.

Em relação ao objetivo da presente análise, ao abordar as condições necessárias para a Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público temos que *~fsgen* (homem), *altagestao* (apoio da alta gestão), *gc* (Gestão do Conhecimento), *intel* (Inteligência) e possuem *consistency* superiores à 0.90, demonstrando a referida importância.

Em relação as condições necessárias para a ausência do resultado, ou seja, para a ausência de Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público, os resultados apontam que *~altagestao* (ausência de apoio da alta gestão) *~gc* (ausência de Gestão do Conhecimento) são representativas para o referido *outcome*, conforme a Tabela 6.

Tabela 6 - Sumário das Condições Necessárias Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público

Condição	Resultados			
	Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público		~Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público	
	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage
fstempo	0.748066	0.729892	0.620126	0.688779
~fstempo	0.681030	0.611631	0.756815	0.773739
fsgen	0.062893	0.250000	0.165746	0.750000
~fsgen	0.937107	0.496667	0.834254	0.503333
altagestao	0.974843	0.939394	0.696133	0.763636
~altagestao	0.754717	0.685714	0.944751	0.977143
gc	0.943396	0.937500	0.723757	0.818750
~gc	0.817610	0.722222	0.944751	0.950000
intel	0.968553	0.832432	0.668508	0.654054
~intel	0.597484	0.612903	0.828729	0.967742

Fonte: elaborado pela autora (2017)

A Tabela 6 demonstra as condições necessárias tanto para à Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público quanto para à ausência (~) de Qualidade na Tomada de Decisão do

Gestor Público. O destaque na cor cinza na referida tabela indica os valores de identificação das condições necessárias (*consistency* > 0.90).

Quanto à Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública temos que *~fsgen* (homem), *incentivofinanc* (incentivo financeiro), *altagestao* (apoio da alta gestão), *gc* (Gestão do Conhecimento) e *intel* (Inteligência) possuem *consistency* superiores à 0.90, demonstrando a referida importância para o objetivo.

Em relação as condições necessárias para a ausência do resultado, ou seja, para a ausência de Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública, os resultados apontam que não há condições necessárias para o referido *outcome*, conforme a Tabela 7.

Tabela 7 - Sumário das Condições Necessárias Eficiência e Eficácia no Desenvolvimento da Atividade Pública

Condição	Resultados			
	Eficiência e Eficácia no Desenvolvimento da Atividade Pública		~Eficiência e Eficácia no Desenvolvimento da Atividade Pública	
	Consistency	Coverage	Consistency	Coverage
fstempo	0.723162	0.621277	0.615992	0.756008
~fstempo	0.715995	0.566193	0.691419	0.781083
fsgen	0.071429	0.250000	0.150000	0.750000
~fsgen	0.928571	0.433333	0.850000	0.566667
incentivofinanc	0.821429	0.479167	0.625000	0.520833
~incentivofinanc	0.178571	0.250000	0.375000	0.750000
altagestao	0.964286	0.818182	0.650000	0.787879
~altagestao	0.750000	0.600000	0.850000	0.971429
gc	0.964286	0.843750	0.675000	0.843750
~gc	0.821429	0.638889	0.875000	0.972222
intel	0.964286	0.729730	0.650000	0.702703
~intel	0.607143	0.548387	0.750000	0.967742

Fonte: elaborado pela autora (2017)

A Tabela 7 demonstra as condições necessárias tanto para à Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública quanto para à ausência (~) de Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública. O destaque na cor cinza na referida tabela indica os valores de identificação das condições necessárias (*consistency* > 0.90).

Cabe ressaltar que diferentemente da análise da Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público, para a análise do presente objetivo foi utilizado o incentivo financeiro como condição, uma vez que se demonstrou um ponto importante para o referido processo.

4.5.4 Análise das Configurações causais

Para os resultados da análise de suficiência serão utilizadas as combinações intermediárias que não são as mais rigorosas (denominadas de parcimoniosas) e nem as menos rigorosas (denominadas de complexas) (FISS, 2011; RAGIN, 2008). Entretanto, para a análise das condições centrais e das periféricas leva-se em consideração as condições que coexistem nas combinações intermediárias e parcimoniosas, como mecanismos de consistência da solução.

Em relação à qualidade na tomada de decisão do gestor público, os resultados da análise de suficiência mostram uma combinação com *consistency* acima de 0.80 cumprindo com o limiar sugerido por Ragin (2008), conforme demonstrado na Tabela 8. Já em relação à ausência de qualidade na tomada de decisão do gestor público, os resultados mostram três combinações causais intermediárias com *consistency* acima de 0.89, ou seja, superior a 0.80 sugerido por Ragin (2008) ou Fiss (2011). Cabe ressaltar que a *consistency* reflete o grau em que os processos que compartilham de uma determinada combinação de condições concordam em exibir o resultado em questão (RAGIN, 2008). Em relação *coverage*, esta reflete o quanto da variação do resultado é explicada por uma condição causal ou combinação (RAGIN, 2006). Especificamente, a *unique coverage* demonstra a importância relativa de cada configuração particular (FISS, 2011).

As configurações causais apresentadas nas Tabelas 8 e 9 apresentam as condições centrais (*core conditions*) e periféricas, tanto para o resultado Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público (*qualidadetd*), quanto para a ausência de Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público (*~qualidadetd*). As condições centrais (*core*) representam aquelas que estão presentes tanto nas soluções parcimoniosas quanto nas soluções intermediárias, por sua vez, as condições periféricas estão presentes apenas nas soluções intermediárias (FISS, 2011; FISS et. Al, 2013; RAGIN, 2000, 2008). Para fins de uma melhor compreensão, cabe ressaltar que as soluções parcimoniosas possuem apenas as condições centrais que estão altamente ligadas ao resultado, enquanto que as soluções intermediárias são mais conservadoras e assumem as hipóteses simplificadas mais plausíveis (RAGIN, 2008).

Tabela 8 - Configurações causais para Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público

$$Q = f(\text{fstempo}, \text{fsgen}, \text{altagestao}, \text{gc}, \text{intel})$$

Configurações	Condições casuais					Coverage		Consistency
	intel	gc	altagestao	fsgen	fstempo	Raw	Unique	
1	●	●	●	○		0.88	0.88	1.00

Coverage da solução global: 0.88

Consistency da solução global: 1.00

intel = Inteligência; km = Knowledge management (Gestão do Conhecimento); altagestao = Apoio da alta gestão; fsgen = gênero; fstempo = tempo no serviço público.

Círculos pretos e cheios (●) indicam a presença da condição. Círculos não preenchidos (○) indicam a ausência da condição. Círculos grandes indicam condições centrais (core); Círculos pequenos, condições periféricas. Os espaços em branco indicam que "não contribui".

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Através da análise da Tabela 8, é possível depreender que a análise fsQCA produziu apenas uma configuração causal que conduz à Qualidade da Tomada de Decisão do Gestor Público. Tal configuração, advinda da solução intermediária, demonstra que processos de Inteligência, Gestão do Conhecimento, Apoio da Alta Gestão e Gênero Masculino levam a uma maior Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público.

Já em relação à ausência de Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público, conforme demonstrado na Tabela 9, a análise fsQCA advinda da solução intermediária apresenta três configurações possíveis com as referidas condições, a saber:

1. Ausência de processo de Inteligência, ausência de Gestão do Conhecimento, o não Apoio da Alta Gestão e Pouco Tempo de Serviços Público levam à ausência de Qualidade na Tomada de Decisão;
2. Ausência de processo de Inteligência, ausência de Gestão do Conhecimento, o não Apoio da Alta Gestão e Gênero Masculino levam à ausência de Qualidade na Tomada de Decisão;
3. Presença de processo de Inteligência, Gestão do Conhecimento, Apoio da Alta Gestão, Pouco Tempo de Serviços Público e Gênero Masculino levam à ausência de Qualidade na Tomada de Decisão.

Tabela 9 - Configurações causais para a ausência de Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público
 $\sim Q = f(\text{fstempo}, \text{fsgen}, \text{altagestao}, \text{gc}, \text{intel})$

Configurações	Condições casuais					Coverage		Consistency
	intel	gc	altagestao	fsgen	fstempo	Raw	Unique	
1	○	○	○		○	0.61	0.14	1.00
2	○	○	○	○		0.64	0.16	1.00
3	●	●	●	○	○	0.48	0.09	0.89

Coverage da solução global: 0.86

Consistency da solução global: 0.93

intel = Inteligência; km = Knowledge management (Gestão do Conhecimento); altagestao = Apoio da alta gestão; fsgen = gênero; fstempo = tempo no serviço público.

Círculos pretos e cheios (●) indicam a presença da condição. Círculos não preenchidos (○) indicam a ausência da condição. Círculos grandes indicam condições centrais (core); Círculos pequenos, condições periféricas. Os espaços em branco indicam que "não contribui".

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Em relação às duas primeiras configurações apresentadas pela fsQCA quanto à ausência de Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público estão coerentes quando comparamos aos resultados obtidos junto à configuração para a Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público, bem como, em relação ao exposto a partir da Análise de Conteúdo realizada no presente capítulo.

Entretanto, cabe ressaltar que a terceira configuração demonstra algo interessante no presente estudo, que diz respeito ao fato de um gestor ser homem e possuir pouco tempo de serviço público, nem mesmo o apoio da alta gestão, o processo de inteligência e de gestão do conhecimento são suficientes para haver qualidade na tomada de decisão. Tal resultado demonstra uma questão importante que poderá ser melhor explorada em estudo futuros, uma vez que a revisão teórica não trouxe questões relacionadas à gênero e tempo de serviço ou mesmo pode ser influenciado por outras condições não avaliadas.

Outro fator que merece destaque está em análise fsQCA apresentar um número maior de configurações para a ausência de Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público do que o inverso, tal resultado serve de alerta para a Administração Pública quanto as questões relacionadas à gestão de dados, informações e conhecimento para a tomada de decisão gerencial.

A partir da análise dos resultados das Tabelas 8 e 9 é possível depreender que o fsQCA permite que as variáveis possam estar casualmente relacionadas em uma configuração sem, necessariamente, estarem relacionadas, ou mesmo inversamente relacionadas, em outras configurações, ou sejam podem haver combinações alternativas de condições causais tanto para a presença quanto para a ausência em relação ao resultado esperado, tais configurações refletem as três características do fsQCA:

- a) Mais do que uma configuração de condições causais conduz ao resultado e à sua ausência (combinações alternativas de condições causais);
- b) As configurações causais alternativas podem produzir o mesmo resultado (equifinalidade);
- c) Condições causais do resultado podem diferir das condições causais da sua ausência (assimetria).

Em relação à Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública, os resultados da análise de suficiência mostram uma combinação com *consistency* acima de 0.80 e duas em relação à ausência de Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública, conforme demonstram as Tabelas 10 e 11.

Tabela 10 - Configurações causais para Eficiência e Eficácia no Desenvolvimento da Atividade Pública
Efica e Efici = f(*fsgen, incentivoфинanc, fstempo, gc, altagestao, intel*)

Configurações	Condições casuais						Coverage		Consistency
	intel	gc	altagestao	incentivoфинanc	fsgen	fstempo	Raw	Unique	
1	●	●	●	●	○	○	0.58	0.58	0.91

Coverage da solução global: 0.58

Consistency da solução global: 0.91

intel = Inteligência; km = Knowledge management (Gestão do Conhecimento); altagestao = Apoio da alta gestão; incentivoфинanc = incentivo financeiro; fsgen = gênero; fstempo = tempo no serviço público.

Círculos pretos e cheios (●) indicam a presença da condição. Círculos não preenchidos (○) indicam a ausência da condição. Círculos grandes indicam condições centrais (core); Círculos pequenos, condições periféricas. Os espaços em branco indicam que "não contribui".

Fonte: elaborado pela autora (2017)

A partir da análise da Tabela 10, é possível depreender que a análise fsQCA produziu apenas uma configuração causal que conduz à Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública. Tal configuração, advinda da solução intermediária, demonstra que processos de Inteligência, Gestão do Conhecimento, Apoio da Alta Gestão, Gênero Masculino e Pouco Tempo de Serviço são condições necessárias para o resultado esperado.

Já em relação à ausência de Eficiência e Eficácia no desenvolvimento da atividade pública, a análise fsQCA advinda da solução intermediária apresenta duas configurações possíveis com as referidas condições, a saber:

1. Ausência de processo de Inteligência, ausência de Gestão do Conhecimento, o não Apoio da Alta Gestão, a ausência de Incentivos Financeiros e gestores do Gênero masculino leva à ausência de eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública;

2. Ausência de processo de Inteligência, ausência de Gestão do Conhecimento, o não Apoio da Alta Gestão, ausência de Incentivos Financeiros e gestores com pouco Tempo de serviço público leva à ausência de eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública.

Tabela 11 - Configurações causais para a ausência de Eficiência e Eficácia no Desenvolvimento da Atividade Pública

$$\sim\text{Efica e Efici} = f(\text{fsgen}, \text{incentivofinanc}, \text{fstempo}, \text{gc}, \text{altagestao}, \text{intel})$$

Configurações	Condições casuais					Coverage		Consistency
	intel	gc	altagestao	incentivofinanc	fsgen	fstempo	Raw Unique	
1	○	○	○	○	○		0.20 0.10	1.00
2	○	○	○	○		○	0.22 0.13	1.00

Coverage da solução global: 0.33

Consistency da solução global: 1.00

intel = Inteligência; km = Knowledge management (Gestão do Conhecimento); altagestao = Apoio da alta gestão; incentivofinanc = incentivo financeiro; fsgen = gênero; fstempo = tempo no serviço público.

Círculos pretos e cheios (●) indicam a presença da condição. Círculos não preenchidos (○) indicam a ausência da condição. Círculos grandes indicam condições centrais (core); Círculos pequenos, condições periféricas. Os espaços em branco indicam que "não contribui".

Fonte: elaborado pela autora (2017)

Tal resultado demonstra que as configurações de gestores públicos do Gênero masculino ou com pouco Tempo de serviço, juntamente com a ausência de processos de Inteligência, ausência de Gestão do Conhecimento, o não Apoio da Alta Gestão e a ausência de Incentivos Financeiros são condições que levam à ausência de Eficiência e Eficácia no Desenvolvimento da Atividade Pública. Desta forma, temos a ausência de Eficiência e Eficácia no Desenvolvimento da Atividade Pública em contraponto de combinações causais que levam a ocorrência de tal resultado.

Tais pressupostos apresentados vão ao encontro do exposto da revisão teórica que apresenta os processos de Inteligência e Gestão do Conhecimento como mecanismos que auxiliam uma maior eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública.

Os resultados obtidos a partir da análise de configurações causais demonstram estar de acordo com o apresentado na análise de conteúdo e principalmente em relação ao levantamento teórico realizado para a presente pesquisa. Ainda, podem ser considerados pelos gestores públicos quando do desenvolvimento de suas atividades junto aos Órgãos Públicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar como os gestores públicos aplicam os princípios de Gestão de Conhecimento e Inteligência para eficiência e eficácia na atividade pública e qualidade na tomada de decisão. Para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 17 gestores públicos, ocupantes de cargos efetivos, com a finalidade de explorar a percepção dos mesmos em relação à aplicabilidade dos processos na Gestão Pública.

A partir da análise dos dados coletados com os gestores públicos foi possível cumprir os objetivos determinados para o presente estudo, uma vez que possibilitou a identificação de aspectos de complementariedade dos conceitos de Gestão do Conhecimento e Inteligência segundo a visão de Gestores Públicos; verificar a percepção de gestores públicos quanto a importância dos referidos processos no contexto público; analisar a existência de processos estruturados de Gestão do Conhecimento e Inteligência na gestão pública e, por fim, identificar caminhos que se demonstram efetivos para maior qualidade da tomada de decisão do gestor público e para maior eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública. Tais objetivos vão ao encontro do exposto em relação à tendência de uma administração pública mais participativa, eficiente, integrada em rede e que propicie uma melhor gestão pública na entrega de serviços à sociedade (DE PAULA, 2005; SECCHI, 2009; CAPOBIANGO et al., 2013).

Através do desenvolvimento da fundamentação teórica especificaram-se aspectos relevantes em relação aos conceitos de Gestão Pública, Gestão do Conhecimento e Inteligência. A partir destes, foram identificadas questões relacionadas ao apoio da alta gestão, uso de Tecnologias da Informação e Comunicação, e à participação das pessoas como elementos que aproximam os conceitos de Gestão do Conhecimento e Inteligência na Gestão Pública. Ainda, observa-se que a complementariedade e aplicação de ambos processos objetivam, dentre outros aspectos, a maior qualidade na tomada de decisão e maior eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública. Ainda, cabe ressaltar que apesar da complementariedade das temáticas de Inteligência e Gestão do Conhecimento poder ser compreendida tanto para organizações do setor público como do setor privado, compreende-se a partir do estudo que a grande diferença não esteja nos processos de Inteligência e Gestão do Conhecimento, mas sim na relação com as diversas partes interessadas e nos objetivos da criação de inteligência e conhecimento em Governo, uma vez que trata-se de um contexto único e que uma aplicação

pura de ferramentas e modelos gerenciais advindos do setor privado podem ser contraproducentes quando pensamos no setor público (MASSARO et al., 2015).

Ainda dos pontos de complementariedade elencados e demais questões do referencial teórico, foram identificados elementos suficientes para a elaboração do roteiro de entrevistas semiestruturadas e para a análise das evidências coletadas no capítulo de resultados. Através da análise das entrevistas, foi possível verificar a percepção dos gestores públicos quanto à importância atribuída aos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência como mecanismos que possam diferenciar o desenvolvimento da atividade pública no tocando a uma entrega mais efetiva do trabalho junto à sociedade. Para os gestores, é indiscutível a importância de estruturação dos referidos processos para a qualificação da tomada de decisão, bem como, para maior eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública.

Apesar de reconhecerem a importância dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência para à Gestão Pública, nota-se a inexistência de processos estruturados de Gestão do Conhecimento junto aos Órgãos públicos participantes da pesquisa. Identifica-se algumas experiências isoladas de utilização de pressupostos do processo, mas o conhecimento, no geral, ainda encontra-se enraizado nas pessoas e seu compartilhamento se estabelece a partir da relações sociais entre os servidores. Tal pressuposto demonstra-se como preocupante para a Gestão Pública, haja vista que não há estruturação do conhecimento e o mesmo está atrelado a questões de relações para a sua disseminação (RIEGE; LIDSAY, 2006; JOHNSTON; HANSEN, 2011; SCHOLL; SCHOLL, 2014; GIL-GARCIA et al., 2014; EOM et al., 2016; GIL-GARCIA et al., 2016;).

Em relação ao processo de Inteligência, identificou-se a existência de processo estruturado de captação de dados e informações do ambiente em apenas uma área específica de atuação: Arrecadação e Fiscalização. O fato de não terem sido permitidas entrevistas com os responsáveis pela área demonstrou-se uma perda para a análise do presente trabalho. De toda forma, a partir da análise das entrevistas, foi possível depreender que elementos de Inteligência são utilizados apenas quando da necessidade para tomada de decisão ou para o desenvolvimento de alguma atividade específica, mas não se evidencia uma estruturação do processo junto à gestão pública.

Ainda, cabe ressaltar que há o recebimento por parte da Gestão Pública de uma grande quantidade de dados e informações do ambiente que, conforme os entrevistados, não há recursos de pessoal suficientes para realizar a análise de dados e informações que envolvem demandas menores da população e/ou irregularidade com pouco impacto social e ou financeiro para o Estado. Este ponto demonstra-se como algo a ser dada maior atenção por parte da alta gestão

pública, uma vez que possam estar contidos importantes *insights* quanto aos anseios da sociedade em relação ao desenvolvimento de políticas públicas.

A partir da Análise Comparativa Qualitativa, identificou-se caminhos que se demonstram efetivos para maior qualidade da tomada de decisão do gestor público e para maior eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública através da utilização e da ausência de processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência. Tal análise demonstrou-se ir ao encontro do exposto na revisão teórica e na análise de conteúdo, uma vez que identificou-se que os processos de Gestão do Conhecimento e de Inteligência juntamente com os demais fatores analisados levam à qualidade na tomada de decisão do gestor pública e ao aumento da eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública.

A utilização de duas técnicas de análise de dados: Análise de Conteúdo e Análise Comparativa Qualitativa demonstrou-se extremamente interessante para o desenvolvimento de pesquisas qualitativas, uma vez que a partir da análise com a utilização das duas técnicas foi possível complementar e validar a análise realizada.

Entende-se que os objetivos da presente dissertação foram alcançados e servem como um avanço no desenvolvimento de estudos relacionados aos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência junto à Gestão Pública. Ainda, demonstram-se efetivos para a análise de gestor públicos quanto a importância da aplicação dos processos na Administração Pública, uma vez que a ausência de tais processos levam à menor qualidade na tomada de decisão dos gestores públicos e menor eficiência e eficácia no desenvolvimento da atividade pública.

Em relação às limitações do estudo, pode-se identificar como pontos fracos da presente pesquisa, o viés da interpretação, uma vez que trata-se de pesquisadora que exerce atividades de gestão no setor público. Além disso, a não permissão de realização de entrevistas em setor específico de inteligência junto à gestão pública para identificação de elementos chaves para o processo.

Para pesquisas futuras, sugerimos a análise comparativa entre Órgãos Públicos que possuem processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência estruturados com os que não os possuem como meio de analisar os fatores determinantes de sucesso na implantação e desenvolvimento de tais processos. Ainda, acredita-se que para uma análise mais efetiva, é preciso ouvir o servidor que não exerce atividade de gestão e aos cidadãos e empresas em relação às expectativas em relação a tais processos junto à Gestão Pública, o que demonstra-se também como oportunidade de estudos futuros.

Por fim, evidencia-se a importância dos processos de Gestão do Conhecimento e Inteligência como impulsionadores do desenvolvimento de uma Administração Pública mais efetiva no seu papel junto à sociedade, através da efetivação de políticas e programas públicos que tragam resultados em todas as áreas inerentes à Gestão Pública.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. 1997.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. Recent trajectory of the Brazilian public management: a critical assessment and the renewal of the reform agenda. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. SPE, p. 67-86, 2007.
- AGUILAR, Francis Joseph. **Scanning the business environment**. Macmillan, 1967.
- ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS quarterly**, p. 107-136, 2001.
- ALHAMOUDI, Salwa. Knowledge Management Strategies in the Public Sector-Case Study. **China-USA Business Review**, March 2015, Vol. 14, No. 3, 159-170 doi: 10.17265/1537-1514/2015.03.004
- ANDRIOTTI, Fernando Kuhn; FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Informação informal e a monitoração do ambiente organizacional: reflexões e sugestões para a área de TI. **III Prêmio de INovação em Inteligência Competitiva**, 2008.
- ARORA, Ekta. Knowledge management in public sector. **Researchers World**, v. 2, n. 1, p. 165, 2011.
- AUSTER, Ethel; CHOO, Chun Wei. How senior managers acquire and use information in environmental scanning. **Information Processing & Management**, v. 30, n. 5, p. 607-618, 1994.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. rev. e ampl. **Lisboa: Edições**, v. 70, 2011.
- BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. 2012.. *Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*. Brasília.
- BENEDETTI, F.; JANISSEK-MUNIZ, R. Gestão do Conhecimento: Um importante recurso para a Inteligência Estratégica. In: **Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI)**. São Paulo - SP: 2009.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2007.
- BRASIL, Governo Federal. Constituição da república Federativa do Brasil. **Brasília, Senado Federal**, 1988.
- _____, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública-250 Pontos Ciclo 2008/2009, Brasília; MP, SEGEP, 2009.

_____, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública-250 Pontos, Brasília; MP, SEGEP, 2010.

_____, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública-250 Pontos, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Cadernos ENAP - Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1996.

CAPOBIANGO, Ronan Pereira et al. Reformas administrativas no Brasil: Uma abordagem teórica e crítica. **REGE-Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 7, 1996.

CEPIK, Marco. Regime político e sistema de inteligência no Brasil: legitimidade e efetividade como desafios institucionais. **Dados-Revista de Ciências Sociais**, v. 48, n. 1, 2005.

_____, Marco AC. Inteligência, política e poder no Estado contemporâneo. **Revista de Sociologia e Política**, n. 09, p. 193-196, 1997.

_____, Marco AC. Serviços de inteligência: agilidade e transparência como dilemas de institucionalização. **Rio de Janeiro, IUPERJ**, 2001.

CHOO, Chun Wei et al. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. **Information Research**, v. 7, n. 1, p. 7-1, 2001.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Information Today, Inc., 1998.

DAVENPORT, Thomas H. Ten principles of knowledge management and four case studies. **Knowledge and process Management**, v. 4, n. 3, p. 187-208, 1997.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Futura, 1998.

DAWES, Sharon S.; CRESSWELL, Anthony M.; PARDO, Theresa A. From “need to know” to “need to share”: Tangled problems, information boundaries, and the building of public sector knowledge networks. **Public Administration Review**, v. 69, n. 3, p. 392-402, 2009.

DAWES, Sharon S.; GHARAWI, Mohammed A.; BURKE, G. Brian. Transnational public sector knowledge networks: Knowledge and information sharing in a multi-dimensional context. **Government Information Quarterly**, v. 29, p. S112-S120, 2012.

DE ANGELIS, Cristiano Trindade. Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 3, p. 296-324, 2013.

DE PAULA, Giovani; ROVER, Aires Josér. O governo eletrônico e a atividade de inteligência. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, v. 1, n. 6, 2012.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

DESOUZA, Kevin C. Restructuring government intelligence programs: A few good suggestions. **Government Information Quarterly**, v. 22, n. 3, p. 342-353, 2005.

VERONESE, Jorvel Eduardo. Lei de Acesso à Informação e os reflexos sobre a produção de Inteligência na Polícia Federal. **Revista Brasileira de Inteligência, Brasília: Abin**, n. 8, 2013.

EOM, Seok-Jin; CHOI, Nakbum; SUNG, Wookjoon. The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.

FACHINELLI, Ana Cristina et al. Inteligência Estratégica: desenvolvimento de uma escala para compreensão do construto. **REBRAE**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2017.

FISS, Peer C. A set-theoretic approach to organizational configurations. **Academy of management review**, v. 32, n. 4, p. 1180-1198, 2007.

FISS, Peer C. Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 2, p. 393-420, 2011.

FISS, Peer C.; SHARAPOV, Dmitry; CRONQVIST, Lasse. Opposites attract? Opportunities and challenges for integrating large-N QCA and econometric analysis. **Political Research Quarterly**, p. 191-198, 2013.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. In: **Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC**. 2006.

GASPAR, Marcos Antonio et al. Gestão do Conhecimento em empresas atuantes na Indústria de Software no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. **Informação & Sociedade**, v. 26, n. 1, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIL-GARCIA, J. Ramon; CHENGALUR-SMITH, InduShobha; DUCHESSI, Peter. Collaborative e-Government: impediments and benefits of information-sharing projects in the public sector. **European Journal of Information Systems**, v. 16, n. 2, p. 121-133, 2007.

GIL-GARCIA, J. Ramon; HELBIG, Natalie; OJO, Adegboyega. Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector. **Government Information Quarterly**, v. 31, p. 11-18, 2014.

GIL-GARCIA, J. Ramon; PARDO, Theresa A.; ALDAMA-NALDA, Armando. Smart cities and smart governments: using information technologies to address urban challenges. In: **Proceedings of the 14th Annual International Conference on Digital Government Research**. ACM, 2013. p. 296-297.

GIL-GARCIA, J. Ramon; SAYOGO, Djoko Sigit. Government inter-organizational information sharing initiatives: Understanding the main determinants of success. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 572-582, 2016.

GIL-GARCIA, J. Ramon; ZHANG, Jing; PURON-CID, Gabriel. Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 524-534, 2016.

GOLD, Andrew H.; ARVIND MALHOTRA, Albert H. Segars. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of management information systems**, v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. **Cadernos Ebape. Br**, v. 3, n. 4, p. 01-18, 2005.

HAZLETT, Shirley; MCADAM, Rodney; BEGGS, Victor. An exploratory study of knowledge flows: A case study of Public Sector Procurement. **Total Quality Management**, v. 19, n. 1-2, p. 57-66, 2008.

HERMAN, Michael. **Intelligence power in peace and war**. Cambridge University Press, 1996.

KIM, Tae Hun et al. Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. **Information & management**, v. 51, n. 4, p. 398-416, 2014.

JAIN, Ajay K.; JEPPE JEPPESEN, Hans. Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 3, p. 347-362, 2013.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel; FREITAS, Henrique; LESCA, Humbert. A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. In: **Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI)**. São Paulo - SP: 2007.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel; DE MELLO BLANCK, Mery Rose. Weak signals management, entrepreneurship and uncertainty: a relational theoretical essay under the perspective of intelligence. In: **Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI)**. São Paulo - SP: 2014.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel; LESCA, Humbert; FREITAS, Henrique. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 2, n. 4, p. 92-118, 2006.

JIMENEZ, Carlos E.; SOLANAS, Agusti; FALCONE, Francisco. E-government interoperability: Linking open and smart government. **Computer**, v. 47, n. 10, p. 22-24, 2014.

JOHNSTON, Erik W.; HANSEN, Derek L. Design lessons for smart governance infrastructures. **Transforming American governance: Rebooting the public square**, p. 197-212, 2011.

KARIM, Nor Shahriza Abdul; HUSSEIN, Ramlah. Managers' perception of information management and the role of information and knowledge managers: The Malaysian perspectives. **International Journal of Information Management**, v. 28, n. 2, p. 114-127, 2008.

KLERING, Luis Roque; DE CAMPOS SOARES PORSSSE, Melody; GUADAGNIN, Luis Alberto. NOVOS CAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA. **Análise**, v. 21, n. 1, 2010.

LEE, Kun Chang; LEE, Sangjae; KANG, In Won. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information & management**, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005.

LINDERS, Dennis; LIAO, Calvin Zhou-Peng; WANG, Cheng-Ming. Proactive e-Governance: Flipping the service delivery model from pull to push in Taiwan. **Government Information Quarterly**, 2015.

LINDNER, Frank; WALD, Andreas. Success factors of knowledge management in temporary organizations. **International Journal of project management**, v. 29, n. 7, p. 877-888, 2011.

LIU, Peng; CHETAL, Amit. Trust-based secure information sharing between federal government agencies. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 56, n. 3, p. 283-298, 2005.

LIU, Xinping; ZHENG, Lei. Cross-departmental collaboration in one-stop service center for smart governance in China: Factors, strategies and effectiveness. **Government Information Quarterly**, 2015.

MAO, Hongyi et al. Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: the moderating role of resource commitment. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 6, p. 1062-1074, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MASSARO, Maurizio; DUMAY, John; GARLATTI, Andrea. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015.

MONAVVARIAN, Abbas; KASAEI, Mitra. A KM model for public administration: the case of Labour Ministry. **Vine: The Journal of Information and Knowledge Management**, v. 37, n. 3, p. 348-367, 2007.

MYERS, Michael D. **Qualitative research in business and management**. Sage, 2013.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. **Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman**, p. 54-90, 2008.

NONAKA, Ikujiro; VON KROGH, Georg. Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory.

Organization science, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.

PEE, Loo Geok; KANKANHALLI, Atreyi. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 188-199, 2016.

POLANYI, Michael. **Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy**. University of Chicago Press, 1958.

PRUSAK, Laurence; DAVENPORT, Thomas H. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. **Peres L, tradutor**, v. 8, 1998.

RAGIN, Charles C. **Fuzzy-set social science**. University of Chicago Press, 2000.

RAGIN, Charles C. **From fuzzy sets to crisp truth tables**. Compass Working Paper, 2005.

RAGIN, Charles C.; DRASS, Kriss A.; DAVEY, Sean. Fuzzy-set/qualitative comparative analysis 2.0. **Tucson, Arizona: Department of Sociology, University of Arizona**, 2006.

RAGIN, Charles C. **Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond**. Chicago: University of Chicago Press, 2008.

REZENDE, Denis A.; FREY, Klaus. Administração estratégica e governança eletrônica na gestão urbana. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 1, p. 51-59, 2005.

RIBEIRO, LM de P.; PEREIRA, José Roberto; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. **XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD**, 2013.

RIEGE, Andreas; LINDSAY, Nicholas. Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. **Journal of knowledge management**, v. 10, n. 3, p. 24-39, 2006.

RIHOUX, Benoît; RAGIN, Charles C. **Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques**. Sage Publications, 2009.

RIOS, F. L. C. et al. Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios. **Um olhar a partir da administração de empresas. Facef pesquisa**, v. 14, n. 2, p. 225-238, 2011.

SCHOEMAKER, Paul JH; DAY, George S. How to make sense of weak signals. **Leading Organizations: Perspectives for a New Era**, v. 37, 2009.

SCHOLL, Hans J.; SCHOLL, Margit C. Smart governance: A roadmap for research and practice. **iConference 2014 Proceedings**, 2014.

SCHUTTE, Nico; BARKHUIZEN, Nicolene. Knowledge Management and Sharing in Local Government: A Social Identity Theory Perspective. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 2, 2015.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP - Revista de Administração Pública**, 2009.

SCHNEIDER, Carsten Q.; MAKSZIN, Kristin. Forms of welfare capitalism and education-based participatory inequality. **Socio-Economic Review**, v. 12, n. 2, p. 437-462, 2014.

SCHNEIDER, Martin R.; SCHULZE-BENTROP, Conrad; PAUNESCU, Mihai. Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 2, p. 246-266, 2010.

SHINODA, Ana Carolina Messias; MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; SBRAGIA, Roberto. Gestão do Conhecimento em Organizações Orientadas para Projetos. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 6, n. 1, p. 95-110, 2015.

TERRA, José Cláudio C.; ALMEIDA, Carolina. Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: duas faces da mesma moeda. **Terra Fórum Associados**, 2010.

TRIVISIOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TZORTZAKI, A.M; MIHIOTIS,A. A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions. *Knowledge and Process Management*. Jan. 2014, v. 21,N. 1, pp.29-41.

VIOREL, Benjamin; RADU, Ioan. Transformation of Public Management Process Due to Competitive Intelligence Implementation. **Procedia Economics and Finance**, v. 32, p. 694-701, 2015.

VORONCHUK, Inesa; STARINECA, Olga. Knowledge management and possibilities of professional development in public sector. **European Integration Studies**, n. 8, p. 168-179, 2014.

WENJING, Liu. Government information sharing: Principles, practice, and problems—An international perspective. **Government Information Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 363-373, 2011.

WIIG, Karl M. Knowledge management: Where did it come from and where will it go?. **Expert systems with applications**, v. 13, n. 1, p. 1-14, 1997.

WIIG, Karl M. Knowledge management in public administration. **Journal of knowledge management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

WILLEM, Annick; BUELENS, Marc. Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. **Journal of public administration research and theory**, v. 17, n. 4, p. 581-606, 2007.

YANG, Tung-Mou; WU, Yi-Jung. Exploring the determinants of cross-boundary information sharing in the public sector: An e-Government case study in Taiwan. **Journal of Information Science**, v. 40, n. 5, p. 649-668, 2014.

YANG, Tung-Mou; PARDO, Theresa; WU, Yi-Jung. How is information shared across the boundaries of government agencies? An e-Government case study. **Government Information Quarterly**, v. 31, n. 4, p. 637-652, 2014.

Information Week Government. 2014, June 05. Smart Government: All About Disruption from Information Week Government, special report: <http://www.informationweek.com/government/open-government/smart-government-all-aboutdisruption/d/d/id/1269459>

Grupo Banco Mundial. 2016, Maio. Relatório Nº: 101431-BR: Brasil – Diagnóstico sistemático de país. Acesso disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/686871468197371171/pdf/101431-REVISED-PORTUGUESE-v2-SCD-Sumario-Executivo.pdf>