

# O GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Leonardo Militão Abrantes**

Prof. Da FGV Consulting, Instituto Izabela  
Hendrix e IES/FUNCEC de João Monlevade  
Mestrando em Administração Pública  
Especialista em Direito Municipal

OS DADOS, A INFORMAÇÃO RELEVANTE, O  
CONHECIMENTO, CAPITAL HUMANO OU INTELECTUAL, A  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, OS MAPAS DE  
CONHECIMENTO, CONCLUSÕES E BIBLIOGRAFIA.

## OS DADOS

Antes de adentrarmos no problema do gerenciamento do capital intelectual, mister se faz estabelecer as diferenças entre dados, informações e conhecimentos.

O termo mais controverso, dentre os três, é, sem dúvida, a palavra informação. Segundo os ensinamentos de McGEE (1995:23), “informação não se limita a dados coletados; na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos”.

Perceberia, então, que os dados são quantitativos. Não possuem limites determinados, pois sempre podemos levantar mais e mais dados. “São um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT, 1998:2).

Através da avaliação dos servidores, seria feita uma coleta de dados relativos à sua pontualidade, ao seu desempenho, ao seu aprimoramento intelectual, ao seu interesse profissional, ao seu interesse particular, enfim, sobre quaisquer coisas.

Os dados por si só não produzem acréscimos corporativos. A cultura moderna adora o levantamento de dados, pesquisas, mas tais elementos simplesmente nos informam que o cliente está contente ou não com o serviço,

mas não porque procurou tal serviço. Podemos perceber que dados isoladamente têm pouca relevância ou propósito, normalmente são utilizados como troféus pelas instituições, que se gabam de terem um servidor potente para armazenar um enorme banco de dados.

### A INFORMAÇÃO RELEVANTE

Mas o que transformaria tais dados em informação, o que é que lhes agrega valor? Informação são os dados utilizados, o que implicaria na existência de um corpo qualificado depurando os dados, gerando informações precisas, as quais atenderiam as demandas dos gerentes.

Segundo nos ensina DAVENPORT (1998:4), informar tem como significado original dar forma a algo, portanto seria a idéia da formatação de dados.

Ou seja, a qualidade da informação está na capacidade de síntese dos dados, possibilitando a tomada de decisões acertadas, ou pelo menos próximas do acerto.

Podemos utilizar a idéia de um funil, pois a entrada de dados deve ser a mais ampla possível, para conhecer a realidade do ponto de vista matemático, mas a saída deve ser a menor possível, para que possamos coletar e analisar dados altamente depurados, ou seja, dados organizados pelo contexto, pela categoria, pelo cálculo, pela correção ou pela condensação.

A informação deve ser muito bem trabalhada, evitando ruídos, sendo que somente o receptor poderá dizer se aquela análise é uma fonte de informação ou não.

Afere-se que informação depende do corpo técnico encarregado de analisar os dados. Não basta colocar uma máquina para fazer tal análise, o computador faz o que o homem pede, portanto o gestor da informação é a peça chave para a transformação dos dados em informação.

### O CONHECIMENTO

Por sua vez o conhecimento seria a absorção das informações. Alguns autores trabalham o conhecimento como sendo o interno de cada indivíduo, não passíveis de transmissão, pois ao se falar teríamos o retorno à informação.

Segundo DAVENPORT, 1998:6, conhecimento seria uma mistura de experiência condensada, valores, informação contextual, tudo a proporcionar uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Podendo aparecer não só em documentos, mas nas rotinas, processos normas organizacionais dentre outros.

Portanto, concordamos com o autor supracitado, pois o conhecimento é passível de transmissão, principalmente pelos professores. Na docência teríamos os dados que levam alguém a escrever um livro, o qual seria informação. No momento que o professor depura as informações, agregando, mais uma vez, valor aos dados, facilitando assim a compreensão teremos a transmissão do conhecimento.

#### CAPITAL HUMANO OU INTELECTUAL

Ultrapassada essa fase inicial, poderemos analisar a relevância do conhecimento dentro das organizações, e em seqüência, verificar a utilização adequada ou não do capital humano pela Administração Pública.

DAVENPORT (1998:14) nos ensina que o conhecimento sempre foi utilizado e valorizado nas organizações, pois as pessoas sempre procuram os funcionários com mais experiência para aconselhamentos, bem como no momento da contratação, a experiência vale mais pontos do que a simples titulação.

Este é o grande ponto deste trabalho. Como que a Administração Pública poderia aproveitar ao máximo o conhecimento acumulado de seus funcionários, sejam assuntos diretamente ligados aos serviços públicos ou não.

Para tanto é necessária uma forma eficaz de codificação e de coordenação do conhecimento, pois DAVENPORT (1998:84) nos ensina que o

“objetivo da codificação é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele”, ou seja, ao organizarmos o conhecimento dos diversos funcionários públicos, contabilizando cursos freqüentados, livros consultados, levaríamos os problemas do serviço público às pessoas que possuem capacidades ligadas ao objeto, facilitando assim o encontro da solução.

### A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública, normalmente, coloca como uma das formas de progressão na carreira a atribuição de pontos para determinadas atividades ou cursos realizados, o que leva aos funcionários públicos de volta aos bancos escolares.

Também é muito comum um servidor público ingressar no serviço público num cargo de ensino fundamental, cursar o ensino médio, até mesmo o ensino superior, alcançando o topo da carreira funcional do seu cargo de origem, mas com um conhecimento não aproveitado.

Não podemos simplesmente coletar os dados relativos aos cursos freqüentados pelos funcionários da Administração Pública, pois isto geraria uma montanha de dados, sem uniformização, sem condições de análise.

Infelizmente é o que normalmente acontece. A Administração Pública solicita a apresentação dos diplomas e certificados, verifica a carga horária das atividades apresentadas, para ao final fazer a progressão na carreira. Ou seja, os esforços dos funcionários públicos somente são apreciados para a progressão na carreira e não como novos conhecimentos à disposição.

Já percebemos que é recomendável gerar um enorme banco de dados para simplesmente arquivar o que cada funcionário cursou ou realizou, devemos ter uma estruturação mínima, capaz de coordenar os dados, transformando-os em informação, sem, contudo sufocá-los.

### OS MAPAS DE CONHECIMENTO

A melhor solução seria a produção de mapas de conhecimento, listas ou quadros que sejam capazes de mostrar onde encontrar alguma espécie determinada de conhecimento.

DAVENPORT (1998:89) já nos alerta que a confecção de um mapa do conhecimento pode gerar tensões políticas, normalmente já presentes na Administração Pública.

Gerentes e coordenadores sentir-se-iam ameaçados pelo simples fato de subalternos estarem cursando os mesmos cursos já trilhados, bem como poderiam ficar evidente os casos de apadrinhamento político nos cargos comissionados.

Dada máxima vênia, entendo que pessoas existam para aprenderem sempre, e se um subordinado está a cursar o mesmo curso feito por um gerente, seria uma grande chance do segundo se atualizar sobre o material novo, com o qual não teve contado na sua oportunidade.

Também não devemos nos iludir que o alto escalão da Administração Pública tenha que ser composto por pessoas com grande titulação. Os cargos de natureza política precisam muito mais de pessoas conciliatórias, capazes de praticar o jogo de soma zero, do que indivíduos muito capazes, mas com tendências autoritárias.

Percebe-se então, que a tensão política decorrente da elaboração de um mapa de conhecimento já é presente na Administração Pública, principalmente nos governos de coalização, onde setores da mesma são loteados em diversos partidos políticos.

Um grande exemplo de mapa de conhecimento, citado por DAVENPORT (1998: 90), é o caso do Centro de Informações da Time-Life, o qual precisou responder se as aranhas ficavam enjoadas quando andavam de carro.

Uma das verificadoras do fato possuía uma listagem de pessoas com suas diversas especialidades, consultando os especialistas em aracnídeos, obteve acesso a outro estudioso do tema, o qual respondeu sua dúvida, passando a entrar em seu mapa de conhecimento.

## CONCLUSÕES

Na Administração Pública poderíamos dar essa finalidade à análise dos cursos freqüentados pelos servidores públicos. Diante de uma determinada situação os gerentes procurariam informações com servidores que estudaram mais a fundo determinado problema, inclusive obtendo a indicação de autoridades e pesquisadores mais profundos naqueles assuntos.

Numa hipótese de planejamento urbano, um pequeno município poderia analisar as fichas para fins de progressão na carreira, na busca por algum urbanista em seus quadros, e no caso de não encontrar, perquiriria aos arquitetos de seu quadro a indicação de urbanistas para trabalharem em conjunto com o setor de planejamento das políticas públicas.

Não ocorreria a decisão pela cúpula, mas sim uma inteiração entre o topo e a base da Administração Pública.

A Assembléia Legislativa de Minas Gerais já disponibiliza para seus gerentes a listagem dos cursos freqüentados pelos seus funcionários, ou seja, um pequeno embrião de um mapa do conhecimento.

Pelo sistema implantado, o gerente verifica as atividades complementares dos seus funcionários, mas não consegue fazer pesquisas temáticas. Precisa conhecer previamente a linha de atuação dos mesmos para depois verificar se estão atuando na área pretendida.

Conclui-se, portanto, que dentro da Administração Pública existe um universo vasto de conhecimentos, os quais nem sempre são devidamente aproveitados até mesmo por serem desconhecidos.

Uma forma de solução para este desconhecimento seria a produção de um mapa de conhecimento, englobando não só os assuntos ligados diretamente ao serviço público, mas também os interesses individuais de cada servidor, possibilitando aos gerentes públicos a obtenção de opiniões de pessoas estudiosas de determinado assunto, dentro da própria Administração Pública.

## BIBLIOGRAFIA:

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. O que queremos dizer com conhecimento? In: \_\_\_\_\_. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998, Cap.1, p. 27-40 (Texto 4).

\_\_\_\_\_. Codificação e coordenação do conhecimento. In: \_\_\_\_\_, **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998, Cap. 4, p. 83-106 (Texto 7).

McGEE, J., PRUSAK, L. Informação e concorrência. In: **Gerenciamento Estratégico da Informação,** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995, cap. 1, p. 17-47 (Texto 2).