

# A Importância do Poder Especialista para o Empreendedorismo na Administração Pública

Cristiano Trindade de Angelis<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo propõe-se a realizar uma revisão de literatura a fim de compreender os diversos paradigmas sobre o poder e, em especial, sobre o poder especialista e sua influência para o desempenho das organizações públicas e de seus servidores. Investiga a correlação entre o exercício do poder especialista do líder empreendedor, agente de mudanças, e o empreendedorismo da sua equipe. O poder especialista é baseado na percepção dos seguidores sobre a competência – conhecimento, habilidade e atitude – do líder, e o exercício do seu poder interpessoal é fundamental para a melhor compreensão do fator humano nas organizações. O poder de inovação e criatividade, de atuação, de iniciativa, de dedicação, de enfrentar situações de pressão, de assumir riscos, de estabelecer e atingir objetivos em um ambiente colaborativo são algumas das características do líder empreendedor. Nesse contexto, o artigo se propõe a responder a algumas perguntas: por que as fontes de poder pessoais – especialista e referente – são mais aceitas que as fontes posicionais – recompensa, coerção e legítimo, para formar e trabalhar com equipes colaborativas e empreendedoras? Por que conhecimento e poder são indissociáveis? De que forma as diferentes bases de poder são interligadas? Como o poder especialista é exercido nas organizações públicas?

**PALAVRAS-CHAVE:** Conhecimento; empreendedorismo; liderança; poder; poder especialista.

## ABSTRACT

The aim of this paper is to carry out a literature revision in order to have a greater understanding of the paradigms of power and, in particular, of specialist power and its influence on the performance of public organizations and their workers. The correlation between specialist power, change agent, and team performance was studied. Specialist power is based on how workers view the leader's competence-knowledge, capability and attitude-, besides, the power of the leader among the workers is essential for a better understanding of the human factor in organizations. The power of innovation and creativity, performance, initiative, dedication, facing pressure situations, taking risks, establishing and reaching goals in a collaborative environment are some of the characteristics of the managing leader. In this context, the paper answers the following questions: why are the personal power sources- specialist and referent- more accepted than the positional sources- reward, coercive and legitimate-, to form and work with collaborative and enterprising teams? Why are knowledge and power indissociable? In what way are the different power bases interconnected? How is specialist power performed in public organizations?

**KEY-WORDS:** Knowledge; Enterprising; Leadership; Power; Specialist Power.

## 1 INTRODUÇÃO

Assim como ocorre com a liderança, o poder é também um tema organizacional bastante discutido, observado sob diversas vertentes, haja vista as inúmeras formas pelas quais ele pode manifestar-se numa organização. Dentre elas, o poder especialista, baseado na posse de conhecimentos e/ou habilidades, é exercido por líderes que buscam equipes colaborativas e empreendedoras capazes de criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões.

---

<sup>1</sup> Analista do Ministério do Planejamento; Doutorando em Gestão do Conhecimento-UFSC; cristiano.angelis@planejamento.gov.br

Sendo o capital humano uma das principais fontes de inovação organizacional, o líder empreendedor utiliza-se do seu poder especialista para mapear e gerir as competências essenciais existentes no capital humano da organização.

Os líderes empreendedores que se utilizam do poder especialista são mais capazes de administrar os processos de mudança e adotar ferramentas de gestão do conhecimento para criá-lo e geri-lo e impulsionar o processo criativo a fim de buscar novas soluções para uma organização em rápida e constante transformação.

Com a intensificação e agilidade das mudanças nas organizações contemporâneas, o nível de exigência de competências dos profissionais é cada vez mais amplo e intenso. Nesse contexto, torna-se necessário não apenas gerenciar o conhecimento mas, sobretudo, gerá-lo, e impulsionar a inovação organizacional através da sinergia e complementaridade dos recursos tecnológicos, financeiros e humanos – competências –, gerindo estrategicamente a rede de colaboradores empreendedores.

Terra (2001) enfatiza essa necessidade de geração de conhecimento quando afirma que “o recurso do conhecimento precisa ser constantemente criado, renovado e realimentado, caso contrário as posições e vantagens adquiridas são rapidamente perdidas para novos e velhos competidores mais inovadores, criativos e eficientes”.

## **2 LIDERANÇA, INFLUÊNCIA E PODER**

Rost (1991) diz que “liderança é influenciar”. Para ele liderança é “um relacionamento onde (*sic*) líderes e seguidores possam propor alterações que reflitam interesses mútuos, e usam esta influência para chegar a uma proposta que reflita estes interesses”.

Bass (1990) argumenta que “tal noção de liderança é truncada e negligencia o lado inspirador da liderança e as necessidades legítimas para a posição de poder, iniciativas autoritárias e responsabilidades dos líderes e seguidores”.

Raven (*apud* Krause, 2004) define liderança baseada na influência como a mudança na crença, atitude, ou comportamento de uma pessoa (o alvo da influência) com os resultados de uma ação, ou presença de outra pessoa (o agente influente). Então, influência é entendida como o uso das bases de poder.

Fiedler (1967 *apud* COOK *et al*, 1981, p. 257) afirma que “a efetividade da liderança é resultado da interação entre o estilo de liderança e o grau em que a situação favorece-o com poder potencial e influência sobre os potenciais liderados”.

O conceito de poder ajuda a organizar o nosso conhecimento sobre o estado das relações públicas dentro da organização.

House (1977) define poder como “a capacidade de produzir efeitos sobre os outros e estes efeitos são obtidos pelo exercício da autoridade, expertise, influência política e carisma”.

Aguiar (1989) descreve poder como “a capacidade potencial do indivíduo de influenciar uma ou mais pessoas para agir em determinada direção ou para mudar a direção da ação. Poder é, portanto, a capacidade de exercer influência.”

Dessa forma, liderança e influência, obviamente, são uma função do poder. Poder é o potencial para a influência. É a quantidade provável de influência de uma pessoa ou ocupante de uma posição.

Em síntese, liderança é a seleção das bases de influência, e esta é o uso das bases de poder, que, por sua vez, é a capacidade de exercer influência.

A liderança associa-se a estímulos e incentivos que promovem a motivação das pessoas para o alcance dos objetivos comuns, apresentando papel relevante nos processos de formação, transmissão e mudança da cultura organizacional.

Na literatura são consagrados dois tipos de líder: o líder transacional e o líder transformacional.

Segundo Bass (1990), “o líder transacional busca um intercâmbio econômico com bom custo-benefício a fim de satisfazer as necessidades materiais e psíquicas dos subordinados, em troca de serviços prestados por eles”.

Líderes transformacionais são atentos às necessidades e motivações dos seguidores para ajudar a inspirá-los a transformarem-se em líderes, atingir seu potencial de crescimento e desenvolvimento, e ultrapassam os seus próprios interesses para o bem do grupo. É o líder que reconhece as necessidades transacionais no potencial dos seguidores, mas tende a ir mais longe, procurando despertar e satisfazer necessidades mais elevadas, para envolver a totalidade da pessoa do seguidor para um nível mais elevado.

A liderança transacional subjaz a maioria dos modelos de liderança, que incidem sobre os intercâmbios entre líderes e seguidores. É uma motivação extrínseca à base de processo em que líderes atingem seus objetivos, enquanto os seguidores recebem recompensas externas de um trabalho de performance. (Fry *apud* Northouse, 2001)

Um exemplo é o gerente, que oferece vantagens, tais como promoções, remuneração extra ou tempo livre para os trabalhadores que ultrapassam os seus objetivos. Liderança transacional está no cerne do processo de gestão que visa manter a organização em funcionamento e eficientemente. A sua preocupação é principalmente sobre o controle através da regra de cumprimento (GALBRAITH, 1977) e em manter a estabilidade no seio da organização, em vez de promover a mudança.

Para Bass (1990), “a maioria dos líderes fazem as duas coisas (transformação e transação), em quantidades diferentes”. Segundo ele, liderança transformacional e transacional são suscetíveis de ser exibidas pelo mesmo indivíduo em diferentes quantidades e intensidades.

### **3 AS DIFERENTES FORMAS DE PODER**

French e Raven (1959) identificaram cinco bases de poder:

- a) Poder de recompensa – depende da capacidade de A fornecer recompensas para B.
- b) Poder coercivo – é baseado na percepção de B de que A pode aplicar sanções por B não entrar em acordo com A.
- c) Poder legítimo – é baseado na interiorização das normas ou valores comuns.
- d) Poder referente – é baseado na identificação ou simpatia para com um membro.
- e) Poder especialista – é baseado na percepção de B sobre a competência de A.

O poder baseado na recompensa se refere ao poder cuja base é a capacidade de recompensar. Este poder aumenta quando A percebe que B pode mediar a recompensa.

O poder coercivo advém da expectativa de A de que ele será punido por B se ele não se conformar com o comportamento esperado de A. Para alcançar conformidade, B deve ter uma forte valência negativa através da ameaça de punição, em certas situações.

O poder legítimo se refere ao poder que B tem por intermédio de um direito legítimo para influenciar A, e este não tem escolha a não ser aceitar essa influência. French e Raven (1959) notam que "poder legítimo é muito semelhante à noção de legitimidade da autoridade. Poder legítimo em uma organização formal é basicamente proveniente de uma relação entre as delegações, e não de uma relação pessoal."

O poder referente de B é baseado na identificação de A com B. Quando A deseja ser como B e é altamente atraído por B, B terá poder referente sobre A.

Finalmente, o poder especialista de B depende da quantidade de conhecimento de B em uma determinada área. Então, A avalia a especialização relativa de B com o seu próprio conhecimento e com um padrão absoluto. Conselhos de um advogado é um bom exemplo de poder especialista. O poder especialista é um tipo de "poder informacional". Para atingir o poder especialista, é necessário que B ganhe a confiança e aceitação do seu conhecimento por A.

O poder especialista é mais restrito do que o poder referente porque o poder é limitado à sua área de especialização. Dessa forma, se B tenta utilizar poder além da sua área de conhecimento, o seu poder tende a ser reduzido.

O poder coercivo diminui a atração de B para A e aumenta a resistência, ao passo que o poder de recompensa aumenta a atração e diminui a resistência. Contudo, se a coerção é considerada legítima, ela irá produzir menos resistência.

Uma versão aperfeiçoada de French e Raven (1959) foi feita por Bacharach e Lawler (1980). Esta teoria é particularmente adequada, pois identifica adicionais características pertinentes e subdivide o poder em duas novas categorias (bases e fontes). Esta classificação auxilia na avaliação do porquê as pessoas têm poder (fontes) e como ele é usado (bases). As fontes de poder são descritas como as origens e a fundação de um poder do indivíduo. As bases de poder são os meios através dos quais as fontes são utilizadas. As principais fontes de poder podem ser resumidas como:

- a) Pessoal: poder atribuído a uma influência de características pessoais (ex.: carisma).
- b) Especialista: poder baseado na posse de conhecimentos especializados e/ou habilidades.
- c) Oportunidade: influência obtida como resultado de circunstâncias decorrentes de onde as informações e/ou recursos podem ser encontrados e controlados. Às vezes referida como "estar no lugar certo no momento certo do exercício do poder".
- d) Posição: influência proveniente de uma posição formal em uma hierarquia organizacional. Às vezes também referida como "poder legítimo".

As bases do poder podem ser descritas como:

- e) Coercivo: poder capaz de reter recompensas para suportar as sanções e punições, como meios de controle.

f) Recompensa: capacidade de utilizar incentivos extrínsecos e intrínsecos para comportamentos ilícitos.

g) Persuasivo: habilidades interpessoais podem ser utilizadas para negociar, convencer e/ou persuadir outros.

h) Conhecimento: capacidade de controle de uma informação única e valiosa.

A partir dessa versão aperfeiçoada, Bass (1990) conclui: “os cinco tipos de poder não são conceitualmente distintos, mas são correlacionados empiricamente, isto é, podem ser encontrados na mesma pessoa. O poder a partir de uma base pode gerar poder em outra.” Por exemplo, os membros de um grupo tendem a se submeter à aprovação daqueles que consideram especialistas. A falta de especialização percebida, por sua vez, tende a legitimar o papel da liderança.

Em busca de explicar as diferentes fontes de poder, Student (1968) argumenta que “o poder referente e o poder especialista são fontes da ‘influência incremental’ que caracterizam o indivíduo; porém, o poder de recompensa, o poder legítimo e o poder de coerção advêm da organização”.

Bass (1990) compara a liderança baseada no poder legítimo com a baseada no poder especialista:

Quando influenciados pela direção legítima, seguidores estão respondendo à fonte, e não ao conteúdo, à tentativa de liderança. Eles tendem a atribuir as consequências da sua conformidade com os fatores externos, e não a eles próprios. Eles são menos pessoalmente envolvidos nas tarefas e podem obter menos crédito e satisfação para o sucesso de seu cumprimento. Os seguidores fazem o que é esperado deles, mas não mais do que pode ocorrer em resposta à liderança baseada no poder especialista.

House (1977) vai ao encontro da comparação feita por Bass (1990) quando afirma: “embora as pessoas aceitem a liderança baseada no poder legítimo, elas não fazem isso com entusiasmo como tão facilmente elas fariam quando a liderança baseia-se em poder especialista.”

Bass (1990) sintetiza: “o poder pessoal do especialista com alto apreço entre os seus seguidores é mais importante do que a legitimidade e o poder de recompensar e punir que possa resultar da designação para uma posição de liderança.”

A partir dessas considerações, conclui-se que poder especialista, poder da competência, poder referente, poder da identificação são tipos de poder adicionais que fazem com que alguns líderes obtenham mais empenho dos seus seguidores.

#### **4 O EXERCÍCIO DO PODER ESPECIALISTA**

Sem dúvida, os tipos de poder nas organizações públicas estão relacionados com idade, anos de experiência, conhecimento, carisma e legitimidade. Em especial, o poder especialista é baseado, essencialmente, no conhecimento.

Infelizmente, na Administração Pública, “o exercício do especialista em cargos generalistas tem reduzido o exercício do poder através da base do conhecimento”. (PEREIRA, 1996) Segundo ele mesmo referencia: “embora servidores com formações generalistas sejam capazes de levar a cabo uma boa parte do trabalho manipulados por vários especialistas, eles são incapazes de possuir a mesma profundidade de leque de competências.”

Hinkin e Schriesheim (1989) aperfeiçoaram a definição de poder especialista de French e Raven (1959), conceituando-o como “a habilidade para administrar para outra pessoa a informação, conhecimento ou especialização”.

Compreender o poder interpessoal e seu exercício é fundamental para a melhor compreensão do fator humano nas organizações. Alguns líderes lidam com o poder do conhecimento para dirigir seus seguidores; de que forma, então, podem usá-lo para liderar com mais aceitação e eficácia?

Essa pergunta vai ao encontro da questão chave da investigação de Bass (1990): “descobrir como um líder pode influenciar os seguidores a trabalhar mais ou ter um desempenho melhor do que o inicialmente esperado.” A proposta de Bass (1990) é:

Buscar o apoio e respeito positivo dos seguidores, proporcionando o reconhecimento por suas realizações e contribuições, proporcionando *coaching* e *mentoring*, consulta com as pessoas sobre decisões que irão afetá-las, delegando tarefas a subalternos, incentivando a cooperação e o trabalho em equipe, e construindo uma rede de fontes de informação dentro e fora da organização.

O poder especialista é essencial para que o líder possa corresponder às expectativas da sua equipe, que espera dele direção e orientação. Os membros da equipe precisam acreditar em sua capacidade de conduzir em um sentido que valha a pena, de dar uma boa orientação e de coordenar um bom resultado.

O poder especialista é exercido através da persuasão racional e demonstração de perícia. Assim, é essencial se manter bem informado sobre a evolução da situação dentro da equipe, dentro da sua organização e no mundo exterior.

Se os membros da sua equipe veem-no como um verdadeiro especialista, será muito mais fácil motivá-los, e eles serão muito mais receptivos quando tentar persuadi-los a fazer alguma coisa e quando pretende inspirá-los à inovação.

O poder do conhecimento do líder gera, através da orientação e motivação, a colaboração da sua equipe.

“Comportamentos orientados podem reduzir o stress, construir a confiança mútua e a cooperação, aumentar a identificação coletiva com a equipe ou organização, e facilitar o desempenho de indivíduos e equipes.” (Bass, 1990; Zaccaro *et al.*, 2001).

Entretanto, apenas ser um especialista não é suficiente, é também necessário que as pessoas reconheçam o seu conhecimento vindo nel uma fonte credível de informação e aconselhamento.

## **5 CARGOS COMISSIONADOS X EMPREENDEDORISMO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

As organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, pois são geridas pelo poder público.

Por essa razão, dentre as características das organizações públicas destacam-se a burocracia, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a descontinuidade e a ingerência política. Essas características interferem no modo como as pessoas atuam nessas organizações, observando-se o

apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder.

Isso é um entrave na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e nas políticas de recursos humanos.

Por outro lado, com a recente utilização, ainda que muito aquém do necessário, de práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública e um grande crescimento no número de líderes que buscam melhorar os processos de trabalho de forma empreendedora e colaborativa, está começando, mesmo que de forma não uniforme, um processo de inovação mais acelerado na Administração Pública através da Gestão do Conhecimento.

É um sistema que funciona com duas forças, conforme apontam Pires e Kátia (2006):

De um lado tem-se a burocracia em seu sentido corporativo, centralizadora e, portanto, contrária às mudanças na organização e nas formas de operar do aparelho do Estado; e de outro, as forças inovadoras, que, não raramente, encontram muita dificuldade para implementar de maneira efetiva projetos de reforma. Essas forças inovadoras procuram introduzir, nas organizações públicas, uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita às organizações públicas atuarem de forma eficiente, num mundo de rápidas transformações.

Stoekicht (2005) destaca as questões levantadas por Tidd, Bessant e Pavitt (1997) que se traduzem nos desafios principais para os líderes empreendedores : “1) De que forma estruturar o processo de inovação adequado à realidade organizacional específica? 2) De que forma desenvolver processos, rotinas e comportamentos que sustentem os processos de inovação organizacional em base contínua?”

E mais ainda, de que forma as práticas em Gestão do Conhecimento podem promover o potencial inovador da organização?

De Sordi (2005) colabora com as respostas a essas perguntas quando destaca o aprendizado gerado pelo compartilhamento do conhecimento no andamento do processo:

A operação diária do processo que envolve facilidades, tecnologias, políticas e regras, estrutura organizacional, papéis e responsabilidades e recursos humanos proporciona um acúmulo de conhecimento sobre estes que, se capturados e compartilhados com a organização, proporcionam o aprimoramento de todos os demais ativos do processo.

Realmente, as ações das pessoas no ambiente de trabalho dependem de uma combinação de experiências passadas, normas e padrões culturais, formação, crenças, personalidade, estilos cognitivos, os quais são adquiridos ao longo do tempo. Essas ações, quando feitas de forma repetitiva, geram diferentes hábitos que irão dar origem a diferentes padrões de comportamento.

São poucas as organizações públicas modernas que não estão incrustadas com hábitos e rotinas e são capazes de mudar para meios mais eficazes ou para adicionar novos aos antigos com rapidez e eficiência. De fato, a maioria das organizações públicas pode se adaptar, mas apenas algumas parecem ser capazes de aprender.

As razões disso, em parte, são as características do funcionamento do serviço público no Brasil.

O gerenciamento dos recursos humanos nas organizações públicas não tem sido uma tarefa fácil, devido a várias razões, incluindo-se aqui as características próprias do servidor público no Brasil e as características da sistemática de funcionamento do serviço público. Entre estas características, algumas sobressaem-se, como por exemplo: (i) a descontinuidade de ações administrativas, que sofrem alterações significativas em função das mudanças internas e externas; (ii) a inexistência de uma política bem definida para os recursos humanos; (iii) a falta de motivação e a estagnação típica dos servidores no contexto brasileiro; e, finalmente, (iv) a ausência de perspectiva de crescimento profissional oferecida aos servidores. Um dos problemas mais sérios do gerenciamento advém dos efeitos combinatórios dos itens (ii) e (iii) apresentados acima, que acaba por resultar, entre outras coisas, em subutilização do potencial humano da estrutura governamental. (ENSSLIN; ENSSLIN; DUTRA, 1997)

Não obstante as características do serviço e do servidor público, as mudanças ocorridas no setor público advindas da Constituição de 1988 e de algumas políticas de recursos humanos nos últimos anos tiveram um efeito negativo substancial no exercício do poder especialista.

Para Pereira (1996), a Constituição de 1988 representou um retrocesso burocrático e revelou-se irrealista.

Em um momento em que o país necessitava urgentemente reformar a sua administração pública, de forma a torná-la mais eficiente e de melhor qualidade, aproximando-a do mercado privado de trabalho, o inverso foi realizado. No Brasil a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos, ao invés de limitá-la apenas às carreiras onde (*sic*) se exerce o poder de Estado, e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidos com a demissão, implicaram um forte aumento da ineficiência do serviço público.

Além disso, o surgimento dos cargos comissionados de chefia e assessoramento superiores – DAS – de livre nomeação e exoneração gerou uma espécie de infiltração de amigos e familiares de políticos e servidores de alto escalão.

A abundância de cargos comissionados na Administração Federal, além de viabilizar a apropriação patrimonialista dos postos de trabalho, à revelia do sistema do mérito, permite que ocorra um elevado grau de politização da direção da administração pública, em todos os seus níveis, contrariamente ao que ocorre nos países europeus que adotaram sistemas de carreira. (SANTOS, 2001)

Em relação à política e estrutura de cargos comissionados e funções de confiança, merece ser destacado o fato de que, historicamente, a Administração Pública brasileira tem avançado de maneira muito lenta no sentido de sua profissionalização.

Essa profissionalização, segundo Santos (2001), é pressuposto para que as organizações públicas possam ingressar num patamar diferenciado, tornando-se menos infensas às interferências fisiológicas ou clientelistas que, via de regra, impedem que as organizações possam ser geridas tendo como horizonte o interesse público e a continuidade de suas políticas. Do maior ou menor

grau de interferência da política de clientela na sua gestão decorre, em grande medida, a eficiência e efetividade das organizações públicas.

O Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005, fixa limites do quantitativo para o provimento dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS, no âmbito da Administração Pública Federal.

Conforme determina o art. 1º do referido Decreto: “Serão ocupados exclusivamente por servidores de carreira os seguintes cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: I - setenta e cinco por cento dos cargos em comissão DAS, níveis 1, 2 e 3; e II - cinquenta por cento dos cargos em comissão DAS, nível 4.”

O governo federal criou 660 novos cargos de confiança, que custarão pelo menos R\$ 2,65 milhões mensais. Os cargos (626 DAS e 34 funções gratificadas) estão previstos na Medida Provisória (MP) nº 377, publicada no dia 19 de junho de 2007 no Diário Oficial da União. No dia 18 de junho de 2007, foi publicada a Medida Provisória nº 375, que reajustou em até 140% a remuneração dos cargos comissionados.

Para Pereira (1996), “os cargos de DAS são a forma através da qual o sistema de carreiras é minado, abrindo espaço para a contratação, sem concurso, de pessoal sem competência”.

A ausência de limitações precisas entre os cargos de natureza política e os de natureza técnica, a ausência de uma política de recursos humanos são, sem sombra de dúvida, fatores impeditivos da construção de um perfil profissional para os cargos comissionados, criando espaço para a distribuição aleatória, arbitrária e clientelista desses cargos, favorecendo, inclusive, o crescimento do nepotismo em nossa cultura política. (PEREIRA, 1996)

Existe um verdadeiro mercado de DAS, através do qual políticos e altos administradores públicos convidam pessoas conhecidas para ocupar cargos no governo, mesmo sem nenhuma experiência ou aptidão.

Por outro lado, assim como conhecimento gera inovação, o exercício do poder gera conhecimento.

Foucault (1980) defende essa ideia e diz que “o conhecimento é neutro e isento de tendenciosidade”. Conforme ele mesmo referencia:

O exercício do poder em si mesmo cria e faz emergir novos objetos do conhecimento e acumula novos corpos de informação (...) o exercício do poder perpetuamente cria conhecimento e, por outro lado, o conhecimento constantemente induz efeitos do poder (...) não é possível para o poder ser exercido sem conhecimento, é impossível ao conhecimento deixar de gerar poder (Foucault apud DAVEL, 2001)

Disciplina implica um registro contínuo de conhecimento, ou seja, conhecimento e poder são indissociáveis.

## **6 A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A organização inovadora necessita identificar quais são as suas competências essenciais estratégicas voltadas para a inovação a partir da Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento – GC não significa gerir os conhecimentos das pessoas, e sim facilitar os processos pelos quais esse conhecimento é criado, compartilhado e utilizado na organização. Não diz respeito a colocar ou não na organização um novo departamento ou implementar uma nova tecnologia. Relaciona-se a propiciar mudanças na maneira como os indivíduos e a organização funcionam, tendo por base os processos relacionados ao conhecimento. (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007)

Existem várias definições para Gestão do Conhecimento - GC, entre elas destacam-se as que se seguem:

Sveiby (1998) entende o conceito de Gestão do Conhecimento como “a fusão entre o gerenciamento da informação, alavancado com sistemas de informação, e o gerenciamento de pessoas, envolvendo o aprendizado e o gerenciamento das competências individuais”.

A Gestão do Conhecimento está ligada à capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimentos organizacionais para desenvolver as competências e capacidades inovadoras, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e por consequência a liderança no mercado. (TERRA, 2001)

Gestão do Conhecimento (GC) é um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. (BATISTA *et al.*, 2005)

Em busca de compreender a Gestão do Conhecimento – GC na Administração Pública, a partir dessa última definição, Wiig (2000) divide a GC em quatro grandes áreas funcionais:

- a) Funções de governança para direcionar e fornecer suporte aos esforços de administração do conhecimento através das perspectivas e objetivos organizacionais.
- b) Recursos humanos ou infraestrutura funcional, que auxilie os objetivos da administração do conhecimento, bem como as atividades individuais, através, por exemplo, de times de experts ou facilidades oriundas da tecnologia.
- c) Funções operacionais para obter, criar, organizar, distribuir e manipular o conhecimento.
- d) Funções para transformar o valor intangível do conhecimento em valor de investimento, pelo entendimento de como o conhecimento é usado, os produtos e serviços oriundos de sua aplicação, como patentes ou tecnologias, ou outros tipos de conhecimento estruturado, como sistemas de informação ou procedimentos que o utilizam como base.

Em 2004, o IPEA publicou o Texto para Discussão n. 1022, com os resultados da pesquisa Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em organizações do Executivo Federal (Batista, 2004). Um dos objetivos expressos da pesquisa foi “apresentar recomendações à Secretaria de

Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGES/MP) para elaboração e implementação de uma política de Gestão do Conhecimento para o setor público”. (BATISTA *et al.*, 2005) O estudo classificou as práticas de GC em três categorias:

a) Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento. Exemplos: comunidades de prática, listas de discussão, educação corporativa, universidade corporativa, *mentoring* e *coaching*.

b) Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional. Exemplos: melhores práticas, memória organizacional, inteligência organizacional, mapeamento do conhecimento, banco de competências individuais e organizacionais, gestão do capital intelectual.

c) Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração. Exemplos: portais, sistemas workflow, gestão de conteúdo, gestão eletrônica de documentos, Data warehouse, Decision Support Systems (DSS), Balanced Scorecard (BSC), Data mining, Customer Relationship Management (CRM), Key Performance Indicators (KPI), Enterprise Resource Planning (ERP).

Carvalho (2003) propõe uma classificação para as ferramentas de GC, composta pelas seguintes categorias: intranets, gerenciamento eletrônico de documentos (GED), groupware, workflow, bases inteligentes de conhecimento, business intelligence, mapas de conhecimento, ferramentas de apoio à inovação, sistemas de inteligência competitiva e portais corporativos.

Todas essas práticas e ferramentas servem para aumentar a qualidade dos processos da organização.

De fato, um dos benefícios visíveis nas organizações que já implementaram a GC é o aumento na qualidade dos processos. Identificar e propagar as melhores práticas referentes à melhoria de qualidade nos processos organizacionais tem se revelado um grande benefício da adoção da GC.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Realmente, as mudanças ocorridas no setor público advindas da Constituição de 1998 e de algumas políticas de recursos humanos nos últimos anos tiveram um efeito negativo substancial no exercício do poder especialista.

Apesar de ser um tipo de poder mais difícil de ser encontrado no alto escalão da Administração Pública, o poder especialista do líder é com certeza o mais aceito, por ser respeitado e admirado pelos seguidores.

Felizmente, a Administração Pública está mais atenta ao fato de que o verdadeiro diferencial das organizações contemporâneas está nas pessoas e que, portanto, a compreensão do fator humano e das inter-relações sociais geradas na dinâmica organizacional é fundamentalmente necessária.

A economia feita a partir da implantação das iniciativas voltadas para a Gestão do Conhecimento é imensa. A gestão do conhecimento está ligada à capacidade das organizações em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimentos individuais e organizacionais para

desenvolver as competências e capacidades inovadoras, que se traduzem, permanentemente, na melhoria dos processos e sistemas.

O desafio é consolidar as competências dos líderes transformacionais empreendedores no sentido de conduzir e estender o processo de inovação.

Assim, recomenda-se que as organizações públicas desenvolvam líderes empreendedores capazes de administrar os processos de mudança e impulsionar o processo criativo por intermédio da Gestão do Conhecimento.

De que forma as práticas em Gestão do Conhecimento podem promover o potencial inovador da organização?

Quanto ao papel das lideranças e sua capacidade de gerir as competências existentes no capital humano da organização, os líderes devem desenvolver, utilizando-se do poder do conhecimento, o poder especialista, segundo Stoeckicht (2005) “ferramentas mais sistemáticas para captar a experiência individual, em suas formas tácitas e explícitas, e transformá-las em um ativo institucional por meio da difusão de lições aprendidas, convertendo-as em ações eficazes na busca de novas soluções”.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. F. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1989. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- BACHARACH, S. B.; LAWLER, E. J. *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- BASS, B. M. *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. Theory, research and managerial applications. 3. ed. New York: Free Press, 1990.
- BATISTA, F. *Governo que aprende - gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Texto para discussão n. 1022. Brasília: IPEA, 2004.
- BATISTA, F. *et al. Gestão do conhecimento na administração pública*. Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005.
- CARVALHO, Rodrigo Baroni. *Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento*. Belo Horizonte: ComArte, 2003.
- COOK, J. D., HEPWORTH, S. J., WALL, T. D.; WARR, P. B. *The experience of work*. London: Academic Press, 1981, p. 257.
- FIEDLER, F. *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill, New York, 1967 *apud* COOK, J. D., HEPWORTH, S. J., WALL, T. D.; WARR, P. B. *The experience of work*. London: Academic Press, 1981, p. 257.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DE SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva, 2005. 223 p.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R; DUTRA, A. O uso de mapas cognitivos como instrumento de apoio ao processo decisório: um estudo de caso. In: ENEGEP, 17., Gramado, Brasil, 1997. p. 199. *Anais...*

- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FRENCH, J. R. P; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). *Studies in social power*. MI: Institute for Social Research, 1959.
- FRESNEDA, Paulo S.V; GONÇALVES, Sonia M. G. *A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a Administração Pública Federal*. Brasília: Câmara dos Deputados/Coordenação de Publicações, 2007.
- FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, n. 14, p. 693-727, 2003.
- FOUCAULT, M. Truth and power. In: GORDON, C. (Ed.) *Power/knowledge: Selected interviews and other writings by Michel Foucault*. New York: Pantheon, 1980. p. 109-133.
- GALBRAITH, J. R. *Organization design*. Reading: Addison-Wesley, 1977.
- HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. Development and application of new scales to measure the French and Raven bases of power. [1959] *Journal of Applied Psychology*, n. 74, p. 561-567, 1989.
- HOUSE, R. J. A 1976 theory of leadership effectiveness. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Ed.) *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois Press, 1977. p. 189-207.
- KRAUSE, Diana E. Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors. An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, n. 15, p. 79-102, 2004.
- NORTHHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Setor Público - ENAP*, Brasília, ano 47, v. 120, n. 1, jan./abr. 1996.
- PIRES, José C.; KÁTIA, B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Edição RAP, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.
- RAVEN, B. H. A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, v. 7, n. 2, p. 217-244, 1992.
- ROST, J. C. *Leadership for the 21st century*. New York: Praeger, 1991.
- SANTOS, Luiz A. Cargos em comissão: do nepotismo e do clientelismo à profissionalização. 2001. Disponível em: <[www.assessoriaopt.org/textocargocom.htm](http://www.assessoriaopt.org/textocargocom.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2009.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STOECKICHT, Ingrid P. *Gestão estratégica do capital humano – avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso*. Dissertação (Mestrado) –, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2005.
- STUDENT, K. R. Supervisory influence and work-group. *Journal of Applied Psychology*, v. 52, p. 188-194, 1968.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento - o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing innovation*. Integrating technological, market and organizational change. England: John Wiley & Sons, 1997.
- ZACCARO, S. J.; RITTMAN, A. L.; MARKS, M. A. Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, p. 451-483, 2001.

WIIG, Karl M. Application of Knowledge Management in Public Administration: paper prepared for Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan, ROC. 2000. Disponível em: <[http://www.krii.com/downloads/km\\_in\\_public\\_admin\\_rev.pdf](http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2009.