Gestão do conhecimento, distribuição de poder, estruturas organizacionais: implicações para as instituições legislativas

Nilson Rodrigues de Assis[1]

Resumo: O presente artigo discute a relação entre os processos de gestão de conhecimento (GC), a estrutura formal e a distribuição de poder nas organizações, apresentando uma reflexão sobre suas implicações para instituições legislativas. Discutem-se alternativas de estruturas que favoreçam ações e iniciativas de GC nas organizações: estrutura de equipes, de hipertexto, de redes, matricial e infraestrutura de apoio à GC. A partir de quatro variáveis – especialização, distribuição de poder, departamentalização e forma, a serem consideradas ao se pensar a estrutura organizacional –, analisam-se as especificidades inerentes às instituições legislativas. A análise aponta para um modelo de estrutura organizacional misto, implantado sequencialmente de modo que permita o amadurecimento gradual dos processos de GC, integrando-os à estrutura formal da organização. Em um primeiro momento, proceder a incorporação de uma infraestrutura de apoio à GC, em um segundo estágio, utilizar práticas de GC em estruturas de equipe e matricial, e, por fim, incorporar os conceitos de estrutura de rede para ampliar a compreensão das conexões entre a instituição e a sociedade, entre os diversos atores envolvidos, bem como a relação entre os processos organizacionais.

1 Servidor da Câmara dos Deputados, Analista Legislativo. Graduado em Engenharia Química pela Universidade Federal de Minas Gerais (1991) e em Química pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2011); Master in Business Administration and Business Informatics pela Rotterdam School of Management, Erasmus University (1999); especialista em orçamento e finanças públicas pelo Instituto Serzedelo Correa (2007); Mestre em Poder Legislativo, Centro de Formação e Treinamento (CEFOR, CÂMARA DOS DEPUTADOS) (2015)

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Distribuição de poder. Estruturas organizacionais. Instituições legislativas.

Abstract: *This paper discusses the relationship among Knowledge Management (KM), organizational structure and power distribution within organizations, considering theoretical perspectives of different authors. It discusses alternative structures that favor actions and KM initiatives within the organizations: team structure, hypertext, network, matrix and KM supporting structure. Based on the four variables introduced by Galbraith (1995), to be considered as planning organizational structures (specialization, power distribution, departmentalization and shape) it further analyzes the specificities of Legislative Institutions. The analysis indicates the use of a mixed model of organizational structure, gradually implemented, integrating them to the formal organizational structure. Firstly, using a KM supporting structure, followed by the implementation of KM practices applied to a team structure and, finally, a network structure to extend the comprehension of the connections between the Institution and society, among the diversity of actors involved, as well as the relationships between their internal processes.*

Keywords*: Knowledge management. Power distribution. Organizational structures. Legislative Institutions.*

1 – Introdução

Em especial a partir dos anos 1990, muitas organizações têm vislumbrado a Gestão de Conhecimento (GC) como um importante instrumento para lidar com desafios cada vez mais dinâmicos, intensos e frequentes no ambiente em que se inserem. Nesse sentido, informação e conhecimento têm-se tornado ativos cruciais para as empresas, implicando uma demanda representativa em formas alternativas de se lidar com tais recursos, determinantes no aumento da eficiência, da produtividade e da competitividade, garantindo, por fim, a sobrevivência das organizações privadas. (STEWART, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1995). As organizações procuram encontrar formas de compartilhar informação e conhecimento internamente, tendo que se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente em que estão inseridas (ROSSETI; MORALES, 2007).

Na mesma orientação seguida pelas organizações do setor privado, evolveram-se discussões quanto a oportunidades reais de

aplicação de práticas de GC em organizações do setor público. Atualmente, associações organizadas direcionadas aos parlamentos (como a União Interparlamentar (UIP), Inter-Parliamentary Union (IPU), European Centre for Parliamentary Research and Documentation (ECPRD), Africa Parliamentary Knowledge Network (APKN), Exchange Network of Parliaments of Latin America and the Caribbean (ENPLAC)) identificaram uma forte tendência, entre diversas instituições parlamentares pelo mundo, de utilização de práticas de GC, derivadas, sobretudo, da necessidade de compartilhamento de conhecimento e do emprego extensivo de novas tecnologias de informação e comunicação (INTER-PARLIAMENTARY UNION, 2006; INTER--PARLIAMENTARY UNION, 2012). Embora diversos autores (SALAVATI; SHAGHAYEGH, 2010; MONAVARIAN; KASAEI, 2007; GIRARD; MCINTYRE, 2010; BATISTA, 2004, 2012, LEASK et al, 2008, HASANALI, 2007, HUBERT; O´DELL, 2008, SANTOS; REIS, 2010, OECD, 2003) já tenham discutido sobre os fundamentos, dimensões e variáveis a serem observadas, no caso da GC para o setor público, há relativamente poucos estudos relacionados à aplicação de práticas de GC em instituições legislativas, o que denota a importância e relevância do aprofundamento do tema para essas instituições.

Diversos fatores influenciam as práticas de GC nas organizações, como a liderança, as relações informais, a cultura organizacional, a relação com o ambiente externo, a infraestrutura tecnológica (HASANALI, 2007). No entanto, o presente artigo concentra-se em um elemento específico, a estrutura organizacional formal, investigando a relação entre esta e as práticas de GC. Trata-se de um ensaio que busca, na verdade, identificar como essas estruturas podem promover ou dificultar ações que visem capturar, gerar, compartilhar, reter e utilizar a informação e o conhecimento.

Nesse sentido, torna-se interessante analisar as alternativas de estrutura organizacional para favorecer ações e iniciativas de GC em instituições legislativas. Parte-se, inicialmente, de uma reflexão exploratória sobre a relação entre GC, distribuição de poder e estrutura organizacional e de modelos de estruturas

propostos por alguns autores: de equipes (LICKER, 1997; KREITNER, 1995), de hipertexto (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), de redes (SKYRME, 1999), matricial (DAVIS; LAWRENCE, 1978) e de(?) infraestrutura de apoio à GC (HASANALI, 2007). VER ("... sobre a relação entre GC" e o quê?)

Por fim, discutem-se as implicações da GC para as instituições legislativas, apresentando-se, a partir das considerações anteriores, um modelo que favoreça a efetiva incorporação de práticas de GC nessas instituições.

2 – Gestão do conhecimento, distribuição de poder e estrutura organizacional

Tem-se afirmado, no caso das organizações privadas, que o conhecimento é fonte essencial de vantagem competitiva, particularmente quando comparado a outros fatores de produção (DRUCKERr, 1995). Para as organizações públicas, e no caso específico das instituições legislativas, gerenciar o conhecimento de forma eficiente pode contribuir para um ganho significativo em qualidade e eficiência dos serviços e políticas públicas, implicando melhorias relevantes no relacionamento com a sociedade (SUURLA et al, 2002).

O conceito de GC evoluiu, ao longo do tempo, da simples compreensão da informação em ação ao entendimento de que formas elaboradas de compartilhamento de conhecimento são inúteis se esse processo não é capaz de produzir valor para a organização (HASANALI, 2007). Esse valor produzido deve ser resultado de formas eficientes e eficazes de gerenciar o conhecimento, ou seja, gerenciar os processos para gerar, identificar, compartilhar, proteger, reter e utilizar o conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Cabe observar, no entanto, que tais iniciativas não constituem práticas de fácil implantação, pois demandam um olhar crítico sobre diversas dimensões e variáveis. Hasanali (2007) aponta que os principais fatores críticos de sucesso de estratégias de GC podem

ser agrupados em cinco categorias: liderança, cultura, estrutura, competências e responsabilidades, e infraestrutura tecnológica e mensuração.

Há ainda que se considerar a conhecida assertiva de Thomas Hobbes, em 1651, *Scientia potentia est*, de que conhecimento é poder (ARCOS, 2013). Portanto, compartilhá-lo implica ao mesmo tempo distribuir poder, o que significa a desconcentração do processo decisório nas organizações. Embora as organizações comportem formas diferentes de expressão de poder internamente, tanto formais quanto informais, a estrutura organizacional formal institucionaliza o *layout* de distribuição de poder internamente, definindo as responsabilidades e competências inerentes aos processos decisórios. Estruturas formais e informais de poder dentro da organização, na verdade, não são independentes entre si, e se influenciam mutuamente em um processo dinâmico (JACOBBIES, 2007).

A estrutura organizacional formal consiste no delineamento de como as atividades – como alocação de tarefas e atividades, coordenação e supervisão – são coordenadas no sentido de se concretizar a estratégia organizacional e de se atingirem seus objetivos basicamente de duas formas: primeiramente, provendo as bases para que as rotinas e procedimentos se estabeleçam e, por fim, definindo como cada membro individualmente participa do processo de tomada de decisão e em que extensão seu conhecimento e *expertise* afetam as ações das organizações (JACOBBIES, 2007). Assim, uma organização pode ser estruturada de diferentes maneiras, dependendo de seus objetivos, de sua cultura interna e do contexto em que está inserida (HALL, 2004), determinando suas operações, processos e desempenho. De acordo com Lim *et al* (2010), no século 21, o desenvolvimento da estrutura organizacional depende fortemente das estratégias e comportamentos de gestores e demais membros da organização, sujeitos às limitações imputadas pela distribuição de poder e às influências do meio externo e dos resultados esperados.

Uma estrutura fortemente hierárquica seria constituída de menos pessoas por departamento e vários níveis de gerência. Uma

estrutura mais horizontal, por sua vez, comportaria um número maior de pessoas e menos níveis hierárquicos. Os tipos de estrutura organizacional descritos anteriormente são críticos para a questão de compartilhamento de conhecimento, já que uma estrutura mais verticalizada tende a proporcionar um maior número de departamentos, o que possibilita a instalação de silos, que precisariam ser superados no sentido de facilitar o livre fluxo de informação e conhecimento (HASANALI, 2007).

Grant (1996) e Liebeskind (1996) propõem uma teoria baseada no conhecimento organizacional como o principal recurso estratégico. Segundo essa teoria, a produção de conhecimento requer especialização, proveniente de indivíduos especialistas adequadamente coordenados. Não se pode esperar que tal coordenação seja realizada naturalmente, principalmente devido à dificuldade de transferência do conhecimento tácito, presente na mente dos indivíduos. Isso implica que as organizações devem criar um ambiente tal que os indivíduos sejam motivados a integrar seus conhecimentos específicos com o objetivo de produzir inovativamente bens e serviços. Isso significa que o objetivo da organização não é outro senão coordenar a especialização e o conhecimento individual de cada um dos seus membros, nos mais diferentes níveis.

Grant (1996) relativiza ainda o conceito de organização que aprende, propondo que todo o conhecimento organizacional reside na mente do indivíduo. Essa ênfase no indivíduo fundamenta uma relação inicial entre estrutura organizacional e GC, ou seja, a teoria proposta enfatiza o estímulo à colaboração entre os membros, mesmo diante dos conflitos intraorganizacionais existentes e a coordenação do compartilhamento de conhecimento, integrando-o e direcionando-o para os objetivos da organização. Desses princípios, infere-se que duas variáveis da estrutura organizacional influenciam o compartilhamento de conhecimento: a hierarquia e a distribuição de autoridade para tomada de decisão (GRANT, 1996). Nesse sentido, estruturas fortemente hierarquizadas não são eficientes para o compartilhamento de conhecimento tácito entre especialistas. Por outro lado, o trabalho em equipes nas quais as responsabilidades são

mais divididas permite um fluxo maior de conhecimento e informação, resultando em um processo de tomada de decisão mais descentralizado.

Responsabilidades divididas e conhecimentos compartilhados acabam por sujeitar a organização a uma maior exposição ao risco. Assim, Liebeskind (1996) salienta que é praticamente impossível proteger o conhecimento, e que mecanismos devem ser criados para que tal conhecimento permaneça retido como propriedade da organização, a menos que estrategicamente seja interessante compartilhá-lo com aliados, parceiros, clientes e fornecedores.

A gestão de conhecimento, a distribuição de poder e as estruturas organizacionais estão assim relacionadas:

- o poder de decisão acaba por ser dividido, o que requer que as informações e o conhecimento necessários para fundamentar tais decisões sejam também transferidos;

- a atribuição de responsabilidade e a distribuição de competências decisórias nas organizações dependem de políticas e práticas organizacionais que favoreçam a geração, o compartilhamento e a utilização do conhecimento;

- os direitos de decisão estão repartidos entre indivíduos e unidades da organização por regras formais – que incluem a estrutura organizacional formal –, estabelecidas pela alta gerência, conselho de diretores e acionistas;

- para organizações com uma estrutura bastante centralizada, conhecimento e distribuição de poder estão concentrados nos altos níveis hierárquicos. À medida que o poder decisório e o conhecimento são distribuídos, as decisões passam a ser subsidiadas por reflexões mais críticas frente aos objetivos e estratégias organizacionais.

Se a estrutura organizacional influencia, nesse sentido, a forma como o conhecimento é distribuído, compartilhado e utilizado

nas organizações, resta compreender a forma como essas estruturas têm se alinhado às iniciativas de GC.

3 – Estruturas organizacionais alternativas para a gestão de conhecimento

Justamente por causa de uma hierarquia básica nas estruturas sociais, que tende a preservá-las, é que os grupos humanos, as instituições familiares, a sociedade, as empresas e as organizações conseguem garantir sua sobrevivência. Sabe-se que as primeiras estruturas existentes foram a família e o governo, hierárquicas em sua natureza, principalmente com o objetivo de manter uma certa estabilidade (TOFFLER, 1980). No entanto, ao se abordar especificamente a GC, no compartilhamento de conhecimento a que se propõe, uma estrutura hierárquica não se constitui em única alternativa. Gold *et al.* (2001), por meio de uma análise de diversos fatores, determinam que a estrutura organizacional exerce importante influência na infraestrutura de conhecimento de uma organização, baseando-se na teoria da firma, que encara o conhecimento como um fator de produção. Nessa perspectiva, alguns autores propõem os seguintes modelos: estrutura de equipe (LICKER, 1997; KREITNER, 1995), hipertexto (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), de redes (SKYRME, 1999), matricial (DAVIS; LAWRENCE, 1978) e, por fim, uma proposta que não desconsidera a estrutura formal hierárquica existente (HASANALI, 2007).

A estrutura baseada em times e equipes promove a tomada de decisão de forma mais eficaz, buscando incorporar todos os diferentes membros da organização nos processos e procedimentos de tomada de decisão. No entanto, embora esse tipo de estrutura possa congregar um maior nível de informação e conhecimento para a tomada de decisões, a falta de coordenação pode não armazenar o *modus operandi* de como as decisões são tomadas, nem de como esses processos decisórios são armazenados para uso futuro. Parece explicar apenas a relação entre os atores envolvidos no processo decisório, ignorando os meca-

nismos de desenvolvimento do processo decisório e seu valor estratégico para a organização. *Per si*, a estrutura baseada em times e equipes não garante o compartilhamento, o uso e a retenção do conhecimento de forma eficaz (LICKER, 1997; KREITNER, 1995).

A estrutura de hipertexto, proposta por Nonaka & Takeuchi (1995), expande a estrutura baseada em equipes, no sentido de superar as limitações desse modelo, propondo uma alternativa para reforçar a importância de criar, facilitar e acumular conhecimento organizacional. Para os autores, as estruturas tradicionais enfatizam apenas as dimensões vertical e horizontal. Já a estrutura hipertextual baseia-se em três dimensões: equipes de projeto, sistemas internos e conhecimento. Embora a ideia tenha chamado grande atenção, experiências práticas são escarças, estando presentes, apenas em certo grau, em empresas fortemente dependentes de inovação e desenvolvimento constante de produtos, sujeitas a um contexto altamente competitivo e dinâmico, características do setor tecnológico.

A estrutura que mais favoreceria as iniciativas de GC nas organizações, segundo Skyrme (1999), seria aquela que proporcionasse forte interação intra e extraorganizacional entre seus atores, ignorando, inclusive, as fronteiras organizacionais, a que denominou estrutura de rede. A noção de rede implica a existência de conexões e pontos de contato. Os pontos de contato seriam membros da organização (individualmente considerados), equipes, processos internos ou ainda outras organizações. As conexões constituiriam vários mecanismos de coordenação e acordos. Na estrutura de redes, a comunicação informal, face a face ou por meio de ferramentas tecnológicas, permite alcançar objetivos com relação ao compartilhamento de conhecimento, o que a autoridade e a comunicação em organizações hierárquicas formais geralmente não conseguem. Ao se identificarem os fluxos de informação e conhecimento, podem-se reconhecer as relações entre os processos organizacionais.

A estrutura matricial, conforme definição de Davis & Lawrence (1978), constitui a aplicação de um sistema de multicomandos

que inclui não apenas a possibilidade formal para que esses multicomandos ocorram, mas também políticas e mecanismos associados à cultura e a modelos de comportamento organizacionais que os apoiem. Três principais razões são apontadas para justificar a utilização dessa estrutura. A primeira delas refere-se a uma duplicidade de focos, sem presunção de importância um sobre o outro: função, que encoraja a especialização e o desenvolvimento de competências específicas; e cliente, que promove ações, projetos e decisões orientadas às suas demandas. A segunda razão assume a adequação do modelo, quanto à maior possibilidade de se direcionarem projetos específicos para lidar com as mudanças ambientais, tornando os membros mais responsáveis pela sobrevivência da organização no longo prazo. Por último, a estrutura matricial é motivada pelo princípio de racionalidade, que objetiva compartilhar tanto os recursos materiais caros para a organização quanto o conhecimento e as *expertises* individuais. Os mesmos autores relacionam algumas limitações da estrutura matricial, que muitas vezes são resultados de falta de coordenação e de políticas corretas para sua aplicação. Nesse sentido, as estruturas matriciais tendem a favorecer a anarquia, devido à dificuldade de se reconhecerem múltiplos comandos e de se lidar com eles, a formação de grupos e disputas políticas, a dificuldade na formação de acordos para tomada de decisões e a superposição de projetos.

Muitas vezes, a inexistência de uma política de integração e envolvimento da alta administração com o modelo faz com que os projetos e as equipes sejam colocados em segundo plano, principalmente quanto à premiação por resultados e eventuais promoções, já que a estrutura hierárquica formal verticalizada sempre prevalecerá à estrutura lateral proposta pelas matrizes de projetos e equipes. Davis & Lawrence (1978) apontam, ainda, que a estrutura parece funcionar melhor para projetos bastante específicos, que envolvam pequenas equipes, onde não se requer o compartilhamento de conhecimento em grande escala.

Hasanali (2007) descreve uma estrutura alternativa para a promoção da infraestrutura organizacional para a GC, proposta

pelos modelos de melhores práticas estimulados pela *American Productivity and Quality Center – APQC*. Segundo a autora, geralmente não há como alterar drasticamente uma estrutura formal existente, já consolidada, parte da cultura e dos símbolos da organização, para facilitar ou impulsionar ações de GC. Nessa visão, há que haver uma estrutura responsável por estimulá-las e implementá-las, incorporada à estrutura formal já existente. Propõe, assim, a instituição de conselhos ou comitês diretores de GC, com alguns indivíduos dispersos pela organização, com responsabilidade por iniciativas de GC. Seria uma combinação de características centralizadoras e descentralizadoras.

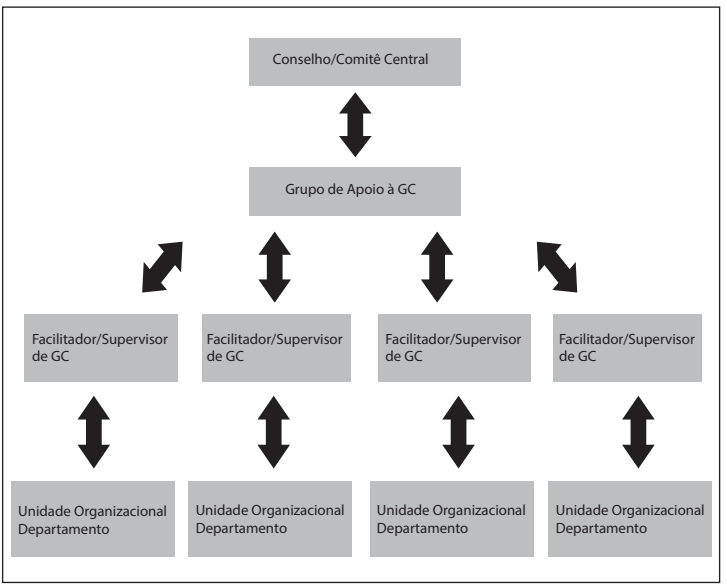


Figura 1 – Infraestrutura de GC proposta pela APQC
Fonte: Hasanali (2007, p. 62)

A figura 1 ilustra esquematicamente o modelo. O conselho ou comitê de GC seria constituído de diretores e executivos da alta administração, responsáveis por instituir políticas, direcionamentos, orientações e apoio institucional. Em um nível mais abaixo, existiria o grupo de apoio à GC e os facilitadores ou supervisores

da GC, responsáveis por iniciar os projetos de implantação, bem como por apoiá-los e supervisioná-los. Particularmente, onde não exista uma cultura de valorização do compartilhamento do conhecimento, esses grupos de apoio à GC, bem como seus facilitadores ou supervisores da GC, funcionariam ainda como agentes de mudança, motivadores e divulgadores da importância das ações para a organização e seus membros. Tal estrutura deve ter como foco a promoção do senso de pertencimento, de propriedade e de responsabilidade. Uma vez em andamento, os projetos de GC seriam entregues aos responsáveis pela unidade organizacional ou departamento em que foram implementados.

Galbraith (1995) relaciona quatro variáveis que devem ser consideradas ao se pensar a estrutura organizacional: especialização, distribuição de poder, departamentalização e forma. A especialização relaciona-se com as especificidades e a diversidade das funções para a obtenção dos objetivos organizacionais. A distribuição de poder diz respeito ao nível de centralização ou descentralização. A departamentalização vincula-se aos processos internos, aos produtos e serviços oferecidos, e à diversidade dos recursos humanos envolvidos. A forma se refere ao controle sobre cada nível hierárquico.

A partir dos modelos propostos e das variáveis propostas por Galbraith (1995) para definição da estrutura organizacional, cumpre-se, por fim, considerar quais seriam as implicações para as instituições legislativas, levando-se em conta as funções e objetivos institucionais (especialização), a regulamentação e o nível de centralização ou descentralização (distribuição de poder), os processos internos e a diversidade dos atores envolvidos (departamentalização) e o controle sobre cada nível hierárquico (forma).

4 – Implicações para instituições legislativas

Em âmbito nacional, as instituições legislativas ou parlamentos constituem a mais elevada instituição em uma democracia,

repositórios da soberania de um povo. O mandato público expresso por meio de um processo eleitoral determina a razão de ser dessas instituições. Representantes eleitos cumprem seu mandato elaborando legislação, deliberando sobre políticas públicas, controlando e questionando as ações do executivo, debatendo e discutindo os anseios dos cidadãos e da sociedade (INTER-PARLIAMENTARY UNION, 2006).

Para cumprir sua missão constitucional, as instituições legislativas abarcam atividades, funções e competências específicas para esse fim. Embora cada país, cada instituição possua características históricas e contextuais particulares, cada uma delas se organiza no sentido de prover suporte às suas atividades institucionais, guardadas as respectivas peculiaridades e complexidades.

As atividades-fins e os objetivos institucionais são inequivocamente exercidos pelos representantes, membros do parlamento – dependendo da estrutura constitucional estabelecida, por deputados e senadores – auxiliados por servidores apartidários, assistentes e secretários muitas vezes vinculados a partidos, e por terceiros. Destaca-se, nesse sentido, a complexidade e a heterogeneidade dos recursos humanos envolvidos nos processos internos dessas instituições. Nota-se que as pessoas envolvidas nesses processos possuem perfis variados, com diferentes níveis de comprometimento com a instituição. Essas diferenças demandam, por sua vez, um complexo modelo de gestão que formalize a distribuição de poder e autoridade, bem como de níveis de controle específicos que garantam o controle de distribuição de poder decisório.

De acordo com a INTER-PARLIAMENTARY UNION (2012), verifica-se uma estrutura comum entre as instituições legislativas, dividida em quatro componentes: serviços de apoio administrativo, atividades políticas e legislativas, assistência especializada às atividades políticas e aos escritórios parlamentares, e serviços de apoio institucional. A figura 2 ilustra esquematicamente esses componentes.

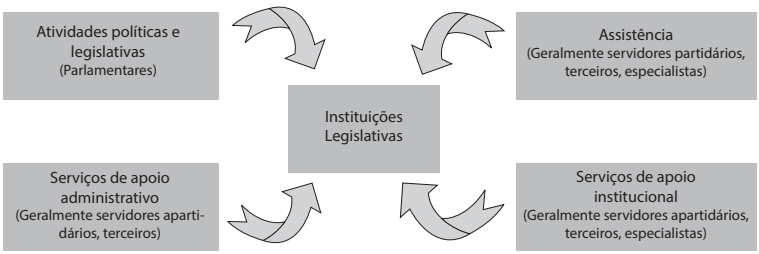


Figura 2 – Componentes comuns da estrutura organizacional de instituições legislativas
(Elaboração própria)

A União Interparlamentar (INTER-PARLIAMENTARY UNION, 2012), ao apresentar levantamento sobre a utilização ou a possibilidade de utilização de soluções de tecnologia de informação aplicadas especificamente aos parlamentos – reforçando que tais instituições são organizações orientadas para informação e o conhecimento –, identificou os seguintes processos: disponibilização e disseminação interna de documentos e informações; disponibilização e disseminação de documentos e informações aos cidadãos; gestão de conteúdos e documentos; publicação de discursos em plenário e comissões; interação e comunicação com os cidadãos (instituição e membros do parlamento); interação e comunicação entre os parlamentares; interação e comunicação entre os servidores; processo legislativo; acesso a documentos históricos; acesso a pesquisas e relatórios.

Destaque-se, ainda, a própria natureza das instituições legislativas, que por se tratar de organizações públicas, encontram-se sujeitas a elevado nível de regulação legal, favorecendo a existência de uma estrutura formal extremamente hierárquica, burocrática e centralizadora dos processos de decisão, com distribuição e compartilhamento de informação e conhecimento limitados. Nesse contexto, torna-se difícil reforçar uma estrutura absolutamente de hipertexto (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Tal estrutura combina melhor com organizações sujeitas a um

ambiente altamente competitivo, exigindo elevado nível de inovação, adaptabilidade e flexibilidade. Parece não ser o caso das instituições legislativas, que, segundo Suurla *et al* (2002), são organizações produtoras dinamizadoras de conhecimento para sociedade. O conhecimento ali desenvolvido não coloca a instituição em risco, e sua disponibilização, pelo contrário, promove ganhos para todos.

As funções das instituições legislativas – representação, legislação e fiscalização– impõem, por sua vez, um intenso fluxo de informação e conhecimento, tanto interna quanto externamente. Não há, assim, como descartar a estrutura de rede proposta por Skyrme (1999), já que a instituição deve procurar ser permeável às demandas da sociedade, disponibilizando-as a seus membros, fortalecendo as relações e as conexões com seus processos internos para compreender a dinâmica das fronteiras existentes entre a instituição e seu ambiente externo.

Por sua vez, tanto as estruturas em equipe (LICKER, 1997; KREITNER, 1995) e as matriciais (DAVIS; LAWRENCE, 1978), quanto a infraestrutura de apoio à GC (HASANALI, 2007), por se ajustarem à estrutura existente, apresentam-se como alternativas menos agressivas, menos passíveis de rejeição por parte dos grupos internos de poder, mais justificáveis e aceitáveis pelos membros da organização. Estruturas de equipe e matriciais, quando devidamente coordenadas e lideradas, acabam por reforçar uma cultura de colaboração e, por conseguinte, o compartilhamento de conhecimento. Acrescentem-se as considerações feitas por Hasanali (2007) quanto ao fato de que iniciativas de GC não devem aguardar que uma cultura de cooperação e compartilhamento de conhecimento se instale para, então, serem implementadas. Segundo a autora, GC e cultura de colaboração são dinamicamente interativas, reforçando-se mutuamente.

Consequentemente, as particularidades das instituições legislativas parecem apontar na direção de uma estrutura intermediária, com aplicação de um modelo misto, implantado sequencialmente, objetivando o amadurecimento de uma cultura de colaboração e compartilhamento. Em um primeiro momento,

incorporar-se-ia a infraestrutura de apoio à GC, nos moldes sugeridos pela APQC, no sentido de se promoverem políticas e estratégias de GC para a instituição como um todo, bem como fomentar uma cultura de colaboração. A fase seguinte enfatizaria a promoção da GC por meio de uma estrutura matricial e de equipes. Uma terceira fase incluiria o modelo de redes, com o objetivo de analisar e entender os processos organizacionais como pontos de contato, e a relação entre eles. Acrescente-se uma política de avaliação das ações de GC, que deve permear todas as fases, no sentido de questionar a eficiência de tais práticas frente à missão e aos objetivos da instituição. A figura 3 apresenta esquematicamente o modelo descrito.

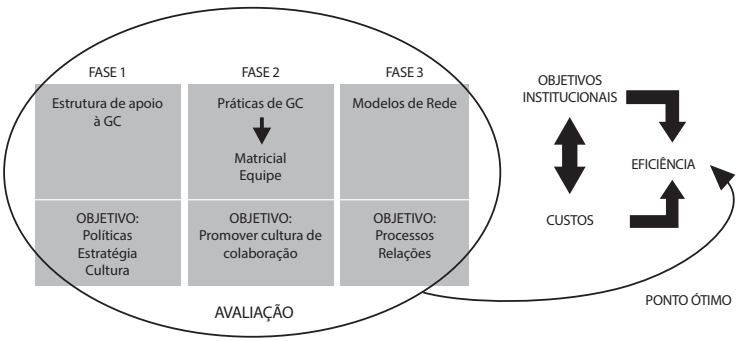


Figura 3 – Modelo: adaptação da infraestrutura de GC à estrutura formal de instituições legislativas
(Elaboração própria)

5 – Considerações finais

Ao se entenderem as instituições legislativas como organizações orientadas para a informação e o conhecimento, no sentido de gerar valor para a sociedade e para os cidadãos, seus processos internos devem estar coerentes com sua missão e objetivos. Assim, torna-se importante vincular as políticas e estruturas formais da organização à promoção de mecanismos que facili-

tem o fluxo de captura, geração, compartilhamento, retenção e uso do conhecimento, fluxos esses que constituem os processos elementares da GC.

Conquanto estruturas de hipertexto estimulem a inovação, possibilitando respostas efetivas frente a um ambiente externo dinâmico em mudanças, a competitividade e a sobrevivência organizacional não parecem ser o ponto central a ser considerado no caso de instituições legislativas. Inovação, no sentido de antecipação das necessidades dos cidadãos e provisão de serviços criativos, é sempre bem-vinda. No entanto, os processos internos dessas instituições precisam, em um momento anterior, de ser capazes de identificar e promover resposta a demandas básicas da sociedade e de seus cidadãos.

As variáveis – especialização, distribuição de poder, departamentalização e forma, consideradas ao se pensar a estrutura organizacional –, parecem indicar, no caso das instituições legislativas, um modelo de estrutura organizacional mista, implantado sequencialmente, permitindo o amadurecimento gradual dos processos de GC, integrando-os à estrutura formal da organização. Em um primeiro momento, incorporar-se-ia à estrutura formal já existente uma infraestrutura de apoio à GC, posteriormente, utilizar-se-iam práticas de GC em estruturas de equipe e matriciais, e, por fim, implantar-se-iam os conceitos de estrutura de rede para ampliar a compreensão das conexões entre a instituição e a sociedade, entre os diversos atores envolvidos e entre os processos organizacionais internos.

6 – Referências bibliográficas

ARCOS. **Leviatã**. Disponível em http://www.arcos.org.br/cursos/teoria-politica-moderna/thomas-hobbes/> Acessado em: 20 nov 2013.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: < http://www.fclar.umesp.br/ Home/ Departamentos/ AdministracaoPublica/RevistaTemasdeAdministracaoPublica/ artigomarlizavala1pdf.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2013.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

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

DAVIS, S. M., LAWRENCE P. R. Problems of Matrix Organizations. **Harvard Business Review**, v. 56 (3), 1978.

DRUCKER, P. A. A nova sociedade das organizações. Em: **Administrando em tempos de mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

GALBRAITH, J. **Designing Organizations.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

GIRARD, J. P.; MCINTRYE, S. Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study. **International Journal of Public Sector Management**, v.23, n.1, p. 71-77, 2010.

GOLD, A. H., MALHORTA, A., SEGARS, A. H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, p. 185-214, 1992.

GRANT, R. 1996. Toward a Knowledge Base Theory of the Firm. **Strategic Management Journal.** v 17(Special Issue), p. 109-122, 1996.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HASANALI, F. Critical success factors of knowledge management. Em: KOENIG, M. E. D.; SRIKANAIAH, T. K. (orgs). **Knowledge management lessons learned**: what Works and what doesn´t. New Jersey, Assist, 2007.

HUBERT, C.; O'DELL, C. Successfully implementing knowledge management: lessons learned and best practices. Em: KOENIG, M. E. D.; SRIKANAIAH, T. K. (orgs). **Knowledge management in practice:** connections and contexts. Medford, NJ: Assist, 2008.

INTER-PARLIAMENTARY UNION. **Parliament and democracy in the twenty-first century**: a guide for good practices. 2006. Disponível em: <http://www.ipu.org/PDF/publications/democracy_en.pdf > Acesso em: 14 out 2011.

INTER-PARLIAMENTARY UNION. **World e-parliament report** 2012. Geneva-New York, 2012. Disponível em: <http://www.ictparliament.org/WePReport2012>. Acesso em:13 mai 2013.

JACOBBIES, M. G. The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. **Organization Science**, 18, 3, p. 455-477, 2007.

KREITNER, R. **Management**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1995.

LEASK, M.; LEE, C.; MILNER, T.; NORTON, M.; RATHOD, D. **Knowledge management tools and techniques**: helping you access the right knowledge at the right time. London: Improvement and development agency for local government, 2008.

LICKER, P. S. **Management Information Systems**: A Strategic Leadership Approach. Orlando: The Dryden Press, 1997.

LIEBESKIND, J. P. Knowledge, Strategy and Theories of the Firm. **Strategic Management Journal**. v. 17(Special Issue), p. 93-107, 1996.

LIM, M., GRIFFITHS, G.; SAMBROOK, S. Organizational structure for the twenty-first century. Presented at the annual meeting of The Institute for Operations. **Research and the Management Sciences**, Austin, 2010.

MONAVARIAN, A.; KASAEI, M. A KM model for public administration: the case of labour ministry. **Journal of Information and Knowledge Management System**, v. 37, n.3, p. 348-367, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Nova York: Oxford Univ. Press, 1995.

ROSSETI, A.; MORALES, A. B. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ci. Inf.**, v.36, n.1. 2007.

OECD. **Conclusions from the Results of the Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries**. Paris: GOV/PUMA/HRM, 2003.

SALAVATI, A.; SHAGHAYEGH, E. A model for application of knowledge management in public organizations in Iran. **World Academy of Science**, Engineering and Technology, v.42, p. 74-86, 2010.

SANTOS, P. X.; REIS, M.E.A. Gestão de conhecimento ainda um obscuro objeto de desejo? **RECIIS**, Rio de Janeiro, v.4, n.5, p.14-22, dez. 2010.

SKYRME, J. **Knowledge Networking**: Creating the Collaborative Enterprise. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

STEWART, T. **Intellectual Capital**: the new wealth of organizations. New York: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

SUURLA, R. et al. **Developing and implementing knowledge management in the parliament of Finland**. Helsinki: Oy Edita Ab, 2002.

TOFFLER, A. **The third wave**. New York: Bantam books, 1980.