

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DO SUDOESTE PARANAENSE

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: CASE OF A MUNICIPAL PUBLIC INSTITUTION IN THE SOUTHEAST OF PARANÁ STATE

Dianara Klim KRUKOSKI

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
naraklim@gmail.com

Paula Regina ZARELLI

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
przarelli@gmail.com

Franklin Angelo KRUKOSKI

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
franklin.krukoski@gmail.com

Indianara Aparecida Ribeiro SOARES

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
indianarasoares@hotmail.com

Recebido em 07/2019 – Aprovado em 12/2019

Resumo

A gestão do conhecimento no setor público é determinada por ações específicas e pontuais. Assim, busca-se analisar a gestão do conhecimento (GC) na administração pública municipal em uma cidade do sudoeste paranaense. Como a GC tende a influenciar no aperfeiçoamento organizacional e na melhoria da qualidade dos serviços prestados, o estudo visa analisar o grau de maturidade em GC, com o instrumento para avaliação da GC na Administração Pública, adaptado de Batista (2012). Utilizou-se o método de estudo de caso. Após análise do grau de maturidade, nota-se que um dos fatores cruciais para a implementação da GC em organizações públicas é obter e reter o conhecimento e, por meio dele, organizar e criar um plano para compartilhar as informações. Tal plano deve possibilitar que o conhecimento individual seja agrupado e planejado a fim de ser compartilhado, objetivando a agilidade dos processos e a melhoria dos serviços prestados, tornando-se conhecimento organizacional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Administração Pública Municipal, Grau de Maturidade.

Abstract

Knowledge management in the public sector is determined by specific and timely actions. Thus, it is sought to analyze the knowledge management (KM) in the municipal public administration in a city in southwest of Paraná. Since GC tends to influence organizational improvement and improve the quality of services provided, the study aims to analyze the degree of maturity in KM, with the instrument for evaluation of KM in Public Administration, adapted from Batista (2012). The case study method was used. After analyzing the degree of maturity, it is noted that one of the crucial factors for the implementation of KM in public organizations is to obtain and retain knowledge and, through it, organize and create a plan to share information. Such a plan should enable individual knowledge to be grouped and planned in order to be shared, aiming at agility of processes and improvement of services rendered, becoming organizational knowledge.

Keywords: Knowledge Management, Municipal Public Administration, Degree of Maturity.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento tem sido um assunto bastante debatido na esfera privada pois é este setor almeja lucratividade e inovação, porém recentemente tem gerado preocupação junto a setor público.

Pereira (1996) destaca que a realidade administrativa pública não deve ser diminuída, uma vez que esta possui várias áreas, as quais possuem adequações e evolução informacional tecnológica, que devem atender primeiramente a Constituição Federal de 1988 para que seja realizada uma gestão/administração dentro da legalidade.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) concluiu, em uma pesquisa realizada em 2005, que no Brasil a implementação das práticas

de gestão do conhecimento na administração pública está atrasada com relação a outros países. No entanto esta não é somente uma realidade do Brasil pois, em uma pesquisa realizada no ano de 2003, pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), foi constatado que poucas gestões administrativas públicas aplicam o modelo de GC num rol de 20 países e 132 instituições governamentais. Nota-se que a institucionalização direcionada para o âmbito federal, estadual ou municipal com relação ao desenvolvimento GC na administração pública brasileira merece atenção.

Na revisão de literatura foram analisadas teorias a fim de entender o que é gestão do conhecimento, quais suas práticas, o que deve ser considerado tanto em pontos fortes como fracos assim como o que deve ser empregado para implantação de um plano ou modelo de GC. Pois através do conhecimento e práticas indicadas, é possível ter o entendimento do que é GC, qual a sua função, além de saber como implantar e posteriormente avaliar.

Hoss (2003) destaca que a informação e o conhecimento devem ser aplicados de forma produtiva para que ocorra a transferência do conhecimento de forma satisfatória, a qual pode ser realizada de duas maneiras: pela tradição ou pela informação.

A tradição é indicada para transmitir o conhecimento tácito, também conhecido como conhecimento informal transferido através de informações não estruturadas, troca de experiência. Enquanto o conhecimento explícito, codificado ou formal, é sistematizado e posteriormente transferido ou compartilhado.

A gestão do conhecimento pode ser percebida a partir do ambiente ao qual se desenvolve as atividades, para que a GC seja aplicada de forma adequada esta deve diferenciar o tipo de

conhecimento tácito do explícito para que ambos possam ser organizados e compartilhados de forma que atinjam todas as pessoas (BEHR; NASCIMENTO, 2008).

Modelos de maturidade têm como objetivo principal a estruturação de áreas de conhecimento de acordo com níveis de maturidade de aplicação. Quanto maior o nível da organização, mais avançada é sua orientação estratégica e sua capacidade de aplicação nos processos relacionados, e possivelmente melhor serão seus resultados (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010)

Assim, o estudo objetiva analisar o grau de maturidade em GC na Administração Pública em uma instituição pública municipal do sudoeste paranaense.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão da informação e a gestão do conhecimento são conceitos distintos. Pelufê (2005) descreve que, através das mudanças ocorridas no século XX a informação assume o papel de base à tomada de decisões e não se implica fundamentalmente com “conhecimentos” e “dados”, pois estes devem ser utilizados como recurso para auxiliar as inseguranças no ambiente organizacional.

Segundo Davemport e Prusak (1998) dados são definidos como um conjunto de informações que estejam sistematizadas de forma objetiva e distinta, agregando valor de conhecimento para que venha a constituir ou estabelece uma informação.

Entretanto, Pelufê (2005) e Ngah e Ibrahim (2009) atentam para que haja a agregação do valor da informação do conhecimento, se faz

necessário um trabalho de filtragem das informações, bem como o processo de socialização com as pessoas para a validação do conhecimento. Os autores citam ainda que o conhecimento possui predicados próprios, como o fato de ser compartilhável, mutável e transmissível.

Por fim cabe destacar que a gestão da informação tem dois aspectos principais o gerencial, que é a produção de informações gerenciais relacionadas às atividades desenvolvidas de uma determinada organização, e o aspecto tecnológico, que é quando a gestão da informação é organizada em base de dados, com base na tecnologia da organização, dentro dos processos organizacionais.

Cabe salientar que a GC trabalha com o capital intelectual e as competências de aprendizagem de cada indivíduo, bem como o aspecto de aprendizagem organizacional. Sendo assim, segundo Carbone (2009), se o conhecimento não for capaz de solucionar problemas, não haverá aprendizagem, e, conseqüentemente, não será criado conhecimento.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com o passar das últimas décadas evidenciou-se a importância das instituições, tanto privadas como as públicas, revisarem seus modelos de gestão e buscar novas maneiras de se modernizar. Nas organizações privadas tal fato evidencia-se, principalmente, devido à competitividade de mercado, porém, na área pública é motivado pela necessidade de cumprir as demandas da população, prestando serviços com eficiência e qualidade, visando o bem coletivo, princípio da administração pública.

Sendo assim, a gestão do conhecimento é definida, por Carbone (2009), como sendo a

maneira como uma organização coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento, visando alcançar seus objetivos.

Na economia em que estamos inseridos, a do conhecimento, as respostas para as demandas da população estão sujeitas à capacidade do gestor assimilar o fato e agir de acordo com o conhecimento gerado corretamente.

Segundo Batista (2012) nesse tipo de economia, o conhecimento é considerado um ativo intangível, tornando-se um quesito que gera riquezas ainda mais importante que o capital e trabalho. Por isso é extremamente importante que o conhecimento seja identificado, criado, armazenado, compartilhado e aplicado corretamente nas organizações.

De acordo com Carbone (2009) o conhecimento humano possibilita a geração dinâmica de inovação, pois, visando a resolução de problema concretos, o conhecimento não corre o risco de se desgastar com o tempo, mas sim se reconstrói e se potencializa. Assim, ressalta-se que o trabalhador é o agente principal na criação de conhecimento, e a combinação das inúmeras competências irá originar a identidade própria da organização.

Neste sentido, Angelis (2011, p. 145) a Gestão do Conhecimento:

“... é antes de tudo o reconhecimento de que a informação e o conhecimento são ativos corporativos valiosos, que precisam ser devidamente compreendidos e gerenciados por meio de ferramentas apropriadas”.

Sendo assim, o conhecimento é um processo em constante mudança, sendo construído e reconstruído conforme as interações sociais no ambiente do trabalho. Percebe-se que ele influencia na tomada de decisão, pois diante dos problemas enfrentados no dia a dia, o trabalhador inventa ou renova as possíveis soluções.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A Gestão do Conhecimento no setor público tem sido abordada de maneira incipiente, visando basicamente a eficiência na utilização dos recursos públicos, enquanto no setor privado a GC tem sido mais empregada, uma vez que visa, primordialmente, a competitividade, buscando a sobrevivência da empresa no mercado.

No entanto, o IPEA publicou o livro: Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (MGCAPB): como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão, o qual demonstra como a administração pública pode implementar um modelo de gestão do conhecimento. Uma vez que estas instituições tendem a possuir evolução informacional tecnológica, precisam passar por adequações nas mais diversas áreas e, para isso o modelo de GC vem a colaborar nesta implantação (BATISTA, 2012).

A GC é essencial para as organizações alcançarem a excelência na Gestão Pública, considerando que o foco da GC é o ser Humano, contribui para aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores, das equipes de trabalho e de toda a organização, ajudando-os a serem mais efetivos e eficientes.

Salienta-se que na gestão pública é imprescindível a observância permanente dos princípios constitucionais da Administração Pública, conforme preconiza o Artigo 37 da CF/88, “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”.

Dessa forma, deve-se cumprir com a legislação vigente, não fazer distinção de pessoas, prestar os

Quadro 1: Etapas de implementação do Plano de Gestão do Conhecimento

Etapas do processo de elaboração do PGC
ETAPA 1 – DIAGNOSTICAR
1. Realizar a autoavaliação.
2. Elaborar o business case para justificar a importância da GC.
ETAPA 2 – PLANEJAR
3. Definir a visão da GC.
4. Definir os objetivos da GC.
5. Definir as estratégias da GC.
6. Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional).
7. Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC.
8. Definir as práticas de GC.
9. Sensibilizar as pessoas na organização.
10. Elaborar o PGC.
ETAPA 3 – DESENVOLVER
11. Escolher e implementar um projeto piloto.
12. Avaliar o resultado do projeto piloto.
13. Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.
ETAPA 4 – IMPLEMENTAR
14. Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.
15. Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC.
16. Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.
17. Desenvolver o plano de comunicação do PGC.
18. Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

Fonte: Batista (2012, p. 88).

serviços de forma igualitária à toda população. Além disso, agir de maneira ética e honesta, disponibilizando as informações relacionadas às ações e atos da administração pública. Finalmente, atuar de maneira eficiente, prestando serviços com melhor qualidade e com o menor custo possível.

Neste contexto, percebe-se na importância da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, a necessidade do comprometimento da liderança e dos propósitos como fatores decisivos para o sucesso na implementação da GC, pois, é função do gestor estabelecer maneiras de disseminar o conhecimento dentro dos ambientes e postos de trabalho. Ele precisa despertar as habilidades e potenciais de seus colaboradores e,

dessa forma, promover a aprendizagem na organização (BATISTA, 2012).

Sendo assim, o ambiente organizacional deve proporcionar *workshops*, treinamentos, capacitações, com o foco na aprendizagem e gestão do conhecimento, objetivando fortalecer o capital intelectual da organização.

Para implementar um modelo de GC deve-se adotar um modelo ou método que tenha foco nas deliberações e no cidadão e que este ainda seja específico para a administração pública. O quadro 1 lista as atividades de cada uma das etapas de implementação da GC, propostas por Batista (2012).

Cabe descrever, de forma sucinta, as quatro etapas expostas no quadro 1. O Diagnóstico busca a realização de uma autoavaliação e posteriormente elaborar o *business case*, justificando qual é a relevância do plano de GC. O Planejamento deve definir as metas, objetivos e diretrizes a serem alcançados, e para que o PGC alcance o individual e também a equipe; na etapa de Desenvolvimento a administração pública deverá desenvolver um projeto ou um modelo a ser testado e posteriormente avaliado, empregar e transcrever no papel as lições aprendidas; por fim a etapa da Implementação do PGC, que visa discutir os resultados e criar orientações para que consigam utilizar o aprendizado e prática, de maneira a romper com possíveis barreiras de resistências que podem ocorrerem na implementação do PGC.

5 PRÁTICAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Salienta-se que o centro da gestão do conhecimento são as pessoas, sendo que a tecnologia e as questões técnicas também são importantes. De acordo com Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento vem do conhecimento unificado de cada pessoa.

Sendo assim, o conhecimento organizacional é composto pelo conjunto de conhecimento individuais, desta forma o insumo para a geração do conhecimento organizacional é o capital intelectual. Devido a esta característica, todas as práticas ligadas à gestão do conhecimento devem ter como foco a promoção do desenvolvimento do capital intelectual e dos objetivos da organização.

Ao ser implementada a GC em uma organização, é possível utilizar-se de algumas práticas desenvolvidas por outras instituições ou

organizações, porém o que deve ser observado é a particularidade e especificações de cada organização ou instituição, pois cada uma tem seus pontos fortes e fracos, o que impacta na canalização e aplicação do modelo de GC.

O modelo de gestão do conhecimento deve estar articulado a um plano de estratégia de onde esse será implantado. Para isso, deve-se analisar três aspectos principais: cultural, estratégico e operacional.

Quanto ao aspecto cultural, trata-se da cultura organizacional de uma instituição ou empresa, que corresponde a todos os valores, além do entendimento adquirido ao longo do tempo que embasam a postura e as ações da organização. Nesse aspecto, as organizações precisam criar a cultura do conhecimento, a fim de que todas as pessoas que trabalham na organização entendam a importância da GC para a otimização dos processos organizacionais.

O aspecto estratégico corresponde à maneira de colocar, de fato, no papel, todas as práticas e conhecimentos que a organização deseja desenvolver, possibilitando que este seja a base para o processo de tomada de decisão e de melhorias, com base nas ações dos envolvidos, a fim de vincular as ações da GC com as estratégias e objetivos traçados pela organização.

O aspecto operacional é o responsável por colocar em prática todo o conjunto elaborado no aspecto estratégico, bem como o aspecto cultural, por meio da criação de um ambiente preparado para que as pessoas possam absorver esta nova sistemática de trabalho. Sendo um elemento importante para a criação deste ambiente de trabalho, a fim de possibilitar a realização das atividades com qualidade, observar o que se refere ao conforto ambiental, tais como iluminação e humanização do espaço. Salienta-se que o conceito de “humanização dos

espaços” considera a valorização do ser humano, levando em conta suas qualidades individuais e seu comportamento no âmbito coletivo, potencializando tais características por meio de um espaço construído planejado adequadamente, tendo como base a visão e a missão da empresa (BATISTA, 2015)

A GC tende a ser dividida pelo menos em três níveis dentro das organizações: gestão superior, gestão estratégica de pessoas e gestão tecnológica. A gestão superior é caracterizada como conjunto de diretrizes estabelecidas para que a instituição funcione. Normalmente estabelecidas em normativas e regulamentos, mas para que a gestão do conhecimento possa ser efetivamente positiva a instituição deve ser modernizada flexibilizada, sempre observando o princípio da legalidade.

No caso das organizações públicas, tendem a ter uma maior rigidez e menor flexibilidade, o que atrapalha na efetivação positiva da cultura da gestão do conhecimento (BATISTA, 2012).

O autor destaca que a gestão estratégica de pessoas precisa alcançar todas as áreas, para tanto, para que o processo de conhecimento tenha sucesso é importante que a organização tenha a educação corporativa em foco. Esta, por sua vez, é composta por um conjunto de práticas que tem por objetivo gerar o desenvolvimento técnico e intelectual. Para isso, o setor responsável por pessoal é o responsável por desenvolver e atingir todas as pessoas da organização, a fim de auxiliar a desenvolver suas aptidões e estimular a atuar de forma proativa dentro da organização.

Por fim, faz-se necessário abordar a área da gestão relacionada à tecnologia, visando criar meios para que todas as ações sejam implementadas. Neste sentido é importante a criação e agrupamento da base de dados, memórias organizacionais, dentre outros

conhecimentos gerados e organizados dentro da instituição (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Azevedo (2012) alerta sobre alguns erros que geralmente ocorrem na implantação de um modelo de gestão do conhecimento que devem ser evitados, como:

1. Focar mais em tecnologias do que nas pessoas, as tecnologias são elementos importantes, porém os colaboradores devem ser o elemento principal.
2. Não envolver todas as pessoas dentro da política de gestão do conhecimento. As ações precisam envolver todas as áreas e todos os colaboradores, pois são as contribuições individuais que somadas, contribuem na geração do conhecimento organizacional.
3. Desenvolver um plano de gestão do conhecimento desalinhado com o plano estratégico da organização, pois o principal objetivo é fazer com que a organização alcance com maior qualidade seus objetivos e metas.
4. Preocupar se somente com a gestão do conhecimento já gerada e deixar de gerar e organizar novos conhecimentos, o conhecimento deve ser sempre atualizado.
5. O excesso de informação pode ser um problema, é necessário filtrar as informações que sejam úteis, identificando os relevantes e de qualidade pois estas podem gerar conhecimento organizacionais importantes.
6. Falta de planejamento na área de tecnologia da informação, deve ser um facilitador deve ajudar o usuário a desenvolver ou desempenhar suas atividades.

Por fim, o autor recomenda que a gestão organizacional deve estar relacionada à gestão governamental a qual é composta por um conjunto de políticas e ações que uma organização realiza, visando gerar valores para a sociedade por meio dos serviços prestados. A gestão do conhecimento deve impactar positivamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade e na eficiência da gestão dos recursos públicos.

6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Oliveira (2012), tendo em vista que a cultura se desenvolve a partir da interação constante das pessoas, conclui-se que cada organização pode ter uma cultura, uma vez que cada uma tem regras, normativas e costumes que são repassados entre os funcionários. Nem sempre é percebida a cultura organizacional, porém, no dia a dia do trabalho são desenvolvidas metodologias, são seguidos determinados procedimentos, que caracterizam tal cultura.

Sendo assim, a implantação de qualquer modelo de gestão de conhecimento na gestão pública irá esbarrar na cultura organizacional. Segundo Oliveira (2012), conhecer e gerenciar a cultura organizacional das organizações públicas é um passo importantíssimo para a implantação com sucesso de modelos mais eficientes de gestão.

Ainda, de acordo com o autor, melhorar a administração da cultura organizacional pode influenciar positivamente no desempenho das atividades exercidas de acordo com os objetivos organizacionais, para que os conhecimentos diferenciados sejam compartilhados.

Percebe-se que para implantar um novo processo de gestão é necessário lidar com a cultura, costumes e maneiras de pensar da organização. Tais fatores dificultam qualquer mudança, pois isto refere-se à cultura organizacional, algo que normalmente gera muita resistência frente aos processos de mudança nos modelos de gestão.

7 METODOLOGIA

A presente análise pode ser especificada como um estudo de caso, pois aborda uma pesquisa através da avaliação do grau de maturidade em

Gestão do Conhecimento em uma instituição pública na região sudoeste do estado do Paraná.

Tal instituição conta hoje com cerca de 2650 servidores públicos e 600 estagiários, distribuídos nos seguintes Órgãos Municipais: Secretaria de Administração, Fazenda, Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, Assistência Social, Agricultura, Educação, Esportes, Meio Ambiente, Planejamento, Saúde e Viação e Obras, além do Gabinete do Prefeito e Assessorias. A amostra foi determinada pelo critério de acessibilidade e tipicidade (VERGARA, 2000).

A avaliação foi realizada na Secretaria de Administração, especificamente no Departamento de Compras, Licitações e Contratos, a equipe é formada por 13 pessoas, entre eles, estagiários, servidores efetivos e comissionados. Essa escolha ocorreu pela representatividade de seus elementos, uma vez que os membros do departamento desenvolvem atividades que atendem as demandas de todas as secretarias da instituição, atuando em todos os processos de aquisição de mercadorias e contratações.

Com o objetivo de realizar um diagnóstico da GC na referida organização pública, nesta etapa realiza-se uma breve autoavaliação, por intermédio de um questionário composto por sete critérios, adaptado de Batista (2012): Critério de Liderança em Gestão do Conhecimento, Processo, Pessoas, Tecnologia, Processo de Conhecimento, Aprendizagem/Inovação e Resultados na Gestão do Conhecimento.

Na análise, é possível identificar o grau de utilização da gestão do conhecimento na instituição pública, se a organização pública possui uma estrutura para implantar e manter a sistemática dos processos de GC.

O primeiro passo para planejar um plano de GC, é conhecer a situação atual e real da organização

pública, e pode-se utilizar a análise em quatro principais aspectos viabilizadores: liderança, pessoas, processos e tecnologia, com a finalidade de entender quais fatores refletem efetivamente na organização.

Com o objetivo analisar o grau de maturidade da GC, baseando-se em Batista (2012), foram realizados questionários, sendo que 12 foram distribuídos pessoalmente, e destes, 10 foram devolvidos devidamente preenchidos e considerados válidos. Conforme o manual de GC do IPEA definido por Batista (2012), tal instrumento divide-se em sete assuntos com seis questões cada um, a saber:

1. O primeiro assunto do questionário é *Liderança em GC*, o qual tem por objetivo identificar o nível de comprometimento da liderança em organizar, compartilhar, manter e ter recursos para a implantação da gestão do conhecimento e/ou sua melhoria.

2. *Processo* - avalia se a administração pública tem definidas as metas e objetivos, valoriza o indivíduo, verifica se possui organização

para gerenciar crises ou evento imprevistos para que suas atividades não sofram perdas, avalia a melhoria do processo e se assegura o atendimento dos requisitos mínimos de usuário/cidadão.

3. *Pessoas* - analisa desde os programas de educação, informações repassadas, conhecimento, *coaching* cursos e treinamentos que envolva cada indivíduo.

4. *Tecnologia* - examina a infraestrutura da tecnologia se existe, se possui apoio, se todas as pessoas têm acesso aos computadores e possuem o conhecimento para utilizar das informações, se possuem e-mail, se as informações da rede municipal de computadores passam por atualizações e se possui intranet como principal ferramenta de transferência e comunicação.

5. *Processo de GC* - busca entender e organizar os processos de forma sistêmica identificando, criando, armazenando e compartilhando o conhecimento. Busca se mapear e utilizar o conhecimento de forma a registrar e compartilhar para que fique retido e gere boas práticas e lições aprendidas utilizando

Quadro 02: critérios de avaliação do questionário para avaliação de maturidade

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):		Escala 2 (a ser utilizada no critério 7: resultados. Itens de 39 a 42).	
1.	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.	1.	A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
2.	As ações descritas são mal realizadas.	2.	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
3.	As ações descritas são realizadas de forma adequada.	3.	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
4.	As ações descritas são bem realizadas.	4.	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
5.	As ações descritas são muito bem realizadas.	5.	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

Fonte: Adaptado de Batista (2012).

Quadro 03 – Níveis de maturidade em GC.

Nível de Maturidade	Pontuação	Descrição
Reação	42-83	Não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social
Iniciação	84-125	Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento
Introdução (expansão)	126-146	Há práticas de GC em algumas áreas
Refinamento	147-188	A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente
Maturidade	189-210	GC está institucionalizada na organização pública

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 96).

ainda a benchmarking interno e externo buscando a melhoria de desempenho e de inovação.

6. *Aprendizagem e Inovação* - como a própria nomenclatura já sugere a mesma verifica se a organização tem valores de aprendizagem e inovação, verifica se possui equipes interfuncionais, se é recebem autonomia dos seus líderes, se as chefias intermediárias estão abertas a empregar e/ou aprender novos métodos ou ferramentas, e ainda se estão dispostas a trabalharem em equipe e compartilhar conhecimento.

7. *Resultados da GC* - verifica o histórico de implantação de GC quando existe, utiliza de indicadores para avaliar os resultados da organização/setor, quais os resultados relativos aos indicadores de eficiência, e se esta melhorou e em que aspectos.

Para entender quais e como foram avaliados os aspectos de cada questão organizam-se as mesmas, conforme o quadro 02.

Salienta-se que conforme Batista (2012), as oportunidades de melhoria da organização irão informar quais as competências que o indivíduo e

as equipes precisarão fortalecer para melhorar os processos, os produtos e os serviços prestados à população.

A partir da pontuação final obtida pela organização, pode-se identificar o nível de maturidade em GC da organização, conforme o quadro 03, adaptado de Batista (2012, p. 96).

8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na análise das assertivas dos questionários, é realizado o somatório da pontuação individual e em grupo, utilizando-se da “Folha de Pontuação Individual” (o questionário) e a Folha de Pontuação do Trabalho em Grupo (quadro 04), de acordo com as orientações de Batista (2012).

Verifica-se que o critério tecnologia está na melhor posição, com pontuação 17,5, dessa forma, pode-se afirmar que a utilização da tecnologia é considerada como um viabilizador de Gestão de Conhecimento na organização, sendo um ponto forte. Em contrapartida, a partir da

Quadro 04 - Folha de pontuação do trabalho em grupo - formulário preenchido

Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)	Pontuação máxima (2)	Colocação (1-7) ¹ (3)	
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	12,70	30	5
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)	13,60	30	4
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)	12,40	30	7
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)	17,50	30	1
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)	12,60	30	6
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)	14,10	30	3
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)	14,40	30	2
	Total		210	

Fonte: elaborado pelos autores, com base na pesquisa.

Nota: ¹ onde 1= mais alta, 7 = mais baixa

Tabela 01- Resultados dos questionários

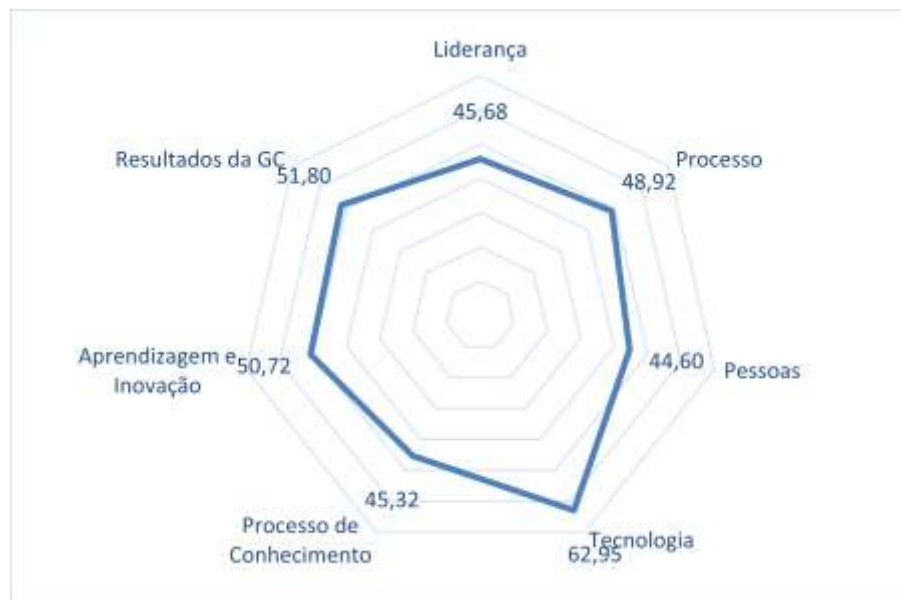
Viabilizadores de GC	Pontuação	Pontuação Média	Percentual
Liderança	12,70	2,12	45,68
Processo	13,60	2,27	48,92
Pessoas	12,40	2,07	44,60
Tecnologia	17,50	2,92	62,95
Processo de Conhecimento	12,60	2,10	45,32
Aprendizagem e Inovação	14,10	2,35	50,72
Resultados da GC	14,40	2,40	51,80
Grau de maturidade	97,30	2,32	50,00

Fonte: Elaborada pelos autores

percepção do departamento pesquisado, o critério Pessoas obteve a menor pontuação, 12,4 e está na pior posição, sendo assim, pode-se considerar como uma oportunidade de melhoria na organização.

Assim, de acordo com a pontuação final de 97,3, a organização pode ser classificada no Nível 2 (Iniciação) de grau de maturidade em GC, ou seja, a instituição começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento (Batista, 2012).

Figura 01 - Grau de Maturidade da Gestão do Conhecimento



Fonte: Autores (2019).

Os mesmos dados obtidos na pesquisa na tabela 01 são demonstrados na figura 01 sob outro prisma de visualização:

Na análise, são considerados os pontos fortes e oportunidade de melhoria. Assim, os pontos fortes estão relacionados aos itens que obtiveram maior média na pontuação em cada critério, que são tecnologia e resultados de GC. Já as oportunidades de melhoria, estão relacionadas aos itens que obtiveram menor média da pontuação da autoavaliação, ou seja, pessoas e processo de conhecimento.

Com isso, percebe-se que a instituição está avançando no que tange a utilização da tecnologia, principalmente pelo fato de utilizar a intranet como fonte principal de transferência de informações e de comunicação. Outro ponto forte identificado é com relação aos resultados da GC, pois a organização, devido algumas iniciativas de GC, apresenta bons resultados de alguns indicadores, tais como legalidade, publicidade e efetividade social.

Em contraposição, ainda é preciso incentivar e melhorar no que diz respeito às pessoas, especialmente em treinamentos e outros programas de educação e capacitação dos servidores. Verifica-se também como oportunidade de melhoria, os processos de conhecimento, uma vez que a instituição ainda precisa otimizar a maneira de sistematizar seus processos, a fim de reter os conhecimentos por meio da institucionalização e proporcionar melhorias no desempenho da organização.

Essa visão é consonante com Rossetti e Morales (2007), em que a GC, portanto, não é só tecnologia, envolve, além disso, gestão de pessoas, com perspectivas e motivações individuais, aspectos psicológicos, emocionais e valores intrínsecos de personalidade e caráter.

Observa-se ainda que o conhecimento será a marca principal de uma organização, a partir do momento que ela passar a ter o foco no conhecimento. Ou seja, o que se percebe é a necessidade de captação e formalização dos

processos organizacionais, para que seja possível, a partir da sistematização, disseminar esse conhecimento a todos os envolvidos, e, dessa forma, a retenção do conhecimento se dará naturalmente.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta análise pode-se entender que a gestão do conhecimento surge como uma proposta para aumentar a capacidade das organizações para elevarem a produção, seu lucro e inovação de suas tecnologias, sem restrição à sua implantação. Entende-se que a base da gestão do conhecimento é o ser humano, os quais são responsáveis por efetuarem e causarem resultados e, no caso da gestão pública, a eficiência e a qualidade no atendimento das demandas da população, somada aos processos e a tecnologia, que impulsionarão a GC.

Através das análises e entendimento da gestão do conhecimento é possível melhorar a qualidade na prestação dos serviços, por meio da aprendizagem individual e organizacional, para proporcionar maior eficiência do colaborador, da equipe e, conseqüentemente, refletir diretamente na sociedade.

Pode-se descrever que a gestão do conhecimento proporciona um ambiente organizacional apropriado para a coparticipação e produção coletiva de conhecimento, aumentando a efetividade do conhecimento juntamente com o trabalho do conhecimento e do conhecimento do trabalhador.

Além disso, nota-se que a gestão do conhecimento é tão importante quanto às tecnologias da informação, uma vez que, atualmente é considerado como um ativo intangível nas organizações e tendem a assumir

um importante papel no apoio à administração pública.

Sendo assim, percebe-se que a organização pesquisada apresenta níveis iniciais de Gestão do Conhecimento, principalmente no que tange os critérios de Tecnologia, Resultados de GC e Aprendizagem e Inovação, porém, ainda é necessário que sejam implantadas metodologias efetivas à incorporação e melhorias no que diz respeito às Pessoas, especificamente quanto a liderança e Processos de GC.

Como sugestões de estudos futuros, recomenda-se estender o modelo para uma amostra maior na gestão pública, considerando-se outras regiões, a fim de comparar os resultados em uma escala mais ampla da gestão pública. Recomenda-se ainda compreender de forma mais aprofundada as percepções dos servidores sobre as dimensões analisadas, quanto à perspectiva de GC.

REFERÊNCIAS

ANGELIS, C.T.de. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. *Revista do Serviço Público, Brasília* 62 (2):137 – 166 Abr/Jun 2011.

AZEVEDO, L. C. S. Gestão do conhecimento em organizações públicas. 2012. Disponível em: http://www.rio.rj.gov.br/cgm/textos_selecionados/gestao_conhecimento. Acesso em 28 de março de 2019.

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. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, A.C.A. Arquitetura de espaços corporativos: flexibilidade de uso, conforto e dinamismo. *Revista Online IPOG – Especialize*, 2015. Disponível em: <https://www.ipog.edu.br/revista-especialize->

online/edicao-n9-2015/arquitetura-de-espacos-corporativos-flexibilidade-de-uso-conforto-e-dinamismo/, acesso em 28 de março de 2019.

BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. A. Gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. Cadernos EBAPE – FGV, v. 1, n. 1, p. 1- 11, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

CARBONE, P. P. Gestão por competência e gestão do conhecimento 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

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

GONÇALO, C. R.; JUNGES, F. M.; BORGES, M. D. L. Avaliação da Gestão do Conhecimento: Modelos de Mensuração. XXX Encontro Nacional De Engenharia De Produção. Anais...São Carlos: 2010

HOSS, O. Modelo de avaliação de ativos intangíveis para instituições de ensino superior privado. 170f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2003.

NGAH, R.; IBRAHIM, A. R. The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: A Preliminary Study in Malaysian SMEs. International Journal of Management Innovation Systems, v. 1, n. 1, p. 1-13. 2009.

OLIVEIRA, T. S. M. de. Gestão Pública de Excelência – Curitiba: Instituto Federal do Paraná.

PELUFÊ, M. S. O uso de informação do ambiente organizacional por indústrias de setor metal-mecânico de micro e pequeno portes da região de Passo Fundo, RS. 71f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – UFMG, Belo Horizonte, 2005.

PEREIRA, L. C. B. Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. Ciência da Informação, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.