

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO DE PROCESSOS
ORGANIZACIONAIS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA
ENTRE PREFEITURAS DE UMA REGIÃO DO BRASIL E DE UMA PROVÍNCIA
DO EQUADOR**

Rejane Sartori¹

Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia²

Ana Santos Delgado³

Viviana Marilú Chávez Capa⁴

***Abstract:** This paper aims to conduct a comparative analysis of the level of implementation of practices of Knowledge Management of organizational processes in municipalities of a region of Brazil and municipalities of a province of Ecuador. For this purpose, the data collection was done in brazilian and ecuadorian prefectures using a questionnaire prepared by the Institute of Applied Economic Research. The results reveal that the mayor's offices in Ecuador have, on average, a higher level of implementation of Knowledge Management practices associated with organizational processes. In the brazilian context, these practices present a low level of implementation and in ecuadorian reality they presented, on average, also a low level of implementation. This shows the need to create strategies by the municipalities of both countries to expand the level of implementation of these practices.*

***Keywords:** Knowledge management; organizational processes practices; public sector.*

Resumo: O objetivo deste artigo é realizar uma análise comparativa do nível de implantação das práticas da Gestão do Conhecimento de processos organizacionais em prefeituras de uma região do Brasil e prefeituras de uma província do Equador. Para tal, a coleta de dados foi realizada em prefeituras brasileiras e equatorianas utilizando-se um questionário elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Os resultados revelam que as prefeituras do Equador possuem, na média, um maior nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento associadas a processos organizacionais do que as brasileiras. No contexto brasileiro essas práticas apresentaram um nível de implantação baixo, ocorrendo o mesmo na realidade equatoriana. Isso evidencia a necessidade de criação de estratégias pelas prefeituras de ambos os países para ampliar o nível de implantação dessas práticas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; práticas de processos organizacionais; setor público.

¹ Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Centro Universitário de Maringá (UniCesumar). Maringá – Brasil. Pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI). Correo electrónico: rejanestr@gmail.com.

² Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Centro Universitário de Maringá (UniCesumar). Maringá – Brasil. Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI). Correo electrónico: arthurbacellar@yahoo.com.br.

³ Docente do Curso de Graduação em Administração de Empresas - Departamento de Ciencias Empresariales - Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL). Província de Loja – Ecuador. Correo electrónico: aasantos@utpl.edu.ec.

⁴ Estudante de Administración de Empresas - Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL). Província de Loja – Ecuador. vmchavez2@utpl.edu.ec.

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea mundializada, é crescente a importância do conhecimento uma vez que é considerado o principal fator de produção e recurso gerador de riqueza. O conhecimento não é algo novo, contudo, ganhou destaque desde o momento em que foi reconhecido como um dos responsáveis pela sobrevivência das empresas (Schreiber, 2015). Assim, torna-se imprescindível, para os gestores, fomentar o desenvolvimento de conhecimentos úteis ao dia a dia organizacional para que sejam criadas novas formas de agir, de responder às demandas dos vários *stakeholders*, de aprimorar processos internos e produtos e serviços aos clientes.

Desse modo, um dos grandes desafios para as organizações na atualidade está no adequado gerenciamento do conhecimento, pois ele é capaz de determinar a capacidade da organização para sobreviver, adaptar-se e competir na sociedade. Segundo Matos, Vairinhos, Batista, Paliszkiwicz e Cabrita (2016), o principal desafio dos gestores é o de reexaminar e reorganizar a cultura, estruturas, tecnologias da informação e processos de negócios das suas organizações a partir da perspectiva do conhecimento. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento, que consiste na administração do conhecimento organizacional, contribui com os atores envolvidos nessa tarefa (Urpia, Sartori, & Tenório, 2018).

A Gestão do Conhecimento é uma prática adotada por diversas organizações para gerir o conhecimento com vistas a alcançar a eficiência e efetividade de seus processos. Becerra-Fernandez e Sabherwal (2010) argumentam que a Gestão do Conhecimento refere-se a fazer o que é necessário para tirar o máximo proveito dos recursos de conhecimento; promove a criação, o compartilhamento e a alavancagem do conhecimento da corporação.

Para as organizações privadas, a Gestão do Conhecimento passa a ser uma necessidade, pois se trata de gerir um dos recursos fundamentais para que possam continuar a oferecer produtos e serviços diferenciados capazes de agregar valor aos clientes e aos seus negócios, obtendo assim diferenciais competitivos e capacitando-as para enfrentar a concorrência (Gaspar, Santos, Donaire, Kuniyoshi, & Prearo, 2016). Para o setor público, pode contribuir para melhorar a qualidade e a efetividade social; a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, princípios básicos da administração pública; e para que o cidadão e a sociedade civil participem ativamente do processo de tomada de decisão na administração pública (Batista, 2014). De acordo com o Presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Jessé Souza, a Gestão do Conhecimento pode

umentar a eficiência, inovar processos de trabalho e melhorar a qualidade dos serviços públicos (Souza, 2014).

Massaro, Dumay e Garlatti (2015) consideram que a Gestão do Conhecimento no setor público como área de pesquisa cresceu em importância nos últimos anos, contudo, relatam que ainda são poucos os autores especializados no campo, o nível de colaboração entre eles e de comparações internacionais é baixo, poucos são os trabalhos de Gestão do Conhecimento no âmbito da América Latina publicados nos últimos anos em revistas que tratam do assunto, e a literatura nessa área pouco contribui para implementar a Gestão do Conhecimento em organizações públicas.

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é realizar uma análise comparativa do nível de implantação das práticas da Gestão do Conhecimento de processos organizacionais em prefeituras de uma região do Brasil e prefeituras de uma província do Equador. A pesquisa é relevante uma vez que contribui para identificar as práticas da Gestão do Conhecimento em organizações públicas de distintos países da América Latina, haja vista a escassez de trabalhos sobre essa área (Batista, 2012; Batista, 2014; Massaro *et al.*, 2015).

Para alcançar o objetivo proposto, este artigo está estruturado em cinco seções. Além desta introdução, a próxima seção contém o embasamento teórico relativo à Gestão do Conhecimento e suas práticas. A terceira seção relata os procedimentos metodológicos empregados e a quarta apresenta os resultados da pesquisa e discussão. Por fim, a quinta seção contém as considerações finais, seguida das referências.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO - CONCEITOS E PRÁTICAS

Gestão do Conhecimento é um campo de estudos recente e em constante evolução, não havendo consenso em relação à definição conceitual desse termo. É uma área multidisciplinar que se preocupa com a gestão das pessoas, da infraestrutura e dos processos organizacionais para uma melhoria dos processos de conhecimento. Seu propósito é ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos

A Gestão do Conhecimento consiste na capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1997). Trata-se de um conjunto de políticas de gestão cuja finalidade está em favorecer a criação de conhecimento, sua transferência para todos os membros da organização e sua posterior aplicação, com vistas a obter competências distintivas que poderão viabilizar, para as empresas, vantagens competitivas (Pinho, Rego,

& Cunha, 2012). Neste sentido, a Gestão do Conhecimento “(...) envolve o gerenciamento da cultura organizacional, com base nos princípios de aprendizado organizacional” (Matos *et al.*, 2016, p. 29).

Dalkir (2011) explorou diversas pesquisas de diferentes autores que abordavam sobre o processo de Gestão do Conhecimento e concluiu que se trata da coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura da empresa na busca da criação de valor através do recurso do conhecimento e inovação. Essa coordenação é realizada por meio dos processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, com vistas a alcançar os objetivos organizacionais. Gaspar *et al.*, 2016) argumentam que nas corporações a Gestão do Conhecimento ganha importância na medida em que o conhecimento tácito se torna mais explícito de maneira tal que possa ser mais facilmente comunicado e entendido pelas pessoas.

No setor público, um dos maiores desafios deste século é a capacidade de desenvolver práticas sistemáticas para atender novas demandas sociais por bens e serviços públicos (Freitas, 2017). Assim, modernizar a administração pública torna-se fundamental para atingir os patamares de eficiência e eficácia das sociedades mais desenvolvidas, pois para fazer a gestão da complexa cadeia de atividades do setor público – regulações, terceirizações, concessões, parcerias, relações com a cidadania – é necessário que se faça uma reformulação nos seus processos e na forma de trabalhar (Wada, 2014).

Desse modo, a Gestão do Conhecimento na administração pública é descrita como um método de “(...) criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro” (Batista, 2012, p. 49). Assim, pode contribuir para que o cidadão e a sociedade participem efetivamente do processo de tomada de decisão da administração pública, uma vez que sua função é buscar a efetividade social e o desenvolvimento econômico e social (Freitas, 2017).

Um programa de Gestão do Conhecimento deve considerar um conjunto de práticas que, somadas, estimulem os colaboradores a atuar em cada um dos processos para que a informação e o conhecimento efetivamente circulem na organização. Assim, a Gestão do Conhecimento realiza-se por meio de práticas gerenciais aplicadas aos processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro de uma organização.

Com o objetivo de adequar a implementação de práticas da Gestão do Conhecimento na administração pública para produzir resultados em prol do cidadão, Batista (2012)

identificou diversas práticas dessa área de estudos relacionadas aos aspectos de recursos humanos, processos organizacionais e base tecnológica e funcional, que facilitam a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação de conhecimento. Segundo esse autor, as práticas da gestão de recursos humanos facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento; aquelas ligadas aos processos organizacionais funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; e as práticas que têm como foco a base tecnológica e funcional servem de suporte à Gestão do Conhecimento organizacional.

Em relação à segunda categoria, ou seja, processos organizacionais, foco desta pesquisa, Batista (2012) identificou as seguintes práticas de Gestão do Conhecimento: banco de competências individuais, *benchmarking* interno e externo, gestão do capital intelectual, mapeamento do conhecimento, melhores práticas, memória organizacional e sistema de gestão por competências. No Quadro 1 apresenta-se uma descrição dessas práticas.

Quadro 1. Práticas da Gestão do Conhecimento relacionadas a processos organizacionais.

Prática	Descrição
Banco de competências individuais	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
Gestão do capital intelectual	Recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento e gestão dos ativos do conhecimento.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
Melhores práticas	Procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
Memória organizacional	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes.
Sistemas de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício de atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.
Sistemas de inteligência organizacional	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação.

Fonte: Batista e Quandt (2015, p.16-18).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem natureza aplicada e configura-se como exploratória e quantitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como estudo de casos múltiplos.

Para atender ao objetivo desta pesquisa, inicialmente foi realizado um diagnóstico do nível de implantação das práticas da Gestão do Conhecimento de processos organizacionais em prefeituras de uma região do Brasil e em prefeituras de uma província do Equador. Para a coleta dos dados em prefeituras de cidades brasileiras, efetuou-se um levantamento junto aos *sites* das 30 prefeituras vinculadas à Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense (AMUSEP) com vistas a identificar aquelas que possuíam Secretarias de Administração e Secretarias de Planejamento⁵. Os resultados desse levantamento revelaram que 14 prefeituras possuem Secretarias de Administração; quatro não possuem Secretarias de Administração, mas contam com Secretaria de Planejamento; seis não possuem nem Secretaria de Administração e nem de Planejamento; e seis não disponibilizam informações de suas Secretarias e/ou sua estrutura organizacional em seus *sites*. Assim, foram consideradas para esta pesquisa 18 prefeituras brasileiras situadas na região da AMUSEP que possuem Secretarias de Administração e/ou de Planejamento. Para a constituição da amostra, participaram apenas os gestores das Secretarias. Os pesquisadores entraram em contato com esses profissionais por telefone para informá-los sobre a pesquisa e solicitar participação. Após obter a concordância, os pesquisadores enviaram mensagem eletrônica informando o *link* para acesso ao instrumento de coleta de dados, uma vez que foi elaborado na plataforma *Google Forms*.

Já para a coleta dos dados em prefeituras de uma província do Equador, efetuou-se um levantamento de cinco das sete prefeituras da Província de Zamora Chinchipe⁶. As cinco prefeituras possuem Secretarias de Planejamento com dois a cinco anos de experiência. Para a constituição da amostra, participaram os alcaides⁷ e os seus delegados. Do mesmo modo que no caso brasileiro, inicialmente os pesquisadores contataram os gestores por telefone para

⁵ De acordo com o Conselho Federal de Administração (CFA), as Secretarias de Administração são órgãos responsáveis por promover e monitorar a implantação de políticas públicas de gestão das prefeituras municipais (CFA, 2012). Já as Secretarias de Planejamento são responsáveis por planejar e coordenar a ação governamental, mediante a elaboração, o acompanhamento e o controle de programas e projetos, visando à viabilização e gerenciamento dos recursos e ferramentas de gestão. Ademais, acredita-se que os gestores dessas Secretarias, de forma geral, tenham formação acadêmica em áreas relacionadas à gestão organizacional, como economia, administração, contábeis, aproximando-se assim do campo de estudos desta pesquisa, Gestão do Conhecimento.

⁶ Zamora Chinchipe é uma província do Equador localizada no sudeste da Amazônia equatoriana. Está dividida política e administrativamente em nove prefeituras. Disponível em: [https://www.ecured.cu/Provincia_de_Zamora_Chinchipe_\(Ecuador\)#Divisi.C3.B3n_pol.C3.ADtica](https://www.ecured.cu/Provincia_de_Zamora_Chinchipe_(Ecuador)#Divisi.C3.B3n_pol.C3.ADtica).

⁷ É o indivíduo que chefia a administração de um município, portanto, é o prefeito municipal.

informá-los sobre a pesquisa e solicitar a participação. Após obter a concordância, visitaram pessoalmente os gestores para conduzir o instrumento de coleta de dados. Cabe destacar que a fim de manter o sigilo das informações, tanto os gestores brasileiros quanto equatorianos participantes da pesquisa não são identificados.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário elaborado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Esse questionário⁸, amplamente utilizado em diversos estudos (Batista, 2006; 2012; Batista, Quandt, Pacheco, & Terra, 2005; Batista, Xavier, Mendes & Rosenberg, 2007; Batista, 2014), contém uma lista com vinte e sete práticas de Gestão do Conhecimento, “(...) elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações práticas, técnicas, processos e ferramentas” (Batista, 2006, p. 12).

Seguindo a classificação utilizada por Batista (2006, 2012), as práticas e ações contidas no questionário podem ser agrupadas em três categorias: práticas relacionadas aos recursos humanos, processos organizacionais e base funcional e tecnológica. Diante do objetivo desta pesquisa, somente a segunda categoria foi analisada. Para a apresentação dos dados relativos ao estágio de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento, a seguinte escala foi utilizada: [0] não existem planos para implementação da prática; [1] existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro; [2] a prática está em processo de implementação; [3] a prática já está implantada; [4] a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização.

Para a análise dos resultados coletados pelo questionário, uma abordagem quantitativa foi aplicada. Os resultados foram apurados por meio de técnicas de estatística descritiva, tais como análise de distribuição de frequência absoluta e relativa dos dados, média aritmética e média ponderada. A organização dos dados e o cálculo das estatísticas foram efetuados por meio do Programa Microsoft Excel (2010).

Para classificar o nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento foi utilizado o parâmetro elaborado por Matheus (2003), tal como consta na Tabela 1. Para tanto, foi calculada a média ponderada a partir dos seguintes pesos atribuídos: [0] não existem planos para implementação da prática; [1] existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro; [2] a prática está em processo de implementação; [3] a prática já está implantada; e [4] a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização.

8 O questionário está disponível em http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1316.pdf.

Tabela 1. Parâmetro para determinar o nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento.

Intervalo de valor	Nível de implantação
Igual ou superior a 3,0	Alto
Entre 2,0 e 3,0	Médio
Inferior ou igual a 2	Baixo

Fonte: Adaptado de Matheus (2003).

Pode-se verificar na Tabela 1 que as médias ponderadas cujos valores forem inferiores ou igual a 2,0 apontam para um baixo nível de implantação de Gestão do Conhecimento nas prefeituras, entre 2,0 e 3,0 indicam um nível médio e igual ou superior a 3 demonstram um alto nível de implantação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os processos de gestão impactam fortemente na qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas. Diante disso, as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela Administração Pública, uma vez que a Gestão do Conhecimento é descrita como um método capaz de aumentar a eficiência desse setor ao criar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Dentre as práticas de Gestão do Conhecimento, aquelas voltadas aos processos organizacionais contribuem para melhorar a eficiência do serviço público por auxiliar na execução dos procedimentos, normas e regras das organizações (Batista, 2006).

Apesar da importância dessas práticas para as organizações públicas, os resultados obtidos a partir do diagnóstico realizado com as prefeituras brasileiras pertencentes à região da AMUSEP demonstram que todas as práticas de Gestão do Conhecimento associadas aos processos organizacionais pesquisadas possuem um nível de implantação baixo, como pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2. Nível de implantação das práticas de processos organizacionais nas prefeituras brasileiras

Ação ou Prática	Estágio de Implantação					
	0	1	2	3	4	MP
Benchmarking interno e externo	55,6%	11,1%	11,1%	0,0%	22,2%	1,221
Melhores práticas	66,7%	0,0%	11,1%	11,1%	11,1%	0,999
Mapeamento do conhecimento	66,7%	0,0%	11,1%	22,2%	0,0%	0,888
Sistema de gestão por competência	55,6%	0,0%	11,1%	22,2%	11,1%	1,332
Banco de competências individuais	77,8%	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	0,777
Memória organizacional	66,7%	0,0%	11,1%	11,1%	11,1%	0,999
Sistemas de inteligência organizacional	55,6%	11,1%	11,1%	22,2%	0,0%	0,999
Gestão do capital intelectual	55,6%	11,1%	11,1%	0,0%	22,2%	1,221
Média	63%	4%	10%	12%	11%	1,05

Legenda: 0 - não existem planos de implantação; 1 - planejada para o futuro; 2 - em processo de implantação; 3 - já está implantada; 4 - implantada e apresentando resultados relevantes; e MP - média ponderada.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

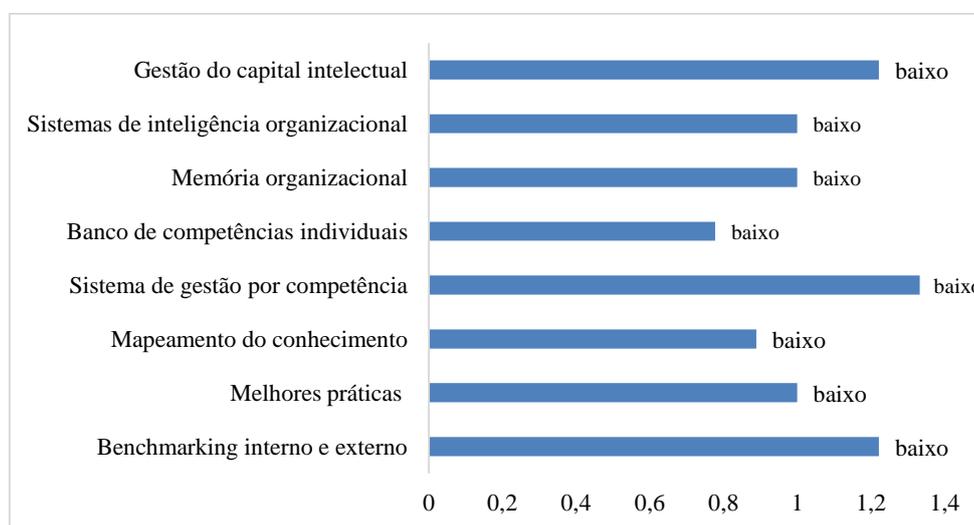
A partir dos dados da Tabela 2, verifica-se que a prática com maior média ponderada foi sistema de gestão por competências, com 1,332. Esta prática consiste na criação de estratégias de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício de atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas (Batista & Quandt, 2015). Portanto, é uma prática de grande importância para ampliar a eficiência do serviço público, principalmente por ser uma prática que age no sentido de promover uma gestão baseada na perspectiva do conhecimento (Matos *et al.*, 2016), uma vez que possibilita que o gestor aloque o seu colaborador com maiores competências para a execução de um determinado problema. Porém, não só o nível de implantação dessa prática foi baixo, como apenas 11,1% dos gestores das prefeituras pesquisadas afirmaram que a prática está implantada e apresentando resultados relevantes. Este resultado é crítico, pois o baixo nível de implantação desta prática pode resultar nas seguintes implicações administrativas: “problemas referentes à motivação de funcionários, decorrentes da ausência de identificação, reconhecimento e gratificação [...]; dificuldades no processo de desenvolvimento e mudança organizacional; falta de eficácia no alcance dos resultados das ações estratégicas” (Machado, 2017, p. 114).

Já banco de competências individuais – que é um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas (Batista & Quandt, 2015) – foi a prática com a menor média ponderada, 0,777. Este resultado é problemático, pois pode resultar em consequências administrativas para as prefeituras, tais como problemas de eficiência burocrática, devido à dificuldade de alocação de pessoal para atividades e funções

de acordo com as competências e, principalmente, para a solução de problemas; dificuldades para a criação de estratégias por parte do setor de recursos humanos no que condiz à disponibilidade de capacitações e treinamentos aos servidores das prefeituras, dentre outras (Machado, 2017).

Com o intuito de facilitar a compreensão dos resultados expostos na Tabela 2, relativos às práticas de Gestão do Conhecimento associadas aos processos organizacionais utilizadas pelas prefeituras brasileiras pesquisadas, estes são expressos visualmente no Gráfico 1.

Gráfico 1. Nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais nas prefeituras brasileiras.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Por sua vez, o diagnóstico realizado com as prefeituras do Equador demonstra que, na média, as práticas de Gestão do Conhecimento associadas aos processos organizacionais possuem um nível de implantação baixo, como pode ser verificado por meio da Tabela 3.

Tabela 3. Nível de implantação das práticas de processos organizacionais nas prefeituras equatorianas.

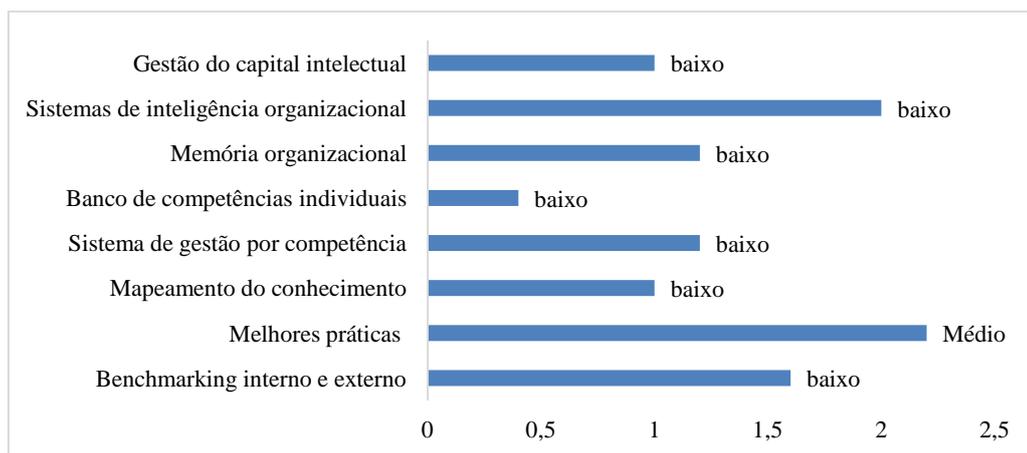
Ação ou Prática	Estágio de Implantação					MP
	0	1	2	3	4	
Benchmarking interno e externo	20%	40%	0%	40%	0%	1,6
Melhores práticas	0%	20%	40%	40%	0%	2,2
Mapeamento do conhecimento	20%	60%	20%	0%	0%	1
Sistema de gestão por competência	20%	60%	0%	20%	0%	1,2
Banco de competências individuais	60%	40%	0%	0%	0%	0,4
Memória organizacional	20%	60%	0%	20%	0%	1,2
Sistemas de inteligência organizacional	20%	20%	0%	60%	0%	2
Gestão do capital intelectual	60%	0%	20%	20%	0%	1
Média	28%	38%	10%	25%	0%	1,33

Legenda: 0 - não existem planos de implantação; 1 - planejada para o futuro; 2 - em processo de implantação; 3 - já está implantada; 4 - implantada e apresentando resultados relevantes; e MP - média ponderada.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

No Gráfico 2 visualizam-se os resultados expostos na Tabela 3 referentes às práticas de Gestão do Conhecimento associadas aos processos organizacionais utilizadas pelas prefeituras equatorianas pesquisadas.

Gráfico 2. Nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento de processo organizacional nas prefeituras equatorianas.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

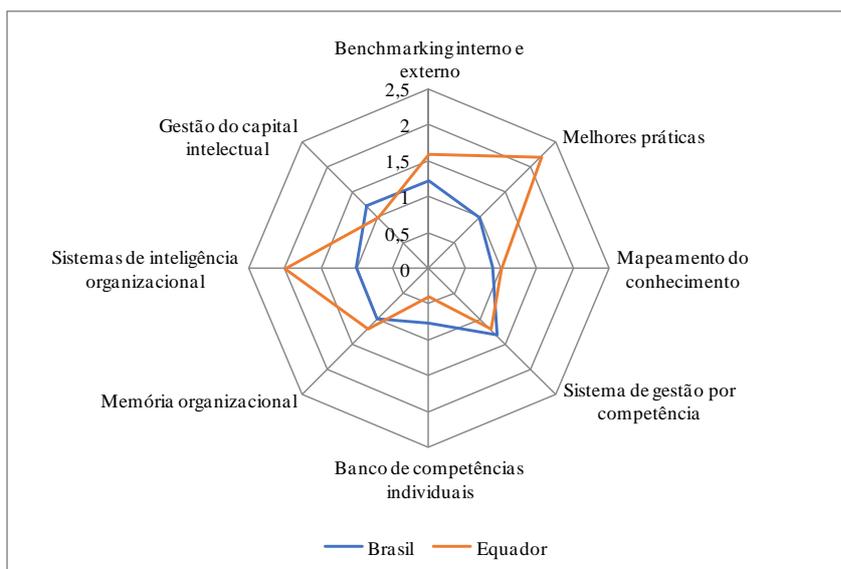
Tal como pode ser verificado no Gráfico 2, com exceção das melhores práticas, que apresentou um nível de implantação médio, as demais práticas apresentaram um nível de implantação baixo. A prática intitulada melhores práticas consiste em um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Diante disso, faz-se importante que as prefeituras equatorianas analisadas ampliem o nível de implantação desta

prática, propiciando assim usufruir de todos os potenciais benefícios que pode proporcionar, tais como promover uma cultura voltada à adoção de práticas consideradas inovadoras e referência para a promoção da eficiência administrativa; adaptação para posterior utilização de práticas inovadoras pertencentes ao setor privado; e promoção de uma cultura de mudança que possibilite o desenvolvimento organizacional (Machado, 2017).

A prática banco de competências individuais, assim como ocorreu em relação às prefeituras brasileiras, também foi a prática com menor média ponderada nas prefeituras equatorianas (Gráfico 2). Com isto, as mesmas possíveis implicações observadas no contexto brasileiro podem ocorrer em relação ao Equador, isto é, pode haver problemas relacionados à eficiência administrativa e à criação de estratégias para a realização de capacitações e treinamentos dos servidores das prefeituras, por exemplo (Machado, 2017).

A análise comparativa do nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais entre as prefeituras de uma região do Brasil e de uma província do Equador (Gráfico 3) demonstra que as prefeituras equatorianas possuem, na média, um maior nível de implantação destas práticas do que as brasileiras. Além disso, a única prática que apresentou um nível de implantação médio, i.e., melhores práticas, foi verificada apenas nas prefeituras do Equador.

Gráfico 3. Análise comparativa do nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento de processo organizacional nas prefeituras do Brasil e Equador a partir do cálculo da média ponderada



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Entretanto, como de forma geral as práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais no Brasil apresentaram um nível de implantação baixo e, na média, um nível de implantação também baixo nas prefeituras do Equador, verifica-se a necessidade de criação de estratégias, por parte das prefeituras das regiões analisadas de ambos os países, para ampliação do nível de implantação dessas práticas. Isto se dá uma vez que essas práticas são de grande importância para a ampliação da eficiência administrativa do setor público, isto por auxiliar na execução dos procedimentos, normas e regras das organizações (Batista, 2006).

Segundo Matos *et al.* (2016, p. 30), “a implementação de programas de GC [Gestão do Conhecimento] envolve a criação, aceitação e adoção de processos, valores e sistemas que abrangem toda a empresa ou, no mínimo, entre funções, departamentos e comunidades”. Desta forma, para que ocorra a ampliação do nível de implantação dessas práticas nas prefeituras das regiões analisadas e, portanto, o desenvolvimento de forma eficaz da Gestão do Conhecimento, faz-se necessário a criação de um planejamento estratégico. Este planejamento precisa levar em conta, principalmente, os aspectos culturais e a estrutura organizacional de cada prefeitura, o que significa que irá diferir de um país para o outro. Para Matos *et al.* (2016), o primeiro passo para o desenvolvimento de um sistema eficaz de Gestão do Conhecimento em uma organização envolve a necessidade de entender como os indivíduos pertencentes à organização percebem o conhecimento. Portanto, isto deve ser a primeira meta do planejamento estratégico de cada prefeitura analisada.

5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi realizar uma análise comparativa do nível de implantação das práticas da Gestão do Conhecimento de processos organizacionais em prefeituras de uma região do Brasil e prefeituras de uma província do Equador. Para tanto foi realizado um estudo de múltiplos casos por meio de formulários eletrônicos enviados às Secretarias de Administração e/ou de Planejamento dessas prefeituras.

Os resultados obtidos a partir do diagnóstico realizado nas prefeituras brasileiras demonstram que todas as práticas de Gestão do Conhecimento associadas aos processos organizacionais pesquisadas possuem um nível de implantação baixo, sendo que a prática com maior média ponderada foi sistema de gestão por competências e a com menor média ponderada banco de competências individuais. Já em relação às prefeituras equatorianas, os

resultados revelam que as práticas possuem um nível de implantação baixo, com exceção de melhores práticas, que apresentou um nível de implantação médio. Ademais, a prática banco de competências individuais foi a que apresentou menor média ponderada, a exemplo do que ocorreu em relação às prefeituras brasileiras.

A análise comparativa entre as prefeituras brasileiras da região da AMUSEP e das prefeituras equatorianas da província de Zamora Chinchipe evidencia que estas possuem um maior nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais do que as brasileiras. Além disso, a prática intitulada de melhores práticas foi a única que apresentou um nível de implantação médio e isso ocorreu apenas nas prefeituras da província do Equador analisadas.

Desse modo, entende-se que estratégias devem ser criadas pelas prefeituras das regiões analisadas de ambos os países objetivando ampliar o nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento voltadas aos processos organizacionais. Tais práticas são de grande importância para a ampliação da eficiência administrativa do setor público, pois contribuem para a realização dos procedimentos, normas e regras das organizações, favorecendo o aprimoramento do serviço público e oportunizando importantes benefícios para a população.

Para trabalhos futuros, observa-se a necessidade de discutir medidas que ampliem o nível efetivo de implantação e o estágio de amplitude do alcance das práticas da Gestão do Conhecimento de processos organizacionais nas prefeituras das regiões analisadas.

REFERÊNCIAS

- Batista, F. F. (2006). *O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)*. Texto para Discussão, n° 1181. Brasília: Ipea.
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília, DF: Ipea.
- Batista, F. F. (Org.) (2014). *Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público*. Rio de Janeiro: Ipea.
- Batista, F. F., & Quandt, C. O. (Org.) (2015). *Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa IPEA 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Ipea.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge management systems and processes*. ME Sharpe, Inc.

- Conselho Federal de Administração. *Guia da Boa Gestão do Prefeito*. Brasília: CFA, 2012.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management theory and practice*. Boston, MA: MIT Press.
- Freitas, E. da S. (2017). Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. Fortaleza, *Revista Controle*, 15(1), 424-457.
- Gaspar, M. A., Santos, S. A., Donaire, D., Kuniyoshi, M. S., & Prearo, L. C. (2016). Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. *Inf. & Soc.: Est.*, João Pessoa, 26(1), 151-166.
- Machado, C. P. (2017). *Práticas de gestão do conhecimento de processos organizacionais no contexto escolar: proposta de um modelo teórico-conceitual*. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações). Centro Universitário de Maringá.
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 30-558.
- Matheus, L. F. (2003). *Uma análise da identificação e da gestão do capital intelectual nas usinas sucroalcooleiras e da prática dos princípios delineadores do conceito de avaliação de empresas na sua gestão econômico-financeira: um estudo exploratório em dez usinas paulistas*. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- Matos, F., Vairinhos, V., Batista, F. F., Paliszkievicz, J., & Cabrita, M. R. (2016). Knowledge Management in Brazilian, Portuguese and Polish Organizations: A Comparative Analysis. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 4(1), 29-41.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Pinho, I., Rego, A., & Cunha, M. P. de. (2012). Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. *Journal of knowledge management*, 16(2), 215-242.
- Schreiber, D. (2015). O compartilhamento do conhecimento entre contratante e contratado no processo de externalização de atividades de P&D. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 127-146.
- Urpia, A. G. B. da C., Sartori, R., & Tenório, N. (2018). As práticas da gestão do conhecimento por meio de um diagnóstico das bases tecnológica e funcionais em prefeituras municipais da região da AMUSEP. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 14(33).
- Souza, J. Apresentação. In: Batista, F. F. (Org.) (2014). *Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público*. Rio de Janeiro: Ipea.
- Wada, S. Apresentação III. In: Agune, R. et al. (2014). *Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo*. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional.