

**PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROCESSOS
ORGANIZACIONAIS DE PREFEITURAS MUNICIPAIS DA REGIÃO DA AMUSEP:
UMA AGENDA DE PESQUISA**

Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia¹, Rejane Sartori², Caio Pisconti³

***Abstract.** This article aims to diagnose the level of implementation of the Knowledge Management practices related to the organizational processes in the prefectures located in the region of the Association of Municipalities of Setentrão Paranaense. The research, with a quantitative approach, is configured as a multiple case study. For the data collection, a questionnaire was used, which was disseminated to the participants of the research through the Google Forms platform. The results show that the municipalities analyzed have a low effective level of implementation of Knowledge Management practices associated to the organizational processes. In addition, practically more than 50% of the city halls reported that there are no plans to implement these practices.*

***Keywords:** Knowledge Management; Public Sector; Organizational Processes.*

***Resumo.** O objetivo deste trabalho é diagnosticar o nível de implantação das práticas de Gestão do Conhecimento relativas aos processos organizacionais nas prefeituras situadas na região da Associação dos Municípios do Setentrão Paranaense. A pesquisa, com abordagem quantitativa, configura-se como estudo de casos múltiplos. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário, o qual foi disseminado aos participantes da pesquisa por meio da plataforma Google Forms. Os resultados revelam que as prefeituras analisadas possuem um baixo nível efetivo de implantação de práticas de Gestão do Conhecimento associadas aos processos organizacionais. Ademais, praticamente mais de 50% das prefeituras informaram inexistirem planos para implementação dessas práticas.*

***Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Setor Público; Processos Organizacionais.*

¹ Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento da Unicesumar. Maringá – PR - Brazil. Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI). Email: arthur.urpia@unicesumar.edu.br

² Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento da Unicesumar. Maringá – PR - Brazil. Pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação ICETI. Email: rejane.sartori@unicesumar.edu.br

³ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento da Unicesumar. Maringá – PR – Brazil. Bolsista pela CAPES. Email: caiopisconti@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Na literatura, muito se discute que a Gestão do Conhecimento (GC) é considerada um importante instrumento para promover a melhoria na qualidade das organizações, a ponto de se obter uma vantagem competitiva. A GC, por meio de suas práticas relativas aos processos organizacionais, contribui para que as empresas formem suas estratégias, de tal forma que aproveitem as oportunidades de negócios e enfrentem melhor as ameaças observadas no ambiente organizacional. Entretanto, faz-se importante discutir os efeitos positivos que essas práticas podem proporcionar também para as organizações públicas.

No setor público, os processos de gestão exercem forte impacto na qualidade dos serviços prestados à sociedade, o que faz com que a GC, por meio das suas práticas de processos organizacionais, possa contribuir para melhorar a eficiência do serviço público, uma vez que estas auxiliam na execução dos procedimentos, normas e regras das organizações (Batista, 2006).

Diante disso, o objetivo deste trabalho é diagnosticar o nível de implantação das práticas de GC relativas aos processos organizacionais nas prefeituras situadas na região da Associação dos Municípios do Setentrão Paranaense (AMUSEP). Nesse contexto, esta pesquisa torna-se relevante uma vez que identifica o nível efetivo de GC nas prefeituras dessa região, e com isto, práticas e ferramentas de GC podem ser sugeridas para auxiliar essas organizações a fortalecer a eficácia do serviço público e agregar valor à sociedade.

Este trabalho, além desta introdução, possui mais quatro seções. A segunda seção discute sobre a GC nas organizações, com ênfase nas organizações públicas. A terceira seção apresenta a metodologia adotada nesta pesquisa. A quarta seção é destinada aos resultados e discussões. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais e recomendações para investigações futuras.

2 ABORDAGEM TEÓRICA

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A GC tem atraído a atenção de pesquisadores e organizações pelo fato de ser uma importante ferramenta de gestão de negócios que propicia às organizações a obter vantagem competitiva. Para Moresi (2001), trata-se de um conjunto de atividades que tem por finalidade

desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento existente em uma organização, visando a utilização na consecução de seus objetivos.

Existe uma grande variedade de conceitos para GC. Em seus estudos, Dalkir (2011) encontrou mais de uma centena de definições para o termo e considera que uma boa explicação para GC está em incorporar a captura e o armazenamento sob a ótica do conhecimento, em conjunto com a valorização dos ativos intelectuais.

Nessa perspectiva, a autora conceitua GC como a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia e processos de uma organização, e estrutura organizacional, com a finalidade de agregar valor por meio da reutilização do conhecimento e da inovação, o que é obtido por meio da promoção da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (Dalkir, 2011).

Maier (2007) considera a GC como a função de gestão responsável por selecionar, regular, implementar e avaliar o conhecimento orientado para as metas estratégicas, que visam o melhor caminho da manipulação do conhecimento interno e externo à organização com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional. Para o autor, os principais objetivos da GC são reduzir custos; melhorar a produtividade e a rapidez da inovação; desenvolver novos negócios; reduzir o risco, ou seja, aprimorar a capacidade de reagir de acordo com as mudanças dos mercados e perda de conhecimento valioso para a organização; favorecer a satisfação dos *stakeholders*; aperfeiçoar o crescimento e o desenvolvimento da organização; e melhorar a qualidade dos serviços e o tempo de resposta.

Desta forma, a GC é visualizada como um processo capaz de administrar, com excelência, o fluxo de conhecimento que compreende diferentes atividades relacionadas entre si, a fim de conferir vantagens competitivas sustentáveis às organizações (Souza, 2014).

As organizações que quiserem se manter competitivas no atual cenário, globalizado, impactado pelo avanço tecnológico e pela facilidade de comunicação, terão que abandonar conceitos antigos e estarem prontas para mudanças, ou se tornarão obsoletas. Nesse sentido, as práticas e ferramentas da GC permitem identificar e utilizar os ativos de informação e de conhecimento e melhorar a capacidade da organização de mobilizar conhecimento para aumentar seu desempenho.

2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública, em qualquer sociedade, é considerada importante, embora complexa, pois a viabilidade e o sucesso das sociedades são em grande parte explicados pela

forma como seus serviços públicos são prestados e em como seus recursos podem ser alavancados, o que inclui a utilização de seus recursos naturais, localização geográfica, capacidades pessoais e capital intelectual (Wiig, 2000).

No entanto, os órgãos públicos, em sua maioria, com suas extensas burocracias, seguindo normas e regulamentos padronizados, com estruturas hierárquicas verticalizadas, prestando serviços uniformes, tendo menos incentivos à inovação e ao trabalho em equipe do que a iniciativa privada, necessitam estar à altura dos desafios de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação que se transforma com rapidez. Uma simples observação na forma como a maioria dessas organizações é conduzida permite afirmar ainda que existe uma defasagem em relação às ágeis e modernas técnicas gerenciais e desenhos organizacionais relacionados à aquisição, geração e difusão de conhecimento no dia-a-dia dessas organizações (Sousa, 2002; OCDE, 2003).

Nesse contexto, verifica-se que a partir do crescimento e do destaque da GC em organizações privadas, houve uma inserção desse tema nas agendas governamentais ao redor do mundo (Lima, 2010). Faz-se importante destacar que o papel da GC na Administração Pública transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional e passa a cumprir uma importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial (Batista *et al.*, 2014), sendo que este papel deve estar alinhado aos objetivos estratégicos deste tipo de organização (Wiig, 2000).

Em decorrência disto, gerou-se um esforço por parte dos gestores na busca de novos modelos de gestão organizacional. Desse modo, é preciso compreender que nesses movimentos as organizações se adequaram aos modelos de gestão muito mais por um processo de evolução contínua do que por rupturas ou substituições, e assim acabaram por herdar características comuns que se destacam em dois aspectos: forte orientação para o cliente e estilo mais participativo de gestão. Estes foram saltos consideráveis rumo aos modelos de gestão mais alinhados com a realidade social e competitiva. No entanto, os estudos organizacionais avançaram pouco sobre como se deveria gerenciar os trabalhadores do conhecimento (Santos, Pacheco, Pereira, & Bastos, 2001). Assim, no ambiente da Administração Pública, o conhecimento ainda era muitas vezes gerido de forma implícita e sem foco específico, não possuindo uma orientação que salientasse a responsabilidade de cada órgão público e de cada servidor (Wiig, 2000).

Neste sentido, em uma análise ampla do ambiente organizacional brasileiro, Santos, Pacheco, Pereira e Bastos (2001) afirmam que, nas últimas três décadas, os gestores de organizações, tanto privadas como públicas, de forma crescente, passaram a se conscientizar

da importância da revisão dos seus modelos de gestão. No caso das empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado; no caso das públicas, a sua capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade. Assim, enquanto o setor privado implementa a GC tendo como foco o lucro e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, a Administração Pública visa à qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social (Batista, 2012).

Nessa perspectiva, Batista (2012) afirma que a inovação, juntamente com a aprendizagem organizacional, ajuda a incrementar a capacidade de realização individual, da equipe, da organização, e conduz ao aumento da capacidade social. Entretanto, pouco se sabe sobre o processo de inovação em setores não orientados ao mercado, por isso muitos trabalhos devem ainda ser realizados para estudar a inovação e para o desenvolvimento de um arcabouço para a coleta de dados de inovação no setor público (Agune, 2014).

Desta forma, percebe-se que uma agenda de pesquisa específica passa a ser requerida, pois o setor público é organizacionalmente peculiar por ter diferentes preocupações com relação à eficácia e situações críticas, levando em conta que as decisões em tempo real podem ter consequências de altas perdas ou ganhos sociais e coletivos (Massaro, Dumay & Garlatti, 2015).

Assim, entende-se que as estruturas organizacionais, as responsabilidades, as capacidades, a informação, os conhecimentos e o capital intelectual dos funcionários são fatores que, além de afetar o desempenho das organizações públicas, também podem ser capacitores de inovações organizacionais que trarão novos níveis de desempenho a estas organizações. Entre estes capacitores, os ativos referentes ao capital intelectual são os principais. Eles são os recursos básicos que governam a natureza e as direções das ações. Diz-se isto, pois, sem capital intelectual adequado, mesmo com o uso de melhores fontes de informações, as ações dos servidores serão baseadas na ignorância, ou seja, na falta de compreensão, sendo mais arbitrárias e ineficazes do que compreensivas e funcionais.

Quandt, Terra e Batista (2006) destacam que no contexto específico da Administração Pública, o surgimento de iniciativas de GC está motivado por diversos fatores, como por exemplo: i) pressões criadas para aumento na eficiência e eficácia nos processos, restrições orçamentárias e reestruturação administrativa; ii) necessidade de registrar e adotar melhores práticas; iii) evitar perdas de conhecimento com a saída de especialistas responsáveis pela invenção, captura e transferência de conhecimento; iv) crescente difusão de modelos de gestão voltados ao trabalho colaborativo, ao trabalhador do conhecimento e ao desenvolvimento e

gestão de competências; e v) demanda crescente do público por soluções rápidas e apropriadas às suas necessidades individuais e problemas específicos, gerando pressão para a aceleração dos processos e agilidade nas respostas, requerendo formas de superar barreiras de tempo e espaço na execução de processos e atendimento ao usuário.

Wiig (2000) ressalta que a GC desempenha um papel importante ao possibilitar introduzir novas opções, capacidades e práticas que possam auxiliar a Administração Pública na consecução de seus objetivos. Assim, gerenciar o conhecimento torna-se uma nova responsabilidade para fortalecer a eficácia do serviço público e agregar valor à sociedade.

Entendendo que o conceito de GC ainda está em constante evolução e por isto existem diferentes conceituações e contrapontos presentes na literatura em relação ao conhecimento e à sua gestão (Batista, 2006), alguns pesquisadores se concentraram em aspectos específicos da GC (Singh & Gupta, 2014). Batista (2012) foi um deles. Em uma iniciativa vinculada ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o pesquisador elaborou um modelo de GC para a Administração Pública brasileira após concluir que os modelos de GC construídos para o setor privado não são adequados para o setor público, sendo necessário construir um modelo genérico, holístico e específico de GC adequado à Administração Pública brasileira.

Em seu trabalho, o autor analisou diversas definições de GC propostas para a Administração Pública e adotou uma definição própria de GC baseada no enfoque da Administração Pública brasileira, a saber: trata-se de “um método integrado 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).

O autor propôs ainda um modelo de GC para a Administração Pública brasileira que conta com seis componentes: 1) direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; 2) fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC, incluindo liderança, tecnologia, pessoas e processos; 3) processo de GC, baseado em cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; 4) ciclo KDCA, respectivamente, corrigir ou armazenar, elaborar o plano de GC, verificar e executar; 5) resultados de GC, imediatos e finais; e 6) partes interessadas na Administração Pública, o cidadão-usuário e a sociedade (Batista, 2012).

As práticas de GC auxiliam as organizações públicas a enfrentarem as mudanças originadas com a ‘Era da Informação’, principalmente as relacionadas com as tecnologias e informações, contribuindo para identificar, mensurar, disseminar e compartilhar o conhecimento existente na organização. De acordo com Batista (2004, p. 8), as práticas de GC

são “práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”. Neste sentido, a prática de GC é aquela cuja ação humana ocorre no contexto que envolve o gerenciamento do capital intelectual, ou seja, do conhecimento que está em posse das pessoas ligadas à organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo desta pesquisa, inicialmente efetuou-se um levantamento junto aos *sites* das 30 prefeituras vinculadas à AMUSEP com vistas a identificar aquelas que possuíam Secretarias de Administração. Cumpre destacar que a escolha por esse tipo de Secretaria se deu pelo fato de que, no âmbito da esfera pública municipal, de acordo com o Conselho Federal de Administração (CFA), são os órgãos responsáveis por promover e monitorar a implantação de políticas públicas de gestão das prefeituras municipais. Nesse órgão situa-se uma unidade organizacional importante, Recursos Humanos, com a função de construir e implementar políticas e soluções estratégicas para a gestão de pessoas nas prefeituras (CFA, 2012). Ademais, acredita-se que os gestores desses órgãos, 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.

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*. Diante desses resultados e da natureza das perguntas contidas no instrumento de coleta de dados, optou-se por considerar também nesta pesquisa as Secretarias de Planejamento, haja vista que estas, de acordo com o CFA (2012), 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. Além disso, supõe-se que seus gestores possuem formação acadêmica semelhante à dos gestores das Secretarias de Administração. Assim, foram consideradas para esta pesquisa as 18 prefeituras que possuem Secretarias de Administração e/ou Secretarias de Planejamento.

Desse modo, quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de casos múltiplos. Para a constituição da amostra desta pesquisa, participaram apenas os funcionários que atuam como gestores das Secretarias. A fim de manter o sigilo das informações, esses gestores não serão identificados nesta pesquisa.

Como instrumento de pesquisa empregado para a realização do diagnóstico da GC nas prefeituras foi aplicado um questionário desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). O questionário⁴, amplamente utilizado em diversos estudos (Batista, 2006; 2012; Batista, Quandt, Pacheco & Terra, 2005; Batista, Xavier, Mendes & Rosenberg, 2007; Batista *et al.*, 2014), contém uma lista com 27 práticas de GC, que “(...) foi elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações práticas, técnicas, processos e ferramentas” (Batista, 2006, p. 12).

O questionário foi criado na plataforma *Google Forms* e disseminado para os gestores das 18 prefeituras por meio de mensagem eletrônica. Faz-se importante destacar que os pesquisadores entraram em contato com os gestores por telefone antes do envio da mensagem para informá-los sobre a pesquisa e solicitar a participação. A coleta de dados se deu entre os meses de janeiro a março de 2017.

Seguindo a classificação utilizada por Batista (2006, 2012), Batista, Quandt, Pacheco & Terra (2005), Batista, Xavier, Mendes & Rosenberg (2007) e Batista *et al.* (2014), as práticas e ações contidas no questionário podem ser agrupadas em três categorias:

- I. Práticas e ações relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de *recursos humanos*, que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e de conhecimento;
- II. Práticas e ações ligadas à estruturação dos *processos organizacionais*. Estas práticas e ações funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional;
- III. Práticas e ações cujo foco central é a *base tecnológica e funcional*, que serve de suporte à GC organizacional, incluindo a automação da gestão da informação, dos aplicativos e das ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

Para esta pesquisa, cujo objetivo é diagnosticar o nível de implantação das práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais, somente a segunda categoria foi analisada.

⁴ O questionário utilizado na pesquisa está disponível no *site* do IPEA. http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1316.pdf.

Para a apresentação dos dados relativos ao estágio de implantação das práticas e ferramentas de GC, 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.

No que se refere à análise dos resultados referentes ao *nível efetivo de implantação* das práticas e ferramentas selecionadas, foram analisadas apenas as respostas relacionadas aos níveis 3 (a prática já está implantada) e 4 (a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização) da escala, tendo em vista que apenas nesses dois níveis as práticas e ferramentas já estão efetivamente implantadas nas instituições analisadas.

A Tabela 1 apresenta a escala para análise dos resultados relativos ao *nível efetivo de implantação* das práticas de GC relacionadas a processo organizacional. Faz-se importante destacar que os parâmetros foram criados de modo arbitrário, no entanto, verificou-se como sendo mais conveniente diante da estrutura das Secretarias analisadas.

Tabela 1 – Escala para análise dos resultados relativos ao nível efetivo de implantação e alcance das práticas de GC

Nível efetivo de implantação	Estágios 3+4
Nível baixo	Entre 0 a 39%
Nível mediano	Entre 40% a 60%
Nível alto	Acima de 60%

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

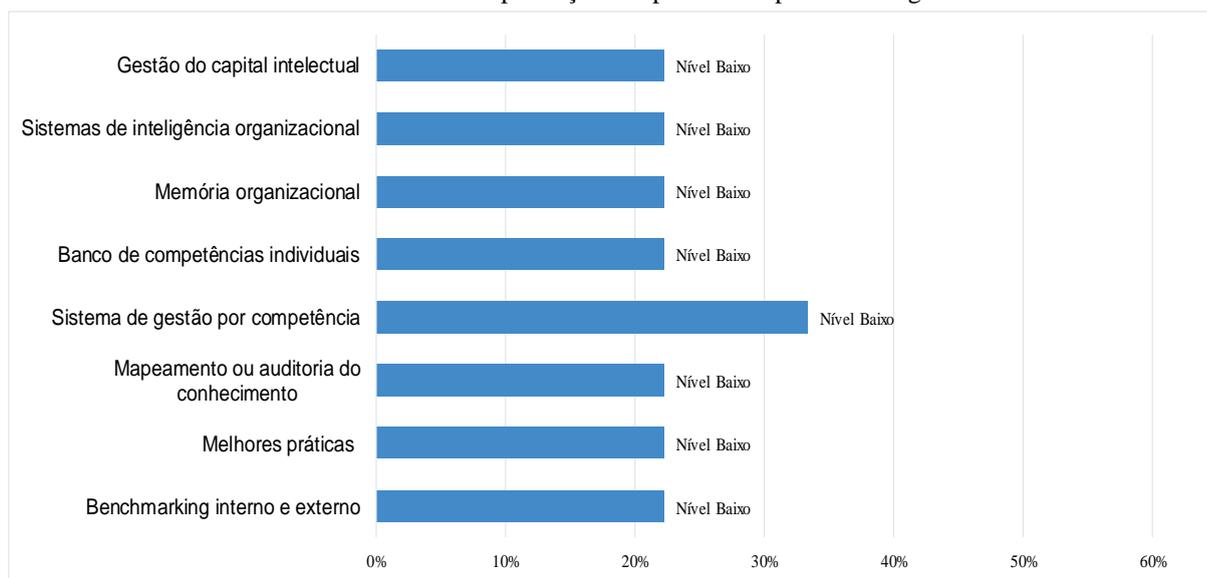
Para a análise dos resultados coletados pelo questionário, uma abordagem quantitativa foi aplicada. Os resultados foram apurados por meio de técnicas de estatística descritiva, tais como análise de distribuição de frequência absoluta e relativa dos dados. A organização dos dados e o cálculo das estatísticas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

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os processos de gestão impactam fortemente na qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas, o que faz com que a GC, por meio das suas práticas de processos organizacionais, contribua para melhorar a eficiência do serviço público, uma vez que tais práticas auxiliam 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 da região da AMUSEP demonstram que as práticas de GC associadas aos processos organizacionais possuem um baixo nível efetivo de implantação, como mostrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Nível efetivo de implantação das práticas de processos organizacionais



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

O *benchmarking* interno e externo, que “(...) permite identificar práticas organizacionais que proporcionem um desempenho superior, focando esforços onde resultará nos melhores resultados para a empresa” (Purcidonio, 2008, p. 60), está efetivamente implantada para apenas 22,2% dos gestores, dado que nenhum dos gestores assinalou o estágio 3 (a prática já está implantada) e 22,2% assinalaram o estágio 4 (a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização). Além disso, verificou-se que 55,6% dos gestores informaram não existir planos para implementação dessa prática. Esses resultados, presentes na Tabela 2, são preocupantes, pois demonstram que as prefeituras não estão buscando melhores referências para apoiar a formulação dos seus processos e serviços.

Tabela 2 – Estágio de implantação das práticas de processos organizacionais

Ação ou Prática	Estágio de Implantação				
	0	1	2	3	4
Benchmarking interno e externo	55,6%	11,1%	11,1%	0,0%	22,2%
Melhores práticas (Best practices)	66,7%	0,0%	11,1%	11,1%	11,1%
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	66,7%	0,0%	11,1%	22,2%	0,0%
Sistema de gestão por competência	55,6%	0,0%	11,1%	22,2%	11,1%
Banco de competências individuais/ banco de talentos/ páginas amarelas	77,8%	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%
Memória organizacional/ lições aprendidas/ banco de conhecimentos	66,7%	0,0%	11,1%	11,1%	11,1%
Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/ inteligência competitiva	55,6%	11,1%	11,1%	22,2%	0,0%
Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	55,6%	11,1%	11,1%	0,0%	22,2%

Nota: 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; n/r – não responderam.

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

As melhores práticas (*best practices*), o mapeamento ou auditoria do conhecimento e a memória organizacional são práticas que foram identificadas por 22,2% dos gestores como estando efetivamente implantadas nas prefeituras (Gráfico 1). Além disso, 66,7% dos gestores informaram que ao menos existem planos para implementação dessas três práticas nas prefeituras, conforme mostrado na Tabela 2.

Esses resultados são críticos, dada a função e importância que cada uma dessas práticas exerce: as melhores práticas contribuem por identificar, capturar e compartilhar as melhores práticas nas diversas atividades organizacionais (Bento, Massuda, Urpia & Bortolozzi, 2016). O mapeamento ou auditoria do conhecimento consiste em um processo pelo qual as organizações podem identificar e categorizar os ativos de conhecimento (Young, 2010). A memória organizacional, segundo Conklin (2001), aumenta e compartilha o conhecimento, isso por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos colaboradores da organização; além de explicitá-lo, proporciona à organização uma maior vantagem competitiva por contribuir no aperfeiçoamento do conhecimento organizacional (Abecker, 1998). Desta forma, práticas que gerenciam diretamente o conhecimento (como o mapeamento do conhecimento e a memória organizacional) e que contribuem para a busca da melhoria dos serviços das prefeituras (como as melhores práticas) não estão sendo utilizadas de acordo com as suas potencialidades pelo seu baixo nível efetivo de implantação.

Um resultado ainda mais preocupante obtido com o diagnóstico diz respeito à prática de banco de competências individuais. Esta prática, que consiste em um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas (Batista *et al.*, 2014), foi apontada por 22,2% dos gestores como efetivamente implantada, sendo que os demais gestores, 77,8%, relataram a inexistência de planos para sua implementação nas

prefeituras, conforme Tabela 2. Diante desse resultado, observa-se a incapacidade das prefeituras em alocar colaboradores que possuem real *expertise* em determinado assunto ou problema a ser solucionado, o que afeta a qualidade do serviço público.

O resultado obtido com a prática sistema de gestão por competência serve, de certa forma, para justificar o resultado encontrado com a prática de banco de competências individuais, uma vez que esta última, que objetiva a definição dos conhecimentos e das habilidades necessárias para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização (Batista, 2006), apresentou também um baixo nível efetivo de implantação (33%). Ou seja, os resultados das práticas de banco de competências individuais e de sistema de gestão por competência estão condizentes e demonstram certa incapacidade das prefeituras em definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes, o que também prejudica a alocação de colaboradores que possuem conhecimentos e experiência em assuntos ou problemas que devem ser resolvidos pelas prefeituras.

Já as práticas sistemas de inteligência organizacional e gestão do capital intelectual apresentaram o mesmo resultado: apenas 22,2% dos gestores informaram que estavam efetivamente implantadas, enquanto 55,6% dos gestores apontaram que nem ao mesmo existem planos para sua implementação nas prefeituras.

Os sistemas de inteligência organizacional, conforme afirma Batista (2006, p. 22), são “(...) voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso”. Desta forma, verifica-se que essa prática contribui para promover o aprendizado organizacional e com isto facilitar a tomada de decisão, o que é crucial para melhorar os serviços prestados pelas prefeituras. Esses sistemas tendem a contribuir para a formação de outra prática relativa aos processos organizacionais, a gestão do capital intelectual, definida como a junção de ativos intangíveis (talentos, ideias e *insights* apresentados por todos os envolvidos no contexto organizacional), assim como para favorecer a qualidade e a harmonia entre empresa, fornecedores e clientes (Bento, Massuda, Urpia, & Bortolozzi, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresenta os resultados do diagnóstico efetuado junto às prefeituras vinculadas à AMUSEP para identificar o nível de implantação das práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais.

Os resultados obtidos com a pesquisa demonstram que essas práticas, de forma geral, possuem um baixo nível efetivo de implantação nas prefeituras analisadas. Praticamente mais de 50% das prefeituras informaram que não existem planos para implementação dessas práticas. Este resultado é crítico diante da importância que as práticas de GC relacionadas aos processos organizacionais possuem para as organizações públicas, que é a de atuar como facilitadoras dos processos de GC, referentes à identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional. Entretanto, verifica-se a existência de uma janela de oportunidades para a implantação dessas práticas nas prefeituras analisadas, auxiliando-as assim a aumentar a eficiência do serviço público e, com isto, ampliar o nível de bem-estar da população.

Neste sentido, criam-se novas perspectivas para trabalhos futuros, tais como a possibilidade de diagnosticar o nível de GC em outras Secretarias das mesmas prefeituras e a de realizar estudos comparativos com trabalhos que tiveram o mesmo intuito em outras localidades. Além disso, observa-se a necessidade de identificar estratégias e mecanismos para consolidação da GC nas prefeituras analisadas. Outra perspectiva de estudos consiste na aplicação da pesquisa em outras empresas do setor público.

REFERÊNCIAS

- Abecker, A. (1998). *Toward a technology for organizational memories*. IEEE Intelligent Systems.
- Agune, R. (2014). O Governo no Século XXI. In: Agune, R., Gregorio, A., Neves, A., Dias, I. de M., Carlos, J. A., & Bolliger, S. *Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo*. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional.
- Batista, F. F. (2004). *Governo que Aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Brasília: IPEA.
- 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: Ipea.
- Batista, F. F., Quandt, C. O., Pacheco, F. F., & Terra, J. C. C. (2005). Gestão do conhecimento na administração pública. *Texto para Discussão, n° 1095*. Brasília: Ipea
- Batista; F. F., Xavier, A. C. da R., & Mendes, L. C. & Rosenberg, G. (2007). Gestão do Conhecimento em organizações públicas de saúde. *Texto para Discussão, n° 1316*. Brasília: Ipea.
- Batista, F. F., Rech, A. R., Gomes, C. de A., Santos, D. L. N. dos, Andrade, E. C. S. de, Mallmann, M. L., Ferreira, R. M. P. M., & Costa, V. da S. (2014). Casos Reais de

- implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. *Texto para Discussão, n° 1941*. Brasília: Ipea.
- Bento, J. C., Massuda, E. M, Urpia, A. G. B. da C., & Bortolozzi, F. (2016). Práticas da gestão do conhecimento em recursos humanos em instituição de ensino superior à distância. *Espacios*, 37(29), 21-30.
- Conklin, J. (2001). *Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy*. Recuperado agosto 01, de <http://cognexus.org/dom.pdf>.
- Conselho Federal de Administração. (2012). *Guia da Boa Gestão do Prefeito*. Brasília:CFA.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge, London: The MIT Press.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. F. (1976). *Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança*. Rio de Janeiro: Círculo do Livro.
- Lima, P. C. A. de. (2010). *Políticas públicas de gestão do conhecimento como estratégia de integração com a sociedade*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Maier, R. (2007). *Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558.
- Moresi, E. A. D. (2001). Gestão da informação e do conhecimento. In: Parapanoff, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2003). *Conclusões dos Resultados da Pesquisa das Práticas de Gestão do Conhecimento nos Ministério/Departamentos/Agências do Governo Central nos Países Membros da OCDE*. Paris: OCDE.
- Purcidonio, P. M. (2008). *Práticas de Gestão do Conhecimento em Arranjo Produtivo Local: o setor moveleiro de Arapongas – PR*. Dissertação de mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, Brasil.
- Quandt, C. O, Terra, J. C. C., & Batista, F. F. (2006). Gestão do conhecimento na Administração Pública: Estágio de Implantação, Nível de Formalização e Resultados das Iniciativas do Governo Federal Brasileiro. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Santos, A. R. dos, Pacheco, F. F., Pereira, H. J., & Bastos Jr, P. A. (2001). Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial. In A. R. dos Santos, F. F. Pacheco, H. J. Pereira, & P. A. Bastos Jr (Org.). *Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial* (pp.11-48). Curitiba: Universitária.
- Schreiber, G, Akkermans, H., & Anjewierden, A. (2002). *Knowledge Engineering and Management: The Commonkads Methodology*. Cambridge/Massachussets: MIT Press.
- Singh, R. M., & Gupta, M. (2014). Knowledge management in teams: empirical integration and development of a scale. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 777-794.

- Sousa, A. D. D. (2002). *As práticas de gestão de conhecimento nas organizações públicas: O ministério da justiça*. Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Souza, M. A. B. (2014). Gestão do Conhecimento: uma contribuição ao seu entendimento. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 6(3), 1-10.
- Young, R. (2010). *Knowledge Management: tools and techniques manual*. Asian Productivity Organization. Tokio.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press.
- Wiig, K. M. (2000). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224-239.