

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Marialice Gomes Citta**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
ESTUDO DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa  
Orientadora

Araraquara, SP – Brasil  
2023

## FICHA CATALOGRÁFICA

C528g Citta, Marialice Gomes

Gestão do conhecimento na administração pública: estudo de uma prefeitura municipal/Marialice Gomes Citta. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2023.

115f.

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

1. Gestão do conhecimento. 2. Gestão pública. 3. Administração pública. 4. Memória organizacional. 5. Recursos humanos. I. Título.

CDU 62-1

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CITTA, M. G. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública:** Estudo de uma Prefeitura Municipal. Ano, 2023. Número de folhas 115f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

## ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Marialice Gome Citta

TÍTULO DO TRABALHO: Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Estudo de uma Prefeitura Municipal

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2023

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.

  
Assinatura Aluno(a)

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA

---

**Marialice Gomes Citta**

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

E-mail (do autor): [liceitta@gmail.com](mailto:liceitta@gmail.com)



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO AUTOR: MARIALICE GOMES CITTA

TÍTULO DO TRABALHO:

DISSERTAÇÃO INTITULADA "GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
ESTUDO DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL"

Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito

  
Prof(a). Dr(a). Vera Mariza H. de M. Costa (orientador(a)) (X)Aprovado ( ) Reprovado  
Universidade de Araraquara - UNIARA

  
Prof(a). Dr(a). Ethel Cristina Chiari da Silva (X)Aprovado ( ) Reprovado  
Universidade de Araraquara - UNIARA

  
Documento assinado digitalmente  
ANA CLAUDIA GIANNINI BORGES  
Data: 04/05/2023 18:49:56-0300  
Verifique em <https://validar.ig.gov.br>  
Prof(a). Dr(a). Ana Cláudia Giannini Borges (X)Aprovado ( ) Reprovado  
Universidade Est. Paulista "Júlio de Mesquita Filho- UNESP

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 07/06/2023

  
Prof(a).Dr(a).Vera Mariza Henriques de M. Costa(orientador(a))

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais que sempre me apoiaram, incentivaram e deram o suporte necessário para alcançar meus objetivos e permanecer resiliente.

Aos meus amigos e meu namorado que além de me incentivarem nesse percurso, sempre estiveram disponíveis e presentes.

À Professora Doutora Vera Mariza Henriques de Miranda Costa que não só como orientadora, mas também como amiga possibilitou e auxiliou no meu desenvolvimento no decorrer da pós-graduação. Agradeço por toda a orientação, paciência e motivação no decorrer do Mestrado que proporcionaram minha evolução enquanto profissional e pessoa.

Aos membros da banca Professora Doutora Ethel Cristina Chiari da Silva e Professora Doutora Ana Cláudia Giannini Borges, pelas sugestões e orientações durante o Exame de Qualificação, que contribuíram para o desenvolvimento da dissertação e por ocasião da Defesa, com sugestões para a versão final.

Aos Professores do Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, pelos ensinamentos e colaborações durante a pós-graduação e à secretária do programa, Luciana, por toda a atenção e disponibilidade fornecida sobre as informações necessárias para a realização do curso.

Aos gestores de Recursos Humanos por aceitaram contribuir com esse estudo.

## RESUMO

A Administração Pública precisa acompanhar os avanços tecnológicos para uma gestão estratégica eficiente. O conhecimento gerado na organização se torna uma ferramenta chave para o alcance de objetivos e a tomada de decisões. A memória organizacional é um elemento importante na Gestão do Conhecimento (GC), no enfrentamento de dificuldades em reter informações necessárias à execução de processos, evitando perdas de dados e informações, significativos para a administração da instituição. Sendo assim, estudos que abordem a GC na Administração Pública são relevantes, devido às necessidades tecnológicas, às dificuldades de gerenciamento de informações, de preservação de registros e de armazenamento do conhecimento gerado. Nesse contexto, o objetivo da pesquisa que deu suporte a esta Dissertação é identificar os recursos, as práticas utilizadas e as dificuldades encontradas pelos gestores de Recursos Humanos (RH) de uma Prefeitura Municipal, para o compartilhamento do conhecimento gerado na instituição. O referencial teórico adotado foi baseado nos autores Terra (2005), com foco nas sete dimensões, Nonaka e Takeuchi (2008) e Batista (2012). Para a construção da ferramenta de observação foram utilizados os modelos de Batista (2012) e de Terra (2005). Trata-se de pesquisa descritiva-exploratória, qualitativa, aplicada, transversal, desenvolvida por meio de estudo de campo. Para a coleta de dados foi utilizado roteiro de entrevista semiestruturada aplicado em gestores de recursos humanos lotados na Prefeitura, relatórios provenientes do *site* da instituição e observação direta. Os resultados permitiram identificar a forma pela qual os gestores administram e sistematizam as informações e os processos da instituição. A partir dos resultados alcançados, foram propostas: a) capacitações para os cargos de chefia; b) capacitações para os servidores; c) criação de ambientes colaborativos que incentivem o compartilhamento do conhecimento; d) criação de fluxo de atividades diárias para compartilhamento e armazenamento do conhecimento; e) sugestões para ações e investigações futuras.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Gestão Pública. Administração Pública. Memória Organizacional. Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

*Public Administration needs to keep up with technological advances for efficient strategic management. The knowledge generated in the organization becomes a key tool for achieving goals and making decisions. Organizational memory is an important element in Knowledge Management (KM), in facing difficulties in retaining information necessary for process execution, avoiding data and information losses, significant for the institution administration. Therefore, studies that address KM in Public Administration are relevant, due to technological needs, difficulties in managing information, preserving records and storing the generated knowledge. In this context, the objective of the research that supported this Dissertation is to identify resources, practices and the difficulties encountered by Human Resources (HR) managers of a City Hall, for sharing the knowledge produced by the institution. The theoretical framework adopted was based on the authors Terra (2005), focusing on the seven dimensions, Nonaka and Takeuchi (2008) and Batista (2012). For the construction of the observation tool, models by Batista (2012) and Terra (2005) were used. This is a descriptive-exploratory, qualitative, applied, cross-sectional research, developed through a field study. For data collection, a semi-structured interview script was applied to human resource managers working in the City Hall, reports from the institution's website and direct observation. The results made it possible to identify the way in which managers manage and systematize the institution's information and processes. Based on the results achieved, the following proposals were made: a) training for leadership positions; b) training for civil servers; c) creation of collaborative environments that encourage knowledge sharing; d) creation of a daily activities flow for sharing and storing knowledge; e) suggestions for future actions and investigations.*

**Keywords:** *Knowledge management. Public Management. Public Administration. Organizational Memory. Human Resources.*

## **Lista de Figuras**

Figura 1 - Espiral do Conhecimento.....	17
Figura 2 - As 7 Dimensões do Conhecimento.....	18
Figura 3 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública.....	19
Figura 4 – Etapas da Análise de Conteúdo.....	43

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 - Desenvolvimento do conhecimento: aportes teóricos utilizados.....	15
Quadro 2 - Práticas de Gestão do Conhecimento.....	31
Quadro 3 - Fatores levantados na literatura que influenciam no compartilhamento e armazenamento do conhecimento.....	33
Quadro 4 - Elementos do Roteiro de Entrevista.....	38
Quadro 5 - Perfis dos entrevistados.....	45
Quadro 6 - Categorias e Subcategorias.....	49
Quadro 7 - Práticas de GC identificadas na Prefeitura.....	65



## **Lista Tabelas**

Tabela 1 - Idade e Sexo.....	46
Tabela 2 - Escolaridade.....	46
Tabela 3 - Tempo de trabalho na instituição e tempo de trabalho com RH.....	46

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

AP - Administração Pública

GC - Gestão do Conhecimento

MO - Memória Organizacional

RH - Recursos Humanos

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 Objetivos.....	12
1.1.1 Objetivo Geral.....	12
1.2 Objetivos Específicos.....	12
1.2 Justificativa.....	12
1.3 Estrutura do Trabalho.....	13
<b>2 GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	15
2.1 Razões para a utilização da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.....	20
2.2 Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento.....	23
<b>3 APLICAÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	26
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	35
4.1 Levantamento Bibliográfico.....	36
4.2 Universo, população e instrumento de pesquisa.....	36
4.3 Tratamento e análise dos dados.....	40
4.4 Submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).....	43
<b>5 RESULTADOS</b> .....	44
5.1 Contextualização e caracterização da Instituição.....	44
5.2 População pesquisada apresentada de acordo com sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho na instituição e tempo de atuação na área de Recursos Humanos.....	44
5.3 Instrumento de pesquisa.....	47
5.4 Análise dos dados coletados nas entrevistas.....	48
5.4.1 Categoria: Comunicação Institucional.....	49
5.4.2 Categoria: Gestão do Conhecimento.....	51
5.4.3 Categoria: Fatores Políticos.....	56
5.4.4 Categoria: Engajamento de Gestores e Servidores.....	60

5.4.5 Categoria: Mensuração e Divulgação de Resultados.....	61
5.4.6 Categoria: Procedimentos e Fluxos de Trabalho.....	64
5.5 As práticas de Gestão do Conhecimento identificadas na Prefeitura.....	65
5.6 Contribuições para a pesquisa.....	70
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE B -TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO 1 – ORGANOGRAMA SECRETARIAS.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO: GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO: MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....</b>	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A era do conhecimento traz uma nova mentalidade com o objetivo de desenvolver o capital humano, direcionando o trabalho em equipe para a solução de problemas, fazendo com que o conhecimento se torne um elemento fundamental e, ao mesmo tempo, um desafio para a organização administrá-lo (RIBEIRO et al., 2017).

As mudanças tecnológicas afetam cada vez mais a velocidade e o aumento da produção do conhecimento, fator que impacta diretamente as organizações públicas ou privadas. Este contexto faz com que as organizações estudem novas estratégias para garantir sua produtividade, buscando uma abordagem auto-organizada, com equipes multidisciplinares que transponham as barreiras funcionais (MENEZES et al., 2017).

O processo de criação do conhecimento de maneira contínua é definido, por Nonaka e Takeuchi (2008), como gestão do conhecimento, dividindo-se em conhecimento tácito, mais informal, subjetivo e pessoal e explícito, mais facilmente codificado e transmitido em linguagem formal. Os autores relatam que o conhecimento criado continuamente de forma a ser difundido e incorporado através da organização em novos produtos, serviços e tecnologias, é capaz de gerar mudanças em toda a organização. Na perspectiva de Angelis (2013a), a gestão do conhecimento é um conjunto de práticas que visam à interação entre o conhecimento tácito e explícito para adquirir e criar competências novas, o que irá possibilitar que a organização realize uma gestão eficiente e de maneira inteligente em diversos ambientes.

A gestão do conhecimento tem gerado interesse em organizações dos mais variados setores que, em consequência das novas maneiras de gerir, buscam cada vez mais ativos intangíveis, pois pessoas, assim como informação e conhecimento são recursos de difícil mensuração, demandando esforços de seus gestores (SILVA; MIRANDA, 2018).

Para Gonzalez e Martins (2017), o conhecimento é um ativo desenvolvido pela organização ao longo do tempo, por meio de seus funcionários e cabe a ela detectar os tipos de conhecimento, tácito ou explícito, para desenvolver processos que gerenciem e armazenem de maneira correta esse ativo.

O conhecimento criado, valorizado e acumulado na organização, a partir de experiências anteriores, é conceituado como memória organizacional. Podendo ser utilizado na tomada de decisões, esse conhecimento está armazenado em diversos repositórios como sistemas formais de registro de dados, na cultura e na estrutura da empresa ou organização, nos processos de rotina e por meio dos funcionários da instituição (NEVES; CERDEIRA, 2018).

A memória organizacional é um componente importante da Gestão do Conhecimento e aparece ligada aos processos de informação, aquisição, retenção e recuperação. Esses conhecimentos e informações são encontrados em pessoas diferentes, exigindo que as organizações criem processos para aumentar e potencializar as capacidades de seus funcionários, assim como para o compartilhamento do conhecimento produzido, que possibilitará o desenvolvimento de uma gestão estratégica de pessoas (ANTUNES; PINHEIRO, 2020).

O gerenciamento da memória organizacional é algo que ocorre de maneira diária nas organizações e seus processos podem contribuir para o seu funcionamento, auxiliando nas tomadas de decisões e no planejamento estratégico (PARRILLA; OGLIARA; BITTENCOURT, 2017).

Entretanto, apesar de a memória organizacional ocorrer de forma rotineira nas organizações, uma melhor compreensão desse processo é necessária e pode auxiliar os gestores na administração, na resolução de problemas ligados à retenção e ao manejo do conhecimento organizacional, assim como para obter índices mais elevados de eficácia (STEIN, 1995).

A Gestão do Conhecimento na Administração Pública surge como uma ferramenta para auxiliar os órgãos públicos no enfrentamento de novos desafios, implementando novas práticas de gestão, assim como para melhorar a qualidade dos processos e serviços prestados à população (BATISTA, 2012).

Dentro desse contexto, a Gestão Pública precisa estar atenta ao processo de criação e de gerenciamento do conhecimento e de sua memória organizacional, pois o seu quadro de servidores pode sofrer alterações que resultem em um desligamento ou remoção, correndo o risco de que todo conhecimento produzido se perca por falta de registro prévio (ANGELIS, 2011).

A descontinuidade administrativa é um outro fator que necessita ser evidenciado por parte das instituições públicas, pois a cada troca de gestão pode resultar na modificação ou interrupção da execução do planejamento estratégico organizacional, levando algumas vezes ao abandono de projetos de longo prazo ou ao retrabalho, que poderá acarretar prejuízos à gestão estratégica de pessoas (CÔRTEZ; MENESES, 2019).

Portanto, diante das diversas dificuldades do gerenciamento de pessoas e informações, enfrentadas pela administração pública, o presente estudo apresenta o seguinte questionamento: Quais são os recursos e as práticas utilizados pelos gestores de Recursos Humanos na

Administração Pública para a Gestão do Conhecimento e como se apresentam no caso de uma Prefeitura Municipal do interior de um estado da Região Sudeste do Brasil?

## **1.1 Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os recursos, as práticas utilizadas e as dificuldades encontradas pelos gestores de Recursos Humanos da Prefeitura de um município da Região Sudeste do Brasil, para o compartilhamento do conhecimento gerado na instituição.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Identificar as ações na gestão de RH que favorecem o armazenamento do conhecimento para a criação de uma memória organizacional.

O cumprimento do objetivo geral foi buscado e atingido por meio de pesquisa de campo, estruturada a partir de conceitos e referenciais teóricos, com foco na Gestão do Conhecimento na Administração Pública e em temáticas correlatas e os objetivos específicos a partir de revisão teórico-conceitual e em trabalhos e pesquisas que avaliam a Gestão do Conhecimento em setores da Administração Pública.

## **1.2 Justificativa**

A crescente demanda dos cidadãos por mais informações da gestão pública fez com que fosse necessário criar novas vias de interação, relacionadas à sociedade do conhecimento, fazendo com que a Gestão do Conhecimento se tornasse uma grande ferramenta, uma vez que o maior capital está nas pessoas e nos conhecimentos gerados na organização (JUÁREZ; CERVANTES, 2012).

De acordo com Melati, Janissek-Muniz e Curado (2021) as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), assim como as pessoas são elementos primordiais nos processos responsáveis pelo gerenciamento das informações nas organizações. As autoras também relatam que o apoio da alta gestão, a cultura e o incentivo organizacional são elementos importantes na construção e no desenvolvimento de uma instituição pública eficiente nos processos de captação, transformação e gerenciamento de informação e conhecimento.

Angelis (2011) apresenta algumas razões pelas quais a Administração Pública deve usar a Gestão do Conhecimento. O autor destaca a alta exigência de adaptação e resolução de

problemas diante ambientes turbulentos, dos avanços nas tecnologias da informação, que tornam o conhecimento um insumo estratégico para a produção da Economia do Conhecimento, para o desenvolvimento de competências das pessoas que atuam na formulação e implementação de políticas públicas, diante da exigência da sociedade por serviços de qualidade e transparência na aplicação de recursos. Sendo assim, é de suma importância que as organizações públicas conheçam e utilizem ferramentas para a prática da Gestão do Conhecimento, para o alcance de seus objetivos estratégicos e aumento de sua eficiência.

De acordo com Santos e Bastos (2019), é importante medir o atual nível de Gestão do Conhecimento em que a organização se encontra, pois isto leva ao constante aprimoramento no processo de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento para que a memória não se perca com o passar do tempo ou seja ignorada pela introdução de novos conceitos e procedimentos.

O presente trabalho se justifica, ainda, pelo fato de a Administração Pública precisar caminhar junto aos avanços tecnológicos, modernizando sua gestão tanto material quanto de Recursos Humanos, sendo intrinsecamente ligada à produção do conhecimento e seus sistemas de compartilhamento de informações, que necessitam ser claros para que se obtenha um bom desempenho das ações executadas pelos órgãos públicos.

Outro fator que justifica a pesquisa é a problemática do gerenciamento das informações devido à mudança de gestão, que também envolve uma questão política, pois o desligamento de um servidor pode resultar em uma dificuldade na preservação dos registros ou na sistematização dos procedimentos executados pela organização.

No que diz respeito à perspectiva acadêmica, a Dissertação mostra sua relevância em estimular a pesquisa científica e a continuidade na discussão sobre a gestão do conhecimento no setor público. De acordo com estudo de caráter bibliográfico, realizado por Silva e Miranda (2018), cujo objetivo foi analisar os artigos sobre gestão do conhecimento no setor público, publicados em periódicos nacionais, no período 2005-2015, o tema Gestão do Conhecimento no setor público é recente no país, porém vem apresentando crescimento nos últimos seis anos, o que mostra o despertar de interesse de pesquisadores e uma boa oportunidade para dar continuidade aos estudos na área. Silva e Araújo (2020) relatam a necessidade de mais estudos focados em ações práticas que mostrem as aplicações das ferramentas da Gestão do Conhecimento nas organizações, comparado ao quantitativo de estudos teóricos existentes.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O texto da dissertação está estruturado em 6 seções.



A seção 1 diz respeito a esta introdução e abrange: a contextualização da problemática, a questão da pesquisa, os objetivos, apresentação da relevância do tema da pesquisa, as justificativas para seu estudo e a estrutura da dissertação.

A seção 2 apresenta o referencial teórico com suas subseções, abordando os principais conceitos sobre Gestão do Conhecimento, Administração Pública e Memória Organizacional.

A seção 3 aborda estudos sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

A metodologia da pesquisa encontra-se na seção 4 e apresenta, além do enquadramento metodológico da pesquisa, a descrição detalhada dos procedimentos utilizados para o levantamento de dados e informações, assim como as características particulares da instituição escolhida para objeto da investigação e o instrumento utilizado na condução da pesquisa de campo.

Os resultados são analisados e apresentados na seção 5, em articulação com o referencial teórico-conceitual e empírico, este último, expresso no relato de investigações sobre a temática.

A seção 6 contém as considerações finais, apresentando as contribuições do trabalho e sugestões para ações e investigações futuras.

As referências estarão localizadas na sequência, seguida por:

- 1) Apêndice A: roteiro de entrevista.
- 2) Apêndice B: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), documento que compõe o projeto submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa.
- 3) Anexo 1 - Organograma das Secretarias, locais da pesquisa.
- 4) Anexo 2 - Questionário: Gestão do Conhecimento (TERRA, 2005).
- 5) Anexo 3 - Questionário: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (BATISTA, 2012).

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os estudos sobre a Gestão do Conhecimento começam a ser expandidos a partir dos anos 90, devido ao desenvolvimento e à transformação da economia baseada na informação. A partir disso, outras áreas passaram a utilizar o conhecimento como um processo sistêmico, de grande importância para garantir a competitividade e/ou a produtividade das organizações, assim como promover uma gestão estratégica (MACHADO; ELIAS, 2020).

O conhecimento é um recurso que deve ser considerado como um ativo valioso para a organização, pois além de permear diversas áreas, possibilita uma gestão mais eficiente e eficaz, no caso do setor privado, buscando explorar novas maneiras de diferenciação e manutenção no mercado (TOMOMITSU; CARVALHO; MORAES, 2018).

O processo de desenvolvimento do conhecimento vem ganhando espaço tanto nas empresas privadas quanto no setor público. O Quadro 1 sintetiza os aportes teóricos utilizados nesta dissertação, que abordam o desenvolvimento do conceito de Gestão do Conhecimento na perspectiva de: Nonaka e Takeuchi (2008), Terra (2005) e Batista (2012).

Quadro 1 – Desenvolvimento do conhecimento: aportes teóricos

<b>Aportes Teóricos</b>	<b>Desenvolvimento do Conhecimento</b>
Nonaka e Takeuchi (2008)	Conversão do Conhecimento tácito e explícito. Modelo SECI e Espiral do Conhecimento.
Terra (2005)	Conversão do conhecimento relacionada às práticas de gerenciamento e apoiada em um modelo conceitual de GC baseado em três níveis (estratégico, organizacional e de infraestrutura) e em sete dimensões (visão estratégica, cultura organizacional, estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente).
Batista (2012)	Modelo de GC para a administração pública - cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Ciclo KDCA – gestão de processos e projetos.

Fonte: Elaborado pela autora.

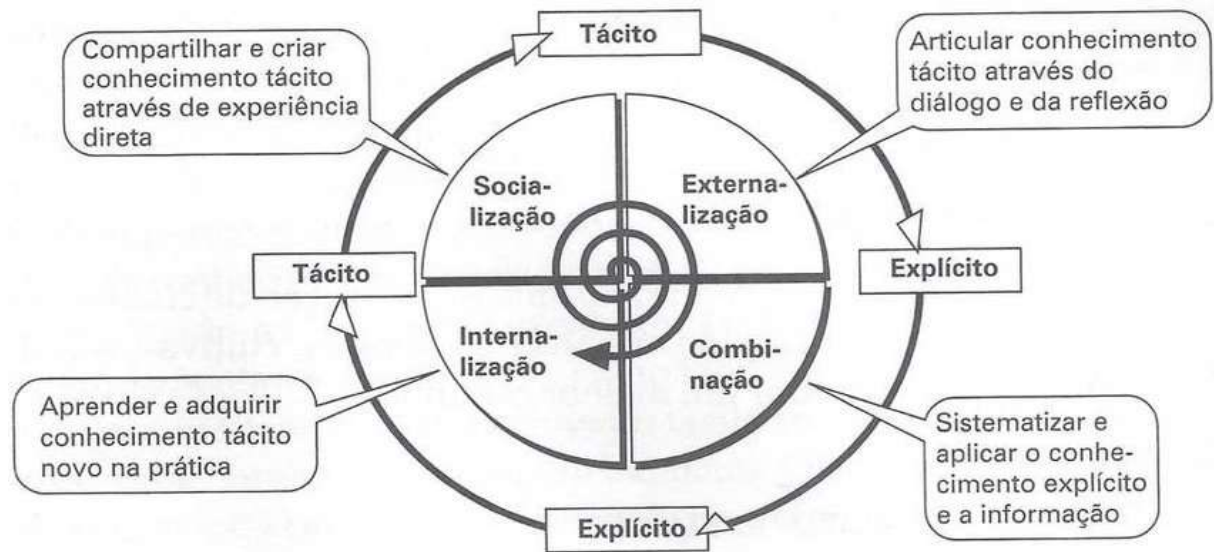
O Quadro 1 destaca os principais pontos abordados referente aos aportes teóricos utilizados na dissertação como: conversão do conhecimento tácito em explícito e explícito em

tácito; as sete dimensões do conhecimento voltadas à prática gerencial e ao papel que o gestor possui nos processos de Gestão do Conhecimento; e o modelo desenvolvido para atender as particularidades da Administração Pública, tornando possível a realização dos processos da Gestão do Conhecimento nesse contexto.

O primeiro aporte teórico utilizado é de Nonaka e Takeuchi (2008). Os autores abordam dois tipos de conhecimento que são capazes de gerar mudança organizacional e contribuir para uma gestão estratégica: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. De acordo com os autores o conhecimento tácito está ligado a um saber técnico mais informal, subjetivo e pessoal, diferindo do conhecimento explícito, que pode ser mais facilmente codificado e transmitido em linguagem formal. Essa teoria relata, ainda, que a transformação do conhecimento ocorre pela contínua interação entre o conhecimento tácito e o explícito de quatro maneiras: socialização (S), externalização (E), combinação (C) e internalização (I), chamado de modelo SECI.

A conversão do conhecimento dentro do modelo SECI gera uma espiral que se move do nível individual para o organizacional, que é chamada de Espiral do Conhecimento, ilustrada na Figura 1. As dimensões de conversão do conhecimento dentro do modelo SECI funcionam da seguinte maneira: a socialização ocorre quando há a conversão de conhecimento tácito para conhecimento tácito, ou seja, o compartilhamento de experiências produz conhecimento; a externalização é produto do conhecimento tácito convertido em conhecimento explícito; a combinação é a articulação entre várias formas de conhecimento explícito, quando os indivíduos trocam e combinam conhecimentos via recursos disponíveis na organização; a internalização ocorre quando existe a incorporação do conhecimento explícito ao tácito, dependendo das experiências compartilhadas, uma vez que o conhecimento explícito precisa ser formalizado e verbalizado (ARANTES et al., 2021).

Figura 1 - Espiral do Conhecimento.



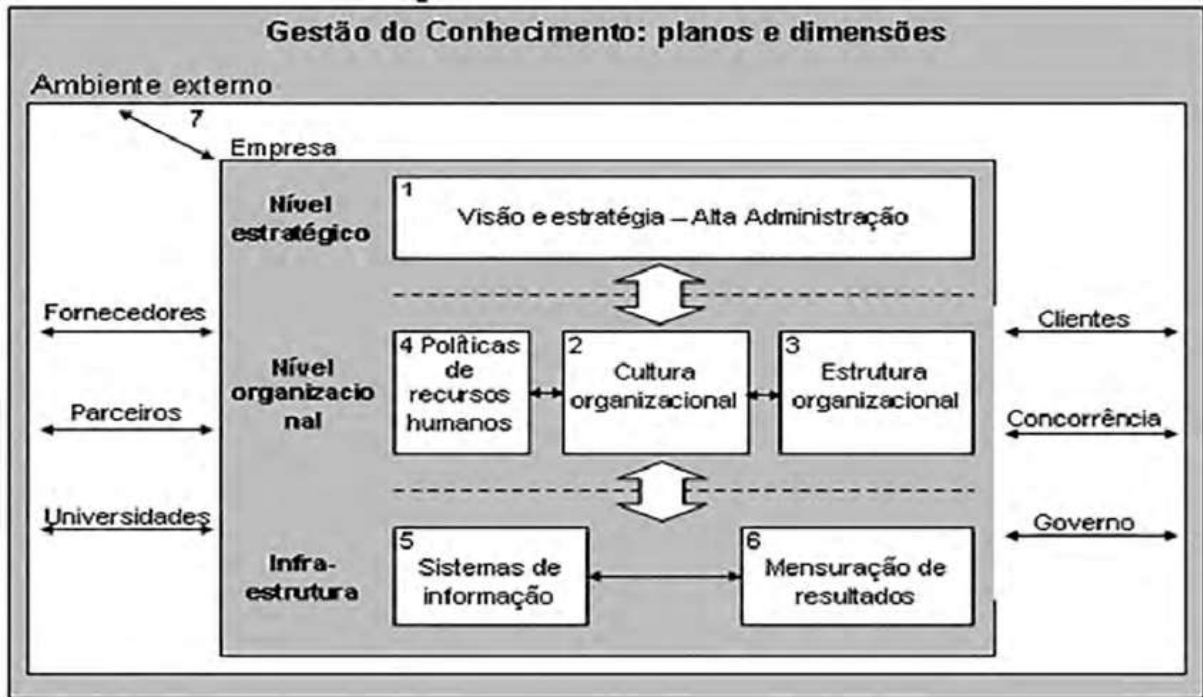
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24).

O comportamento de uma organização, seja pública ou privada, pode ser explicado pela maneira como gera o conhecimento produzido em seu ambiente, devendo levar em conta não apenas o seu processamento, mas também sua criação, pois nos processos de conversão do conhecimento o indivíduo (Figura 1), por meio de sua interação com o ambiente e seus pares, assume um papel essencial (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O segundo aporte é baseado em Terra (2005) e traz a Gestão do Conhecimento como uma nova maneira de pensar e um foco gerencial baseado no conhecimento. Da perspectiva do autor, a Gestão do Conhecimento busca organizar as principais políticas, processos, ferramentas gerenciais e tecnológicas para compreender melhor os processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e proteção, assim como o uso dos conhecimentos estratégicos para a geração de resultados para a organização e de benefícios para os trabalhadores.

Para Sousa, Prata e Pereira (2018), a abordagem desenvolvida por Terra (2005) traz a conversão do conhecimento relacionada às práticas de gerenciamento e apoiada em um modelo conceitual de Gestão de Conhecimento baseado em três níveis (estratégico, organizacional e de infraestrutura) e em sete dimensões: visão estratégica, cultura organizacional, estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente, apresentadas na Figura 2.

Figura 2 - As 7 Dimensões do Conhecimento.



Fonte: Terra (2005, p. 86).

A primeira dimensão – visão estratégica – aborda fatores sobre a alta gestão, focando a relação entre estratégia corporativa e conhecimento. A segunda dimensão, sobre cultura organizacional, se refere à cultura como um aspecto facilitador ou dificultador do processo de criação e disseminação do conhecimento. Já a terceira dimensão busca identificar o modelo que seja mais adequado e efetivo para a organização, constituindo a dimensão da estrutura organizacional. A quarta dimensão trata da política de recursos humanos, procurando analisar como essas políticas podem auxiliar na geração, difusão e armazenamento de conhecimento. Os sistemas de informação constituem a quinta dimensão, incluindo a tecnologia da informação e procuram avaliar as bases de dados. A mensuração de resultados é a sexta dimensão e seu foco é elencar as práticas utilizadas pela organização, assim como sobre o seu capital intelectual. A sétima e última dimensão traz o aprendizado com o ambiente, focando o relacionamento que é estabelecido entre as ações estratégicas e as relações com os clientes (SOUSA; PRATA; PEREIRA, 2018).

As sete dimensões do conhecimento, quando relacionadas, são capazes de avaliar a existência de atos, valores, normas e estruturas compatíveis aos processos de gestão da organização, compreendendo os níveis de práticas gerenciais, sendo eles organizacional, estratégico e estrutural. Portanto, a utilização das dimensões do conhecimento pode trazer para

as organizações contribuições para o seu planejamento estratégico, uma vez que o conhecimento é um ativo intangível, encontrado nos indivíduos, o que o faz de difícil acesso, sendo necessária a utilização de ferramentas e práticas que auxiliem na sua gestão (TERRA, 2005).

O modelo para a implantação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública brasileira desenvolvido por Batista (2012) por meio do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), apresentado na Figura 3, é o terceiro aporte teórico utilizado na dissertação e é composto pelos seguintes itens: os direcionadores estratégicos formados pela visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; os viabilizadores da Gestão do Conhecimento (liderança, tecnologia, pessoas e processos); o processo de Gestão do Conhecimento com as atividades de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; o ciclo KDCA formado pelas etapas de *knowledge* (conhecimento), *do* (executar), *check* (verificar) e *act* (corrigir ou armazenar), utilizado na gestão de processos e projetos; os resultados da Gestão do Conhecimento, divididos em imediatos e finais; e as partes interessadas que são os destinatários dos serviços (cidadão-usuário e sociedade) (BATISTA, 2012).

Figura 3 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública.



Fonte: Batista (2012, p. 52).

O modelo apresentado na Figura 3, segundo Batista (2012), permite realizar desde o diagnóstico da Gestão do Conhecimento até a sua implementação na organização, englobando seus viabilizadores e direcionadores estratégicos, assim como possibilitando o mapeamento do

conhecimento produzido na instituição. O autor também considera que, com esse modelo, é possível detectar o nível de Gestão do Conhecimento em que a instituição se encontra por meio da utilização de questionário por ele elaborado e adaptado da Asian Productivity Organization (APO) (2009).

## **2.1 Razões para a utilização da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

O modelo de administração pública burocrática surgiu para substituir a administração patrimonialista, na qual o patrimônio público era confundido com o privado, visando assegurar não apenas a distinção entre público e privado, mas também entre o papel do político e do administrador público (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A crise do Estado nos anos 80, no Brasil, juntamente com a globalização, geraram a redefinição das funções e papéis tanto do Estado quanto da economia. Assim, surgiu a necessidade de reformular e reconstruir o Estado para conseguir tornar a economia nacional competitiva internacionalmente (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Com isso, a crise do Estado despertou para a necessidade de buscar um modelo de administração que fosse além do burocrático, que visasse à descentralização política e administrativa, a presença de organizações com poucos níveis hierárquicos e uma administração voltada para o atendimento do cidadão, o que abriu espaço para a realização de uma administração voltada ao modelo gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A partir de tais mudanças, a Administração Pública passou a ser formada por um conjunto de entidades estruturadas hierarquicamente que fazem parte do Estado, com o intuito da prestação de serviços públicos e atendimento das demandas da população.

O setor público é constituído pela Administração Direta, com suas secretarias, departamentos e seções, assim como pela Administração indireta, formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais, sendo subdividido nos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário (BRASIL, 2007).

Diante da necessidade de modernização e de uma Administração Pública menos burocrática e enrijecida hierarquicamente, assim como a fim de se manter como uma organização competitiva para responder às demandas do mercado e da sociedade, o setor público apreende que é preciso adotar um novo modelo de serviço público, mais focado na sociedade e na gestão de políticas públicas, porém sem romper por completo com o modelo gerencial (ANGELIS, 2015).

A humanização do serviço público e a governança compartilhada, de acordo com Angelis (2015), são os maiores desafios para que as políticas públicas tenham efetividade e qualidade, em conformidade com as demandas da população. Ainda, de acordo com o autor, o processo de humanização do serviço público faz com que seja adotada uma postura mais estratégica, por parte dos servidores, incentivando-os a utilizarem práticas voltadas ao compartilhamento, à criação e à aplicação do conhecimento, o que resultará em uma gestão com a sociedade e não apenas da sociedade.

A descontinuidade administrativa é um outro fator que influencia a qualidade da prestação de serviços públicos, pois em diversas situações a mudança de gestão gera a interrupção da execução de políticas públicas, sendo necessária a criação ou a reformulação de projetos, gerando retrabalho e dificultando o desempenho de seus servidores (REGO; PEIXOTO, 1998; NONATO; NETA, 2013). Para Camões e Meneses (2016) a descontinuidade administrativa influencia a implementação das políticas públicas, interferindo na execução de projetos e na atuação dos gestores públicos.

As trocas de gestão e a descontinuidade administrativa também se refletem na rotatividade no quadro de servidores das instituições públicas. Os cargos em comissão possuem um caráter político que influencia sua nomeação e, com isso, os servidores concursados acabam por ter menos acesso a essa possibilidade de promoção interna na carreira, o que pode levar à desmotivação para a realização do trabalho e a dificuldades de comunicação e transmissão de informações entre os cargos de confiança e os efetivos (COSTA; ROCHA, 2018).

De acordo com Evoy, Ragab e Arisha (2018), os desafios com os quais as organizações do setor público precisam lidar estão ligados às estruturas burocráticas, aos processos de prestação de serviço e à pressão para a prestação de contas de suas ações. Esses fatores não apenas tornam as instituições públicas desafiadoras, mas também dinâmicas, fazendo com que seja necessário, para que essas organizações acompanhem as tendências globais e as demandas da população, que estabeleçam processos mais eficazes para uma gestão pública estratégica. Sendo assim, ainda de acordo com os autores, para a realização de uma gestão pública mais eficaz as organizações necessitam adotar estratégias de Gestão do Conhecimento que abordem o contexto específico da Administração Pública, considerando a singularidade dos seus fatores culturais e legais.

Para Batista (2012), a Gestão do Conhecimento na Administração Pública é compreendida como um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento a fim de aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade dos serviços prestados para



a população, assim como contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e para o desenvolvimento, no caso em questão, da gestão pública brasileira.

Diante dessa perspectiva, é necessário que exista um modelo específico de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, uma vez que estão sendo tratadas instituições com especificidades em sua gestão, como seu público-alvo, que são os cidadãos, os usuários de serviços públicos e os servidores públicos, diferindo de organizações privadas que realizam a prestação de serviços para seus clientes visando retorno financeiro e lucro.

Outro ponto em que as organizações privadas se diferenciam das organizações públicas é no modo de utilização das ferramentas de Gestão do Conhecimento. Enquanto as primeiras utilizam tais recursos para promover inovação de processos, produtos e serviços, objetivando se manterem competitivas no mercado, as instituições públicas procuram a inovação no setor público para aumentar a eficiência e melhorar a prestação de serviços (BATISTA, 2012; BATISTA et al., 2014).

A eficiência no serviço público visa a uma melhor utilização de recursos para atingir um objetivo final, ou seja, é o conjunto de esforços entre os meios e os fins almejados para a obtenção de resultados (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 1980). Entretanto, a mensuração de resultados no serviço público é de difícil operacionalização, uma vez que a maioria de suas atividades não possui um modo de avaliação ou indicadores que consigam representar e avaliar a realidade dos serviços prestados (ALCANTARA, 2009; ALFONSO, 1996).

Para Terra (2005) e Batista (2012), a mensuração de resultados utilizada nos processos de Gestão do Conhecimento traz consequências positivas para o setor público. Os autores relatam que embora existam dificuldades para o estabelecimento de indicadores e parâmetros nas atividades desenvolvidas no serviço público, a organização deve determinar os seus objetivos de maneira clara, pois são esses objetivos que irão trazer resultados.

A mensuração de desempenho nas organizações públicas, embora apresente adversidades para sua operacionalização, conta com um instrumento desenvolvido por meio de estudos nos Tribunais de Conta brasileiros, o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM), que visa avaliar a efetividade das políticas públicas executadas pelos gestores e dividida em 7 dimensões: saúde, educação, meio ambiente, gestão fiscal, cidade protegida, planejamento e segurança em Tecnologia da Informação, sendo aplicado anualmente, com a finalidade de agrupar e quantificar os dados das administrações municipais. Portanto, existem várias dificuldades para a realização da mensuração de resultados na Administração Pública, porém há alguns instrumentos e recursos que auxiliam os gestores na avaliação e que servem

de apoio no momento de divulgação, prestação de contas e alcance dos objetivos das instituições públicas (CASTRO; CARVALHO, 2017).

## **2.2 Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento**

Com as contínuas mudanças no cenário político, social e econômico, as organizações precisam incentivar processos que promovam a partilha de informações e conhecimentos relevantes entre seus funcionários. Entretanto, promover esse compartilhamento de informações e conhecimentos não é algo fácil, pois mesmo com sistemas tecnológicos disponíveis, a decisão de partilhar é pessoal e voluntária, ou seja, o compartilhamento do conhecimento depende das pessoas (NEVES; CERDEIRA, 2018).

O conhecimento produzido em uma organização geralmente não é conhecido por todos e nem sempre está disponível, no momento em que ele é necessário, pois a pessoa ou o grupo que detém esse conhecimento pode não estar disposto a compartilhar. Com isso, as organizações passaram a desenvolver estratégias para gerenciar o conhecimento que possuem e para o conhecimento que precisam adquirir, compartilhando com aqueles que dele necessitam, dentro da instituição, por meio da utilização de ferramentas de Gestão do Conhecimento (LARTEY et al., 2019).

Além das estratégias estudadas pelas organizações, para que o conhecimento organizacional produzido seja compartilhado, surge também o desafio de reter esse conhecimento. De acordo com Makhubela e Ngoepe (2018), a perda do conhecimento nas organizações ocorre quando um funcionário é desligado, aposentado ou removido de unidade dentro da organização, o que pode gerar custos e retrabalho, já que a pessoa que detém as informações necessárias para resolver determinado problema ou atividade não está mais disponível na organização.

De acordo com Mazorodze e Buckley (2020), as organizações perdem conhecimento quando um funcionário experiente se aposenta ou muda de instituição. Para que isso seja evitado é preciso que conhecimentos, habilidades e experiências sejam compartilhados com outros funcionários antes desse desligamento. Ainda, segundo os autores, para que as organizações evitem a perda de conhecimento é necessário o desenvolvimento de práticas de transferência de conhecimento, para a construção de uma memória organizacional e a utilização de ferramentas de compartilhamento de conhecimento tais como comunidade de práticas, planos de sucessão, repositórios, dentre outros.

Para as organizações lidarem com a perda do conhecimento é preciso desenvolver além das práticas de transferência de conhecimento, procedimentos e ferramentas que contribuam para o armazenamento do conhecimento que foi produzido e disseminado. Com isso, o armazenamento do conhecimento gera um processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito que envolve a organização, sua estrutura, o armazenamento e a combinação de informações e conhecimentos para uso futuro (LIN, 2007).

O conhecimento explícito criado é resultado de uma reflexão sobre as melhores práticas e lições aprendidas na organização. Para que essas práticas e lições possam ser utilizadas, de maneira estratégica, é necessário viabilizar o acesso e a disponibilidade para todos os trabalhadores, por meio de recursos provenientes da Tecnologia da Informação, pois tais recursos irão auxiliar no armazenamento e na retenção do conhecimento (GONZALEZ; MARTINS, 2014; GONZALEZ, 2016).

O armazenamento do conhecimento é um estágio que compõe o processo de formação da Memória Organizacional. Walsh e Ungson (1991) definem Memória Organizacional como um conjunto de informações, sobre a história de uma organização, que são armazenadas para serem utilizadas nas tomadas de decisões futuras.

Os fatores que incidem na perda do conhecimento fazem com que as organizações adotem práticas para reter o conhecimento produzido e para a construção da Memória Organizacional (MO). Pereira, Silva e Pinto (2016) destacam que a MO é a representação de maneira explícita dos conhecimentos e informações mais relevantes da organização, com o intuito de facilitar o acesso, o compartilhamento e a reutilização dos recursos pelos seus funcionários.

Para Nascimento et al. (2016), a MO, além de contribuir para o desenvolvimento da organização e para a construção de vantagens competitivas, também auxilia no registro da história da instituição para a utilização e reutilização, sempre que for necessário no processo decisório, permitindo a compreensão do ambiente organizacional.

A construção da MO pode auxiliar as organizações no desenvolvimento de estratégias para resolução de problemas, evitando o retrabalho dos gestores, no embasamento da tomada de decisões, na antecipação de ações futuras, na manutenção de recursos digitais, favorecendo seu uso e sua reutilização (NASCIMENTO et al., 2016). Outro fator destacado pelas autoras é a preservação da MO, para o que as organizações devem estar atentas, pois a alimentação dos repositórios em que informações e conhecimentos são armazenados demandam atualização, uma vez que as pessoas estão constantemente compartilhando conhecimentos.

De acordo com Damian e Cabero (2020), a MO e a Gestão do Conhecimento agregam vantagens ao planejamento estratégico das organizações devido aos seus fatores de criação, captura, gestão, avaliação, armazenamento e preservação de dados, de informações e de conhecimentos, bem como pelo controle no acesso a informações, uso e reutilização de dados, fazendo com que as organizações consigam gerir seu capital intelectual.

### **3 APLICAÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O conhecimento se tornou um recurso estratégico fundamental para o bom desempenho das organizações, tanto privadas quanto públicas, devido aos avanços tecnológicos que geraram um aumento no compartilhamento de informações. Com isto, os órgãos públicos, que são caracterizados pelo seu funcionamento burocrático, com normas e regulamentos, precisam adequar e atualizar sua forma de operar e prestar serviços, para acompanhar uma sociedade que é baseada no conhecimento e na informação (URPIA; SARTORI; MACHADO, 2020).

O surgimento de uma nova demanda pela sociedade que começa a exigir maiores informações do setor público, como maior transparência, qualidade e eficácia na prestação de serviços à comunidade, torna-se, também, mais um desafio para a gestão pública (SARTORI, 2011).

A Gestão do Conhecimento na Administração Pública é descrita por Batista (2012) como um método que procura integrar a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, assim como contribuir para a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade na gestão pública.

A Gestão do Conhecimento na Administração Pública deve ser direcionada: aos servidores, pois são estes que detêm o conhecimento; à alta gestão, que tem o poder de tomada de decisão; e aos cidadãos, que são o público da atividade fim da organização (RUGGIERI, 2021). Esse direcionamento promove a melhoria dos processos internos, das competências da organização e aumenta a eficiência, a qualidade e a efetividade social dos serviços prestados para os cidadãos (BATISTA, 2012).

A partir deste cenário e após a realização de diversos estudos, Batista (2012) desenvolveu o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira que, de acordo com o autor, é um modelo específico para a administração pública, porém genérico, holístico, focado em resultados, com o objetivo de orientar as instituições públicas na implementação da Gestão do Conhecimento.

Lira e Pinto (2021), através de estudo realizado em uma instituição pública, embasados no modelo de Batista, relatam que a Gestão do Conhecimento aparece como uma alternativa viável, apesar das dificuldades de institucionalização e da rigidez hierárquica, presentes no setor público. Dessa forma, são fornecidos subsídios ao enfrentamento de desafios, pois o

conhecimento se torna o recurso principal. Os autores destacam, ainda, a importância da utilização de conjunto de práticas e de abordagens da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, que colaboram para o aprimoramento de processos, produtos e serviços prestados para a sociedade, através da inovação e aprendizagem continuada.

Em estudo realizado numa empresa estatal de petróleo e gás, Costa e Rezende (2018) identificaram a existência na organização de um plano de demissão voluntário em caráter experimental, que visava um período de transição quando um funcionário transferiria os conhecimentos para outro, com o intuito de evitar a perda desse conhecimento. Entretanto, os autores verificaram, ao final do estudo, que a Gestão do Conhecimento ainda era realizada predominantemente através do compartilhamento informal de informações, em atendimento a demandas específicas, o que demonstra a necessidade da utilização de práticas mais estruturadas para uma Gestão do Conhecimento com maior efetividade.

Souto e Faria (2021), em estudo bibliométrico realizado na base Scielo, identificaram que os temas perda do conhecimento, risco de perda do conhecimento, retenção do conhecimento e proteção do conhecimento, relacionados à Gestão do Conhecimento na Administração Pública, possuem baixa representatividade no que diz respeito ao quantitativo de estudos existentes nessa base. Portanto, de acordo com os autores, esses temas ainda carecem de mais estudos, possuem pouca diferenciação de autores, principalmente no setor público. Sendo assim, este é um assunto que ainda se encontra em desenvolvimento no contexto da Administração Pública, o que gera a oportunidade da realização de mais estudos na área, contribuindo para a consolidação do tema, assim como para produção científica brasileira.

As práticas de Gestão do Conhecimento estudadas por Batista e Quandt (2015) permitem avaliar o nível de implementação e o alcance do conhecimento dentro das organizações.

Sartori et al. (2020) baseados nessas práticas de Gestão do Conhecimento, realizaram um estudo comparativo em prefeituras de uma região do Brasil, comparando os resultados com os obtidos em prefeituras de uma determinada região do Equador, por meio da aplicação de questionário desenvolvido por Batista (2012). A partir dos resultados, os autores elencaram as seguintes práticas e ações desenvolvidas, relacionadas aos processos organizacionais de Gestão do Conhecimento: banco de competências individuais, *benchmarking* interno e externo, gestão do capital intelectual, mapeamento ou auditoria do conhecimento, melhores práticas, memória organizacional, sistemas de gestão por competências e sistemas de inteligência organizacional. Como resultados do estudo, Sartori et al. (2020) identificaram que os níveis de implantação das

práticas de Gestão do Conhecimento são baixos tanto para as prefeituras do Brasil como para as prefeituras do Equador. Entretanto, as prefeituras do Equador proporcionaram um nível médio no alcance das práticas de Gestão do Conhecimento em comparação com o observado nas prefeituras brasileiras, que apresentaram um baixo nível de alcance das práticas.

O compartilhamento do conhecimento, como recurso estratégico, foi alvo de um estudo de casos múltiplos, desenvolvido por Echternacht e Quandt (2017), nas prefeituras de duas capitais brasileiras - São Paulo no estado de São Paulo e Curitiba no estado do Paraná e em três cidades de Portugal (Porto, Braga e Guimarães), com foco no aumento da eficiência e melhoria na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. O estudo utilizou como base o modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, desenvolvido por Batista (2012). Como resultado, os autores identificaram que Curitiba, no Brasil e Porto em Portugal, são as cidades que possuem um processo de implementação das práticas de Gestão do Conhecimento mais avançadas em comparação com São Paulo, no Brasil e Braga e Guimarães, em Portugal. O estudo desenvolvido nas cidades portuguesas demonstrou que realizar a Gestão do Conhecimento nas prefeituras é uma necessidade. Já no Brasil na comparação entre as cidades, Curitiba se destaca em relação a São Paulo, pois para a primeira a Gestão do Conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da prefeitura e na segunda se encontra no estágio de programar a implantação da Gestão do Conhecimento nos próximos anos.

Côrtes (2016), realizou um estudo de caráter qualitativo com o objetivo de identificar os aspectos interferentes na adoção dos princípios da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) no Legislativo Federal Brasileiro. Com isso, o autor identificou 22 categorias que reúnem fatores que interferem na Gestão de Pessoas (GP) no Legislativo. São eles, de acordo com Côrtes (2016), fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais.

O fator institucional é formado pelas categorias aspectos societais, legislação e normas externas e mecanismos de controle externo.

O fator político é constituído pelo apoio da alta administração, a configuração política da organização, a descontinuidade administrativa, a habilidade política de liderança de GP e inserção estratégica da unidade de GP.

Os fatores organizacionais são os aspectos culturais, a estrutura organizacional, os recursos organizacionais, o engajamento dos gestores e servidores, a comunicação institucional, as normas internas e o planejamento estratégico organizacional.

Os fatores setoriais são formados pelas categorias de integração estratégica de GP, estrutura da unidade de GP, recursos da unidade de GP, autonomia da unidade de GP, reputação da unidade de GP, metodologia de implementação e coexistência do papel funcional de GP.

Côrtes (2016) concluiu que os fatores políticos, em especial a categoria de apoio da alta administração, são os que mais influenciam na implementação dos princípios estratégicos da GP no Legislativo brasileiro, sendo que esse fator também condiciona os organizacionais e setoriais. O autor também relata que a categoria de comunicação institucional é importante para que sejam evitadas falhas no modelo de implementação GEP, mas que, porém, a instituição estudada apresenta certas limitações no que diz respeito à transparência, necessitando de uma maior divulgação de informações tanto interna quanto externamente.

A tomada de decisão é um instrumento que faz parte das atribuições dos cargos de gestão. Para que o processo decisório ocorra, é necessário compreender e utilizar diversos fatores que auxiliam no desenvolvimento das atividades de planejamento, comunicação, mediação de conflitos, negociação e liderança (EDUARDO et al., 2015).

A Gestão do Conhecimento mostrou ser um recurso importante nos processos de tomada de decisão para gestores de instituições públicas, de acordo com o estudo realizado por Melati, Janissek-Muniz e Curado (2021). As autoras realizaram um estudo para identificar caminhos que fossem efetivos para uma maior qualidade na tomada de decisão do gestor público, a partir da utilização de elementos dos processos de Gestão do Conhecimento e de Inteligência. No decorrer do estudo foram encontradas 4 categorias que se subdividiram em 10 subcategorias para uma análise mais minuciosa dos dados encontrados.

As categorias encontradas no estudo foram:

- a) Gestão do Conhecimento - subcategorias: Processo de GC, Criação do Conhecimento e Utilização, Armazenamento e Disseminação do Conhecimento;
- b) Inteligência - subcategorias: Atividades e equipes de Inteligência, Coleta de dados e informações, Análise e utilização de dados e informações, Disseminação de dados e informações na organização;
- c) Convergência entre GC e Inteligência na Gestão Pública - subcategorias: Apoio da Alta Gestão, Uso de Tecnologia da Informação e Comunicação e Capital Humano;
- d) Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público (não houve o estabelecimento de subcategorias nesta categoria).

A partir da análise dos dados levantados, Melati, Janissek-Muniz e Curado (2021) identificaram que: a) existem aspectos de complementariedade entre os conceitos de GC e



Inteligência; e b) os gestores públicos reconhecem a importância dos processos de GC e Inteligência para as tomadas de decisão. Entretanto, a ausência de processos estruturados de GC nas organizações públicas estudadas pelas autoras é algo que influenciou a qualidade das tomadas de decisões. Outros pontos destacados foram: a) o conhecimento como algo enraizado nas pessoas e o seu compartilhamento acontecendo por meio das relações sociais entre os servidores e b) os fatores políticos, que exercem um papel importante no momento em que os gestores públicos precisam tomar decisões. Portanto, por meio do estudo foi possível demonstrar a importância da utilização dos recursos dos processos de GC e Inteligência para uma maior qualidade nas tomadas de decisões na Gestão Pública, pois informações e conhecimentos auxiliam os gestores públicos em suas decisões, o que irá se refletir na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (MELATI; JANISSEK-MINIZ; CURADO, 2021).

Gil-Garcia et al. (2016), realizaram um estudo bibliográfico sobre governos inteligentes e cidades sustentáveis. Os autores identificaram que, para que os municípios possam atuar com mais eficiência, é necessária uma integração de seus serviços, o conceito de inteligência deve ser abordado de maneira ampla e multifacetada e os servidores em cargos de alta gestão devem incentivar e auxiliar no compartilhamento e armazenamento do conhecimento.

Batista et al. (2005), após realizarem estudos observando aplicações, técnicas, processos e ferramentas em diversas organizações, identificaram 29 práticas de Gestão do Conhecimento que podem ser utilizadas na Administração Pública e que estão ligadas a aspectos da área de RH, a processos organizacionais e tecnologia, auxiliando na identificação, na criação, no armazenamento e no compartilhamento do conhecimento. A partir das 29 práticas identificadas, Batista e Quandt (2015), após novos estudos sobre o tema, observaram que outras práticas começaram a ser utilizadas, com isso, ampliaram as práticas de 29 para 41.

As práticas identificadas por Batista e Quandt (2015) são classificadas em 3 categorias:

- a) Práticas relacionadas aos aspectos de recursos humanos ou pessoas: auxiliam na transferência, na disseminação e no compartilhamento de informações e conhecimento;
- b) Práticas ligadas a processos organizacionais: atuam como facilitadores nos processos de criação, retenção, organização e disseminação do conhecimento;
- c) Práticas relacionadas à tecnologia: atuam como suporte à GC por meio de *softwares*, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação para a captura, difusão e colaboração de dados e informações.

O Quadro 2 ilustra as três categorias de práticas em GC com seus respectivos exemplos.

Quadro 2 - Práticas de Gestão do Conhecimento

Categorias	Práticas de GC	
Tecnologia	Portais, intranet, extranets	
	Blogs	
	Serviços <i>on-line</i> de redes sociais	
	<i>Voice and voice-over-internet protocol (Voip)</i> (transmissão de áudio e vídeo)	
	Ferramentas de busca avançada (Google)	
	Sistemas de <i>workflow</i>	
	Gestão de conteúdo	
	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	
	<i>Customer relationship management</i> (gestão de relacionamento com o cliente)	
	<i>Data Warehouse</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	
	<i>Data mining</i> (ferramenta de TI para apoio à GC)	
	Pessoas	Fóruns (presenciais e virtuais)/ Listas de discussão
		Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento
Educação corporativa		
Narrativas		
<i>Mentoring</i>		
<i>Coaching</i>		
<i>Brainstorming</i>		
Assistência de colegas ( <i>peerassist</i> )		
Revisão de aprendizagem ( <i>learning review</i> )		
Revisão pós-ação ( <i>after action review</i> )		
Espaços colaborativos físicos		
Espaços colaborativos virtuais		
Café do conhecimento ( <i>knowledge café</i> )		
Compartilhamento de vídeos		
Universidade corporativa		
	Melhores práticas	

Processos	<i>Benchmarking</i> interno e externo
	Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos
	Sistemas de inteligência organizacional
	Mapeamento ou auditoria do conhecimento
	Sistema de gestão por competências
	Captura de ideias e de lições aprendidas
	Banco de competências organizacionais
	Taxonomia
	Bases de conhecimento
	Construção de <i>clusters</i> de conhecimento/repositórios do conhecimento
	Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC
	Banco de competências individuais/ Banco de talentos
	<i>Organizational knowledge assessment (OKA)</i>
Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis	

Fonte: Elaborado com embasamento teórico em Batista e Quandt (2015).

Além das ferramentas e práticas para a Gestão do Conhecimento, Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) destacam que, para que esse processo de gerir o conhecimento tenha maior aproveitamento, é necessário dar destaque aos antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento do conhecimento no ambiente de trabalho. Os autores relatam que indivíduos que possuem maior identificação com o seu grupo tendem a ter atitudes mais positivas para compartilhar o conhecimento, principalmente com o comportamento de liderança transformacional de seu líder, sendo que este possui um papel muito importante sobre a troca de informações com sua equipe, pois é o líder que auxilia a disseminação do conhecimento e viabiliza sua difusão entre seus funcionários.

O estudo bibliográfico, publicado por Asrar-ul-Haq e Anwar (2016), objetivou identificar as barreiras que dificultam a realização do compartilhamento do conhecimento nas organizações. Asrar-ul-Haq e Anwar (2016) elencaram alguns fatores que influenciam as atividades de compartilhamento do conhecimento, como ausência de: a) confiança entre os trabalhadores para que a transferência de conhecimentos ocorra dentro da organização; b)

recompensas e motivação no ambiente que sejam integradas à cultura da organização; c) estrutura organizacional que permita que os trabalhadores tenham acesso a todos os cargos dentro da cadeia hierárquica, facilitando a transferência do conhecimento interno; d) ambientes colaborativos que favoreçam a interação social e o compartilhamento do conhecimento; e) apoio dos cargos de alta gestão para o compartilhamento do conhecimento, fazendo com que os gestores também compartilhem as informações e incentivem essa ação entre a equipe; f) culturas organizacionais, considerando que os recursos de tecnologia da informação e comunicação, assim como o estilo de liderança interferem nos processos de compartilhamento do conhecimento.

Portanto, os estudos realizados tanto por Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) quanto por Asrar-ul-Haq e Anwar (2016), ressaltam que para que ocorra a Gestão do Conhecimento nas organizações é importante promover um ambiente que facilite a interação social entre os trabalhadores e incentivar a transferência do conhecimento entre os cargos de alta gestão e as equipes de trabalhadores, pois uma liderança que assume um estilo colaborativo com seus subordinados favorece o compartilhamento das informações.

Outro fator que incide no compartilhamento do conhecimento é o tempo que o trabalhador permanece na organização, pois pessoas com mais tempo de instituição tendem a acumular vivências, informações e desenvolver habilidades, o que influencia o modo como se comportam e interagem com sua equipe, estabelecendo uma melhor comunicação e disseminação de informações com quem possuem maior familiaridade (MCNAMARA; PITT-CATSOUHPES, 2014; SCHMITTEL; MAINARDES, 2018).

O Quadro 3, apresenta uma síntese com base na literatura e traz os fatores levantados que interferem ou que geram influências sobre a ocorrência do compartilhamento e armazenamento do conhecimento.

Quadro 3. Fatores que influenciam o compartilhamento e o armazenamento do conhecimento

Fatores	Autores
Retenção do conhecimento; perda do conhecimento; armazenamento do conhecimento; Memória Organizacional estruturada.	Pereira, Silva e Pinto (2016); Makhubela e Ngoepe (2018); Mazorodze e Buckley (2020); Nascimento et al. (2016); Damian e Cabero (2020); Gonzalez e Martins (2014); Gonzalez (2016); Costa e Rezende (2018); Souto e Faria (2021); Lin (2007); Walsh e Ungson (1991); Mcnamara e Pitt-Catsouphe, (2014);

Compartilhamento do conhecimento e relações sociais.	Neves e Cerdeira, (2018); Urpia; Sartori; Machado, (2020); Melati, Janissek-Muniz e Curado (2021);
Compartilhamento do conhecimento e ambientes colaborativos; compartilhamento do conhecimento; conhecimento como vantagem competitiva.	Asrar-ul-haq e Anwar, (2016); Moreno, Cavazotte e Dutra (2020); Eduardo et al. (2015); Echternacht e Quandt (2017);
Descontinuidade administrativa; fatores políticos.	Rego e Peixoto (1998); Camões e Meneses (2016); Côrtes (2016); Côrtes e Meneses, (2019);
Gestão do Conhecimento e tomada de decisão dos gestores.	Melati, Janissek-Muniz e Curado (2021); Melati (2017); Júnior e Gomes, (2016); Eduardo et al. 2015; Côrtes e Meneses, (2019);
Ferramentas e estratégias para gerenciamento do conhecimento; TI como apoio para Gestão do Conhecimento; práticas de Gestão do Conhecimento.	Lartey et al., 2019; Urpia; Sartori; Machado, 2020; Batista e Quandt (2015); Sartori et al. (2020); Melati (2017); Gonzalez e Martins (2014); Gonzalez (2016)
Apoio da alta administração; papel da alta gestão na disseminação do conhecimento.	Côrtes (2016); Côrtes e Meneses, (2019); Moreno, Cavazotte e Dutra (2020); Gil-Garcia et al. (2016); Asrar-ul-haq e Anwar, (2016);
Engajamento de servidores e gestores.	Côrtes e Meneses, (2019); Camões e Meneses (2016);
Dificuldades para mensurar resultados na Administração Pública.	Alcantara, (2009); Alfonso, (1996);
Burocracia na administração pública; estruturas hierárquicas; rigidez hierárquica.	Angelis, (2015); Evoy, Ragab e Arisha (2018); Lira e Pinto (2021);
Princípios da Administração Pública; descontinuidade administrativa; cargos efetivos e cargos comissionados.	Costa e Rocha (2018);

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4 METODOLOGIA

O enquadramento metodológico da investigação que dá suporte à presente Dissertação foi desenvolvido a partir de Berto e Nakano (2000 e 2014), Martins (2010), Turrioni e Mello (2012) e Yin (2015 e 2016).

Nos termos dos referidos autores, a pesquisa se enquadra: quanto aos objetivos como descritiva-exploratória; quanto à abordagem, como qualitativa; quanto ao período de tempo como transversal; quanto à natureza como aplicada e como tipo ou estratégia de investigação, como um estudo de campo. Do ponto de vista da procedência dos dados e das informações, trata-se da combinação de pesquisa bibliográfica e de pesquisa de campo.

Segundo Turrioni e Mello (2012) a pesquisa descritiva delinea as características de determinado fenômeno ou de determinada população ou as relações entre variáveis em um âmbito determinado, envolve técnicas padronizadas de coleta de dados e busca proporcionar uma maior familiaridade com o problema, visando explicitá-lo. No caso em questão, o caráter descritivo se manifesta, uma vez que buscou-se identificar e descrever recursos, ações e dificuldades enfrentadas por gestores de RH de uma Prefeitura de um município da Região Sudeste do Brasil, para o compartilhamento do conhecimento gerado na instituição, valendo-se de consulta a documentos, aplicação de roteiro de entrevista e observação direta. Considerando-se que a investigação sobre gestão do conhecimento no setor público e, sobretudo no âmbito de Prefeituras Municipais, é recente no Brasil, a pesquisa em questão apresenta característica exploratória e, assim sendo, se enquadra como descritiva-exploratória.

A abordagem utilizada é qualitativa, pois visa à interpretação de fenômenos e atribuição de significados, considerando situações rotineiras e problemáticas entre os indivíduos e as organizações que não podem ser medidas em números (TURRIONI; MELLO, 2012). Ainda, segundo YIN (2016) a pesquisa qualitativa exige a coleta de dados narrativos, procedimento realizado na investigação em questão, por meio da realização de entrevista, aplicada pela autora da Dissertação.

A investigação se classifica, ainda, como transversal, pois foi realizada dentro de um período de tempo determinado.

Do ponto de vista de sua natureza, tendo em vista a utilização dos resultados alcançados, no caso em questão, procurando contribuir para a melhor aplicação deles, a pesquisa se enquadra como aplicada, ou seja, voltada à utilização imediata dos resultados. Cabe ainda reafirmar a natureza aplicada, uma vez que visa o interesse prático, possibilitando que os resultados sejam a solução de problemas reais.

A pesquisa bibliográfica abrangeu literatura para suporte teórico e para subsídio empírico à investigação, incluindo-se suporte para a estruturação do roteiro de pesquisa.

A pesquisa de campo foi desenvolvida, nos termos de Berto e Nakano (2000 e 2014) por meio de estudo de campo, estratégia de pesquisa que utiliza a coleta de dados primários, sem uma estruturação rígida de busca, investigações de foco qualitativo, embora possa ser utilizada também em pesquisas com abordagem combinada ou quali-quantitativa. Foi realizada por meio de coleta de informações sobre a realidade objeto da investigação, em documentos e por meio de observação sistemática, direta e indireta, esta última através de roteiro de entrevista.

#### **4.1 Levantamento Bibliográfico**

Para compor o suporte teórico que embasou esta pesquisa, primeiramente, foram buscados conceitos sobre Gestão do Conhecimento e sua utilização e aplicação na Administração Pública, nas bases Scielo, Scopus, Science Direct, Scientific Periodicals Electronic Library (Spell) e Periódicos Capes, por meio de, nos termos de Rother (2007), Revisão Narrativa. Em seguida, foi desenvolvida Revisão Bibliográfica Sistemática nos Anais do Simpósio de Engenharia de Produção – Simpep, período 2007-2020, conforme conceitos e procedimentos apregoados por Rother (2007) e por Conforto, Amaral e Silva (2011).

As palavras-chave utilizadas em combinações tanto em português quanto em inglês, que auxiliaram na busca dos artigos encontrados que compõem a presente pesquisa foram: *Knowledge Management, Public Management, Public Administration, Organizational Memory, Human Resources*, Gestão do Conhecimento, Gestão Pública, Administração Pública, Memória Organizacional e Recursos Humanos.

#### **4.2 Universo, população e instrumento de pesquisa**

A pesquisa de campo foi realizada na Prefeitura de um município do interior de um estado da Região Sudeste do Brasil não nomeada, em razão de manutenção de sigilo.

Alguns fatores foram identificados, em razão da qualificação profissional da autora desta dissertação, relativa às atividades de Avaliação de Desempenho de servidores de organização pública, que ocorre por meio da estipulação de metas que devem ser cumpridas no período de um ano, gerando a progressão na carreira, que é a mudança do nível em que o servidor se encontra para um nível acima na carreira.

Sendo assim, a partir do contato com gestores de Recursos Humanos e demais servidores, durante período avaliatório, que procura medir o desempenho dos funcionários da

organização, foi detectada a existência de lacunas de registros e informações do conhecimento gerado para prosseguimento do trabalho deixado pelas chefias que são desligadas ou removidas. Estes desligamentos ou remoções, durante a estipulação da meta ou de seu cumprimento, com frequência gera dificuldades e inconsistências na execução da Avaliação de Desempenho das Instituições, fato que motivou o desenvolvimento da presente pesquisa. A essa motivação somou-se a facilidade e disponibilidade de acesso para coleta de dados pela autora da presente Dissertação, devido à sua qualificação profissional e ao aceite da Prefeitura, objeto do estudo.

A instituição, objeto da pesquisa, está localizada em um município de porte médio (IBGE, 2021), no interior de um estado da Região Sudeste do Brasil e possui, aproximadamente<sup>1</sup>, 8500 servidores, em torno de 6300 efetivos e 1400 contratados. Seu quadro abriga em torno de 600 servidores com cargos comissionados (cargos de confiança com função de gestão), utilizando como mês de referência setembro de 2021, para o relatório gerado através do site portal da transparência<sup>2</sup>.

A organização abriga 16 secretarias que fazem parte da administração direta e são responsáveis pela prestação e desenvolvimento de atividades específicas para o município (ANEXO 1). As nomenclaturas e siglas de cada secretaria respectivamente são: Gabinete do Prefeito (CHEGAB); Controladoria Geral (CG); Procuradoria-Geral (PROGER); Secretaria Especial de Comunicação (SECOM); Secretaria de Administração (SAD); Secretaria de Defesa Social (SDS); Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo e Inovação (SEDEC); Secretaria do Agronegócio (SAGRI); Secretaria de Desenvolvimento Social (SEDS); Secretaria de Educação (SEMED); Secretaria da Fazenda (SEFAZ); Secretaria de Governo (SEGOV); Secretaria de Meio Ambiente (SEMAM); Secretaria de Planejamento (SEPLAN); Secretaria da Saúde (SMS); Secretaria de Serviços Urbanos e Obras (SESURB). Os secretários responsáveis por cada secretaria são a instância máxima na hierarquia que realiza a gestão da organização, possuindo acima deles apenas Prefeito(a) e Vice Prefeito(a). Sendo assim, cada gestor ou chefe deve responder para a chefia imediata detentora do cargo localizado hierarquicamente acima do seu.

As informações foram coletadas através de dados gerados a partir do *site* institucional da organização, por meio de observação direta e por observação indireta, utilizando entrevistas.

---

<sup>1</sup> A informação em dados aproximadas foi a opção para evitar identificação da Prefeitura estudada.

<sup>2</sup>Fonte não fornecida com a indicação da Prefeitura para manutenção de sigilo.



A coleta de dados, a consulta aos documentos e as entrevistas foram realizadas mediante autorização de responsáveis na instituição pelos documentos consultados e pelas atividades desenvolvidas pelos funcionários entrevistados.

As entrevistas foram realizadas por meio de roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), embasado nos referenciais teóricos e nas ferramentas propostos por Terra (2005) (ANEXO 2) e Batista (2012) (ANEXO 3).

A criação desse roteiro visou atender aos objetivos da pesquisa, utilizando como embasamento teórico o questionário e as 7 Dimensões do Conhecimento desenvolvidos por Terra (2005), o questionário da Asian Productivity Organization (APO) (2009) que foi adaptado por Batista (2012) e o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública brasileira desenvolvido Batista (2012), que permitem a abordagem de temas que identifiquem as práticas e recursos utilizados nas atividades de criação, compartilhamento e armazenamento de conhecimento, resultando em uma ferramenta com 25 questões, que compuseram o roteiro de entrevista, distribuídas em cinco blocos temáticos.

O Quadro 4 apresenta os Blocos Temáticos do Roteiro de Entrevista, seus objetivos e os autores que deram suporte à elaboração das questões do roteiro.

Quadro 4 – Blocos do Roteiro de Entrevista, objetivos e suporte teóricos

(1) Blocos Temáticos	Objetivo do bloco	(2) Autores (suportes teóricos)
<b>Bloco A – Fatores Estratégicos e Liderança</b>	O papel da alta gestão e das demais chefias no compartilhamento do conhecimento: influência e incentivo das chefias na hora de produzir e compartilhar conhecimento; os meios utilizados pelas chefias para se comunicarem com os demais servidores; consciência dos gestores de RH sobre o planejamento estratégico da prefeitura.	Terra (2005) – 7 Dimensões do Conhecimento.  Batista (2012); APO (2009) - Critérios para Avaliação da Gestão do Conhecimento.
<b>Bloco B – Procedimentos da organização</b>	Existência ou ausência de uma padronização para execução dos procedimentos de cada secretaria; práticas e recursos utilizados para realização da gestão de procedimentos e processos na secretaria; referenciais para a criação do conhecimento; gestão de adversidades.	
<b>Bloco C – Gestão de Pessoas</b>	Recursos e práticas utilizados para gestão de RH: capacitações para o servidor; avaliação de desempenho/plano de carreira; banco de competências dos servidores; incentivos para	

	trabalhos em grupo e troca de informações; livre abertura para se comunicar dentro da equipe (efetivos x comissionados); visão individual x visão do todo da prefeitura (coletivo ou individualista);	
<b>Bloco D – Tecnologia e Comunicação</b>	Dificuldades e facilidades de comunicação do gestor com a Prefeitura/Secretarias; compartilhamento de informações entre as equipes; recursos e práticas para o acesso e compartilhamento da informação na secretaria; acessibilidade dos servidores aos meios de comunicação utilizados na secretaria; existência ou ausência de espaços online para compartilhamento do conhecimento; registro e retenção do conhecimento produzido; ciência dos gestores sobre a política de proteção de dados;	
<b>Bloco E – Mensuração e divulgação de Resultados</b>	Existência da prática de mensuração de resultados, tarefas e <i>feedback</i> ; existência de revisão de procedimentos; ciência e percepção dos gestores sobre a divulgação dos projetos e ações das secretarias e da prefeitura como um todo.	

Fonte: Elaborado pela autora.

A estruturação do roteiro de entrevista, com questões distribuídas em 5 blocos temáticos, permitiu uma utilização mais flexível das 25 perguntas abertas que constituíram essa ferramenta, uma vez que se trata de um roteiro semiestruturado, não sendo necessário seguir rigidamente a ordem das questões, pois em alguns casos houve complementaridade entre elas.

O roteiro de entrevista foi aplicado aos servidores de carreira ou de cargos de confiança que atuam na gestão de Recursos Humanos. Essa escolha se justifica, por se tratar de um cargo de posicionamento estratégico na instituição, corroborando a visão de Batista et al. (2014) de que as práticas de Gestão do Conhecimento aplicadas às de Recursos Humanos facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações.

A aplicação do roteiro de entrevista foi realizada pela pesquisadora responsável pela pesquisa, através de um convite via e-mail ou telefone aos gestores de Recursos Humanos, totalizando o número de 16 gestores, visto que a instituição é formada por 16 secretarias que administram diversos recursos. Informações gerais sobre os perfis dos entrevistados também foram coletadas como: idade, sexo, nível de instrução e anos de experiência de trabalho na instituição.

Os gestores que aceitaram participar da entrevista receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE B) e a pesquisadora explicou os objetivos do estudo, a livre adesão e a garantia de não identificação dos participantes. As entrevistas foram realizadas de maneira individual, no próprio local e horário de trabalho dos gestores, com a garantia de um ambiente adequado e frisando, novamente, que não houve a identificação do respondente.

Aos 16 chefes hierarquicamente responsáveis pelos 16 gestores de RH, convidados a participar da entrevista, foram entregues 16 Termos de Consentimento Institucional para autorização da participação dos gestores subordinados a eles. A pesquisadora responsável informou para os chefes o objetivo do estudo, esclarecendo a condição voluntária e sigilosa da participação dos gestores de RH, podendo ser interrompida a qualquer momento. Também foi esclarecido que, na circunstância do chefe ou do gestor convidado não querer participar, ou mesmo interromper a participação durante o estudo, não sofreria nenhum prejuízo.

#### **4.3 Tratamento e análise dos dados**

As informações obtidas receberam tratamento quali-quantitativo. No caso das entrevistas o tratamento foi qualitativo, nos termos da análise de conteúdo proposta por Bardin (2010). Para essa autora, a análise de conteúdo conduz a um conjunto de técnicas de análise das comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e com o objetivo da descrição do conteúdo das mensagens.

O método de pesquisa baseado na Análise de Conteúdo proposto por Bardin (2010) possui as seguintes fases: a pré-análise, a codificação, a categorização e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos dados.

A organização da análise é composta pela pré-análise, a exploração do material, tratamento dos resultados brutos e interpretação desses resultados. A pré-análise é o início da organização do material e deve seguir cinco etapas: a leitura flutuante como primeiro contato e familiarização com o conteúdo, a escolha dos documentos, obedecendo às regras da exaustividade, homogeneidade e pertinência, a formulação dos objetivos e quadro teórico para tratamento dos dados, a referenciação dos índices e elaboração dos indicadores para marcação dos elementos extraídos das mensagens. Passadas as etapas citadas, a pré-análise continua com a preparação do material visando sua padronização, através de recortes das mensagens e da numeração dos elementos (URQUIZA; MARQUES, 2016).

Continuando com a organização da análise o passo seguinte a ser seguido é a exploração do material, por meio de uma descrição analítica e de uma análise mais aprofundada, orientada por hipóteses e referencial teórico. Após realizada a exploração do material, é necessário avançar para a definição das categorias, classificando os elementos e as unidades de registro, realizando a contagem frequencial e os agrupamentos, utilizando critérios inicialmente definidos para a realização de inferências (BARDIN, 2010).

A última etapa da pré-análise é o tratamento dos dados obtidos em bruto e sua interpretação. Os dados são tratados para extração de seus significados, podendo o pesquisador realizar análises estatísticas ou inferências e interpretações sobre as mensagens destacadas (BARDIN, 2010).

Após a realização da pré-análise, partiu-se para a codificação dos recortes selecionados na preparação do material, sendo estes enumerados e separados para que fosse feita a padronização dos temas e de seus termos equivalentes. Além da padronização e equivalência dos temas foi necessário fazer a codificação dos sintagmas, permitindo que o pesquisador transforme dados brutos em conteúdo e obtenha as características das mensagens sejam elas escritas ou verbais (URQUIZA; MARQUES, 2016).

Urquiza e Marques (2016) destacam que, para que a codificação tenha êxito, é preciso seguir técnicas que implicam em: a) trabalhar com os recortes das mensagens (frases, palavras isoladas ou conjuntos de palavras); b) enumerar para medir a frequência que uma palavra aparece; c) classificar e agregar as unidades de texto ou as palavras que permitem que o pesquisador forme as categorias.

Bardin (2010) explicita que as regras de enumeração possuem diversos detalhes e para uma melhor compreensão a autora elenca as seguintes características:

- a) existência ou ausência de elementos que apresentem significação;
- b) frequência com que o registro aparece aumentando sua importância;
- c) ponderação da frequência de um elemento que seja mais importante do que o outro ou que traduza sua intensidade;
- d) medida de intensidade com que cada elemento aparece, sendo que a codificação deve ser feita a partir de critérios precisos como a intensidade do verbo, o tempo verbal, advérbios de modo, adjetivos, dentre outros;
- e) ponderação da frequência que poderá implicar em um caráter quantitativo como a atribuição de um número ou uma nota ou qualitativo com a apresentação de elementos que carreguem significados, direções ou sinais;

f) ordem dos elementos como um fator importante, pois pode indicar relevância com que determinado tema aparece;

g) coocorrência simultânea de duas ou mais unidades de registro numa unidade de contexto, que permitirá realizar uma análise de contingências de seus elementos por meio de associações.

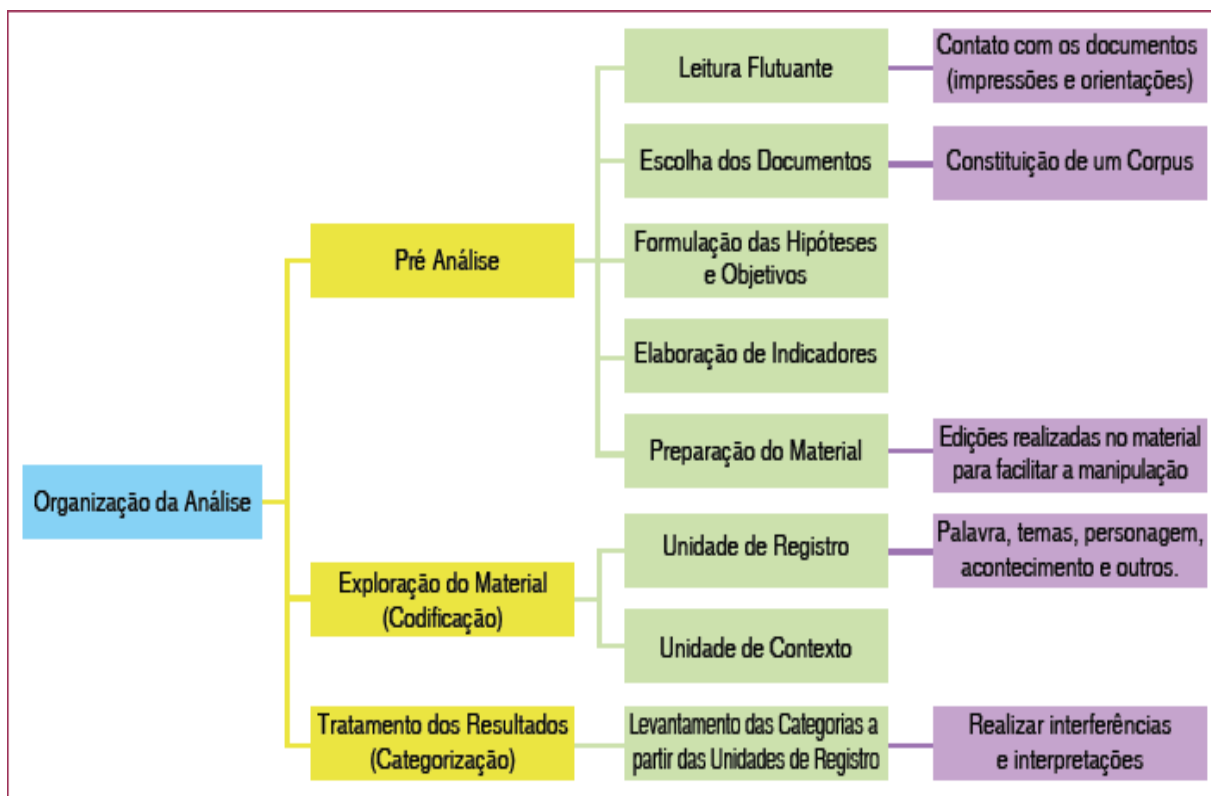
Realizadas a codificação e a classificação das unidades de registro, seus elementos e os recortes, deve-se dar prosseguimento à análise com a categorização. De acordo com Bardin (2010), a categorização é realizada em duas etapas: 1) o inventário para isolamento dos elementos, 2) a classificação, que procura dividir os elementos buscando ou impondo um nível de organização para as mensagens com o intuito de condensar e permitir uma representação simplificada dos dados brutos.

A última fase a ser seguida é a interpretação dos resultados por meio de inferências que, de acordo com Bardin (2010), é uma operação lógica em que uma proposição é admitida, devido à sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras, ou seja, nessa etapa o pesquisador precisa estar munido do referencial teórico definido para confrontar os dados encontrados com a literatura e realizar inferências.

De acordo ainda com Bardin (2010), a análise de conteúdo é uma técnica que realiza a passagem dos dados brutos para dados organizados, não introduz desvios no material e ainda possibilita conhecer índices invisíveis nos níveis dos dados brutos.

Benites (2013) desenvolveu um diagrama que ilustra as etapas da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2010) (Figura 04).

Figura 4 – Etapas da Análise de Conteúdo.



Fonte: Benites (2013, p. 91).

#### 4.4 Submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

O projeto de pesquisa que deu origem à presente Dissertação de Mestrado foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Araraquara – UNIARA. CAAE 55461322.4.0000.5383 e aprovado por meio do Parecer nº 5.509.547, em 05 de julho de 2022.

## **5 RESULTADOS**

Esta seção apresenta os resultados e a análise dos dados coletados em uma Prefeitura Municipal do Interior de um estado da Região Sudeste do Brasil: a) por meio de observação indireta, resultante de aplicação de roteiro de entrevista construído com base nos autores Batista (2012) e Terra (2005), aplicado aos gestores de RH; b) utilizando documentos e informações coletados no site da instituição; c) valendo-se de observação direta, consentida pela instituição.

### **5.1 Contextualização e caracterização da Instituição**

A Prefeitura objeto da pesquisa conta com 16 Secretarias para realizar sua administração direta, com diversas funções e responsabilidades na prestação de serviços à população do município. Cada secretaria possui um setor de Recursos Humanos, que atua como apoio aos servidores, respondendo ao RH Central, localizado na Secretaria Municipal de Administração que, por meio das informações prestadas pelos demais RHs, realiza a gestão de pessoas de toda a Prefeitura.<sup>3</sup>

A organização também é formada pela administração indireta, composta por diversas autarquias, sendo elas fundações e companhias, cujos serviços são especializados nas áreas de informática, habitacional, esporte e lazer, cultura, projetos socioeducacionais e abastecimento e saneamento.

### **5.2 População participante da pesquisa, apresentada de acordo com sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho na instituição e tempo de atuação na área de RH**

A população objeto da pesquisa é composta por 16 gestores de Recursos Humanos, sendo que cada um pertence a uma determinada secretaria, constituindo as 16 secretarias que formam a administração direta da Prefeitura. A escolha da população foi feita dado o fato de cada secretaria da Prefeitura possuir suas particularidades e responsabilidade pela prestação de serviços específicos, o que tornou a pesquisa mais rica na coleta dos dados. Acrescente-se a facilidade para a coleta de dados devida à articulação da pesquisadora com o universo da pesquisa.

Os gestores de RH da instituição alvo da pesquisa são todos servidores concursados que possuem cargos comissionados (cargos de confiança), ou seja, são servidores de carreira que foram nomeados para exercer um cargo ou posição de gestão.

---

<sup>3</sup> Omissão da fonte com a indicação da Prefeitura para manutenção de sigilo

O Quadro 5 ilustra as categorias escolhidas na pesquisa para identificar os perfis dos gestores de acordo com sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho na instituição e tempo de trabalho na área de Recursos Humanos.

Quadro 5 - Perfis dos entrevistados<sup>4</sup>

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo de trabalho- Prefeitura</b>	<b>Tempo de trabalho -RH</b>
E1	F	de 31 anos a 40 anos	Pós – graduação Lato Sensu	mais de 10 anos	mais de 1 a 5 anos
E2	F	de 41 anos a 50 anos	Pós – graduação Lato Sensu	mais de 10 anos	mais de 10 anos
E3	F	de 41 anos a 50 anos	Ensino Superior	mais de 10 anos	mais de 5 a 10 anos
E4	M	de 41 anos a 50 anos	Ensino Superior	mais de 10 anos	mais de 5 a 10 anos
E5	F	mais de 50 anos	Ensino Médio/Técnico	mais de 10 anos	mais de 10 anos
E6	F	de 41 anos a 50 anos	Ensino Médio/Técnico	mais de 10 anos	mais de 10 anos
E7	F	de 31 anos a 40 anos	Pós – graduação Lato Sensu	até 1 ano	até 1 ano
E8	F	mais de 50 anos	Pós – graduação Lato Sensu	mais de 1 a 5 anos	mais de 1 a 5 anos
E9	F	de 41 anos a 50 anos	Pós – graduação Lato Sensu	mais de 10 anos	mais de 10 anos
E10	F	de 41 anos a 50 anos	Pós – graduação Lato Sensu	mais de 10 anos	mais de 10 anos
E11	F	mais de 50 anos	Pós – graduação Lato Sensu	mais de 10 anos	mais de 10 anos
E12	F	mais de 50 anos	Ensino Superior	mais de 10 anos	mais de 10 anos
E13	F	de 41 anos a 50 anos	Ensino Superior	mais de 10 anos	mais de 1 a 5 anos
E14	F	mais de 50 anos	Ensino Médio/Técnico	mais de 10 anos	mais de 10 anos
E15	F	de 41 anos a 50 anos	Ensino Médio/Técnico	mais de 10 anos	mais de 1 a 5 anos
E16	F	de 41 anos a 50 anos	Pós – graduação Lato Sensu	mais de 5 a 10 anos	mais de 5 a 10 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se notar, no Quadro 5, que o tempo de serviço prestado à Prefeitura demonstra que a maioria dos gestores possui mais de 10 anos de trabalho na instituição, assim como o tempo de atuação na área de Recursos Humanos mostrou que a maioria dos gestores também

<sup>4</sup> Algumas informações (por exemplo idade) não estão apresentadas com exatidão para evitar identificação, no caso, por exemplo de associadas a outros componentes dos perfis.



apresenta mais de 10 anos de serviço com a gestão de pessoas, o que pode demonstrar um forte vínculo e afinidade com a administração pública municipal.

A escolaridade dos gestores, ilustrada no Quadro 5, mostrou predominância no nível de pós-graduação *lato sensu*, porém também mostrou que o quantitativo dos gestores com graduação no ensino superior é igual ao dos gestores com ensino médio e/ou técnico, demonstrando diversidade na escolaridade dos entrevistados.

As Tabelas 1, 2 e 3 ilustram, quantitativamente, os perfis dos gestores por idade, sexo, escolaridade, tempo de trabalho na instituição e tempo de trabalho com RH.

Tabela 1 - Idade e sexo dos gestores

<b>Idade</b>	<b>Homem</b>	<b>Mulher</b>
<b>de 18 anos a 30 anos</b>	0	0
<b>de 31 anos a 40 anos</b>	0	2
<b>de 41 anos a 50 anos</b>	1	8
<b>mais de 50 anos</b>	0	5
<b>Total</b>	1	15

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 2 - Escolaridade dos gestores

<b>Escolaridade</b>	<b>Nº de gestores</b>
<b>Ensino Fundamental</b>	0
<b>Ensino Médio/Técnico</b>	4
<b>Ensino Superior</b>	4
<b>Pós – graduação Lato Sensu</b>	8
<b>Pós – graduação Stricto Sensu</b>	0
<b>Total</b>	16

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 3 - Tempo de trabalho dos gestores na instituição e com RH

<b>Tempo de Trabalho na Instituição</b>	<b>Nº de gestores</b>	<b>Tempo de trabalho com RH</b>	<b>Nº de gestores</b>
<b>até 1 ano</b>	1	<b>até 1 ano</b>	1
<b>mais de 1 a 5 anos</b>	1	<b>mais de 1 a 5 anos</b>	4
<b>mais de 5 anos a 10 anos</b>	1	<b>mais de 5 anos a 10 anos</b>	3
<b>mais de 10 anos</b>	13	<b>mais de 10 anos</b>	8
<b>Total</b>	16	<b>Total</b>	16

Fonte: Elaborada pela autora.

### 5.3 Instrumento de pesquisa

A aplicação do roteiro de entrevista aos participantes permitiu a identificação de categorias, apresentadas na subseção de Análise dos dados coletados nas entrevistas, assim como das práticas de GC utilizadas pelos gestores de RH.

Durante as entrevistas todas as perguntas de todos os blocos foram feitas aos participantes, porém observou-se que algumas perguntas estavam correlacionadas, pois despertavam algum assunto que seria abordado mais à frente, permitindo certa flexibilidade durante a condução da entrevista.

Os blocos que apresentaram alguma correlação ou complementaridade foram o Bloco A - Fatores Estratégicos e Liderança, com o Bloco C - Gestão de Pessoas, nos quais os assuntos sobre papel da alta gestão, compartilhamento do conhecimento, incentivo e apoio das chefias, motivação e incentivo à capacitação dos servidores estiveram presentes nos dois blocos.

O Bloco B – Procedimentos da organização e o Bloco E - Mensuração e divulgação de Resultados, apresentaram pontos em comum, quando os gestores foram indagados sobre a existência de um fluxo de atividades, padronização de procedimentos e a mensuração de resultados, pois são fatores que podem estar correlacionados ao ato ou à ausência de medição das consequências dos procedimentos e das rotinas adotados. A divulgação de ações e resultados da Prefeitura, nos relatos de todos os gestores, esteve presente apenas no Bloco E, não apresentando correlação da mesma maneira como ocorreu com outros assuntos nos demais blocos.

O Bloco D – Tecnologia e Comunicação apresentou um fator de relacionamento com os outros blocos quando os gestores de RH mencionaram os programas ou mídias sociais que possibilitaram e facilitaram a comunicação entre os setores da organização, uma vez que ao se analisar o discurso dos participantes notou-se que todos citaram o *Whatsapp* e o *Instagram* como meios de comunicação e tecnologia presentes no dia a dia, para compartilhar e armazenar informações e conhecimentos produzidos na organização. Neste bloco foi possível notar que, devido ao papel ocupado pelos gestores de RH na instituição, a pergunta que aborda o assunto sobre a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) não conseguiu extrair muitas informações, pois a maioria dos gestores relataram que existe um setor específico que fica com a responsabilidade de monitorar e orientar as pessoas e conduzir procedimentos que demandem dados que não sejam de domínio público.

#### **5.4 Análise dos dados coletados nas entrevistas: categorias e subcategorias**

Das 16 entrevistas, 13 foram transcritas em sua totalidade, por meio da autorização concedida pelos participantes para que fossem gravadas e as 3 entrevistas restantes foram feitas por meio de anotações das respostas em tempo real, em que a pesquisadora perguntava e logo em seguida o participante respondia, uma vez que 3 gestores não aceitaram a gravação da entrevista por relatarem se sentirem constrangidos.

Os conteúdos identificados através das entrevistas com os gestores de RH foram apresentados segundo as perspectivas dos participantes da pesquisa, nomeados com a letra E (de entrevistado) e o número identificador para garantir o sigilo na exemplificação de suas falas.

Os trechos transcritos como exemplo das falas dos participantes observaram algumas das normas de transcrição propostas por Whitaker et al. (1995) como: a) palavras e expressões características de uma pessoa ou grupo transcritas igual ao que foi pronunciado; b) transcrição da não concordância verbal, uma vez que se deve respeitar a sintaxe do discurso; c) pontuação empregada em expressões e em pausas no discurso. As transcrições foram discutidas com embasamento teórico encontrado na literatura existente.

Após a realização das etapas da Análise de Conteúdo, foram identificadas as categorias e as subcategorias proposta por Bardin (2010).

A primeira fase composta pela pré-análise foi realizada através da organização do material e das ideias iniciais em arquivos do *word* com as transcrições separadas por entrevista. Para o passo seguinte, na fase de codificação e categorização, foi confeccionada uma planilha em *excel* com os temas, assuntos e unidades de registros para a exploração do material, a fim de encontrar e identificar as categorias.

O Quadro 6, a seguir, foi elaborado com base nos dados das entrevistas, tomando como referenciais os estudos realizados por Côrtes (2016) e Melati (2017).

Após a definição das categorias e subcategorias resultantes dos conteúdos das entrevistas, foi realizada, de acordo com Bardin (2010), a fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, para viabilizar a análise em relação aos dados coletados, baseados no referencial teórico.

Quadro 6 – Categorias e Subcategorias

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Comunicação Institucional	Comunicação formal/oficial
	Comunicação informal
Gestão do Conhecimento	Retenção do conhecimento
	Armazenamento do conhecimento
	Compartilhamento do conhecimento
Fatores Políticos	Qualidade na tomada de decisão
	Apoio da Alta Gestão
	Descontinuidade Administrativa
Engajamento de Gestores e Servidores	-----
Mensuração e divulgação de resultados	-----
Procedimentos e fluxos de trabalho	-----

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Côrtes (2016) e Melati (2017).

#### **5.4.1 Categoria: Comunicação Institucional**

A categoria sobre Comunicação Institucional foi identificada por meio dos relatos dos 16 gestores de RH que, através das questões do roteiro de entrevista, trouxeram fatores que exemplificam como ocorre a comunicação dentro da organização. Sendo assim, foi possível identificar que a comunicação ocorre de duas maneiras dentro da instituição, uma classificada como Comunicação Formal ou Oficial e outra como Comunicação Informal. Essas duas formas de comunicação da instituição deram origem às subcategorias ligadas à categoria de Comunicação Institucional.

A Comunicação formal ou oficial foi trazida pelos gestores como essencial para o funcionamento da Prefeitura. Apesar de burocrática, é necessária tanto para o cumprimento da legislação vigente, quanto para os próprios gestores se resguardarem frente a demandas futuras. Os documentos utilizados como comunicação oficial mais citados foram: o memorando de circulação interna, os ofícios (circulação externa), publicações no diário oficial do município e folhas de informações e despachos (Fid). Seguem trechos de entrevistas, de acordo com a opinião da maioria dos gestores, ilustrando como a Comunicação formal ou oficial é tratada na organização.

É mais o documento para gente ficar sempre resguardado, sempre que precisar para resguardar, porque sempre que precisar você vai montando pasta disso e daquilo, acredito que se você precisar pegar a informação vai tá ali, porque aí passou uma mensagem para você e depois e aí? por documentos oficiais você consegue a informação. (E11)

[...] é memorando, de entendimento mais oficial, até por conta da burocracia né?... necessidade de documentar, necessidade de evidenciar, de comprovar [...] documentar e dar publicidade a essas ações, ainda mais numa secretaria de saúde né? (E7)

A partir desses relatos pode-se identificar o destaque dado pelos gestores aos documentos físicos, para atender aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, os chamados princípios da Administração Pública (BRASIL, 1988) e ao público a quem esses serviços se destinam, os cidadãos. Para Costa e Rocha (2018), esses princípios, assim como as regras formais e universais devem servir como orientação para as ações dos servidores públicos, assim como para a gestão de todos os processos de instituições públicas.

A Comunicação Informal trouxe um contraponto em relação à Comunicação Formal, pois enquanto os gestores percebem a necessidade de utilizar meios oficiais para se comunicarem e garantirem a legalidade dos processos, eles também destacam a burocracia que isso gera e como alguns meios, tidos como informais, auxiliaram na velocidade com que as informações passaram a ser transmitidas, trazendo uma resposta mais rápida na resolução de diversas situações. Os meios utilizados para se comunicar informalmente, mais citados pelos gestores, foram: o *whatsapp*, as mídias sociais como *instagram* e *facebook*, a comunicação verbal informal realizada no dia a dia, reuniões e e-mails.

A seguir, são apresentados dois trechos de falas de gestores que ilustram a importância da Comunicação Informal para a instituição.

*Whatsapp* é mais utilizado hoje em dia né?... é o mais utilizado, é o de mais fácil acesso para todos, a comunicação chega mais rápido, o e-mail também é utilizado e a comunicação pessoal né?... verbal, telefone ninguém usa mais hoje em dia né?... inclusive o número de documentos oficiais diminuíram muito o trânsito, por causa do *whatsapp* e eu acho positivo. Com o documento às vezes nós não conseguimos atingir o público que aquela mensagem precisa chegar, pelo *whatsapp* tem uns grupos né?... e através do *whatsapp* a gente atinge todos os grupos que nós precisamos. (E10)

[...] antes tinha que ser por e-mail ou a gente passava com o próprio documento pra pessoa “vistar” e dar ciência, agora tem sido a maioria por *whatsapp*, a não ser que seja alguma coisa, um documento mais específico, mais direcionado, aí é por e-mail né?... ou mais formal, mas quando é uma informação pra todos né?... aí então é pelo *whatsapp*. (E1)

Para Melati (2017), o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação pode ser um facilitador para os processos de Gestão do Conhecimento, pois em um estudo realizado pela autora, foi identificado que a utilização desses recursos e ferramentas traz ganhos para a

produtividade e auxilia nas tomadas de decisão dos gestores públicos, baseadas em dados e informações.

De acordo com Batista (2012), no caso do conhecimento tácito, a tecnologia auxilia e facilita a comunicação e o compartilhamento das informações tanto formais quanto informais. Ainda, de acordo com o referido o autor, os fatores viabilizadores da Gestão do Conhecimento ligados à tecnologia e às pessoas, evidenciam algumas das práticas que estão presentes nos trechos citados nesta subcategoria, como por exemplo quando os gestores falam da utilização de grupos de *whatsapp*, as mídias sociais e os e-mails.

#### **5.4.2 Categoria: Gestão do Conhecimento**

A Categoria Gestão do Conhecimento se divide em três subcategorias, identificadas nas entrevistas realizadas junto aos gestores. As subcategorias são: Retenção do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento e Armazenamento do Conhecimento.

A Retenção do Conhecimento aparece nos relatos dos gestores como um elemento importante e estratégico para as pessoas que a torna necessária no local trabalhado, o que muitas vezes pode atrasar o repasse de informações, a resolução de problemas, as tomadas de decisões, prejudicando os fluxos de trabalho e comprometendo a eficiência dos serviços prestados à população. Para exemplificar essa subcategoria - Retenção do Conhecimento - seguem as falas trazidas por alguns dos gestores, que enfatizam a retenção e o poder atribuído a quem detém a informação e o conhecimento, atrasos no compartilhamento de informações, mudanças no quadro de servidores e acesso restrito ao programa de recursos humanos.

O compartilhamento de informações entre as chefias e os servidores tem só que poderia ter mais, geralmente meio que fica ali recluso nos chefes né?... e aí essa informação demora pra chegar nos menores né! (E1)

[...] a retenção da informação dá empoderamento pras pessoas, quanto mais retenho, mais eu sou importante então eu garanto o meu lugar [...] É uma dificuldade as pessoas entenderem que quanto mais conhecimento eu transmito melhor vai ser para mim para execução do meu trabalho até porque eu não posso deixar que o serviço seja refém do meu trabalho, amanhã eu me afasto, tenho compromisso, amanhã eu mudo de setor, e aí? (E10)

Olha vamos falar em vida funcional do servidor, nós usamos o sistema de RH pra fazer consultas e lançamentos e tem muitos campos que nós que estamos nas pontas a gente não tem acesso, aí eu tenho que pegar e ligar lá em cima, eu tenho que fazer um memorando e às vezes precisa somente de uma consulta e não é liberado, eu entendo que tem algumas coisas que não é permitido a gente saber, mas isso facilitaria muito até o trabalho deles lá em cima. (E13)

Através dos trechos citados, pode-se perceber certa dificuldade da organização em reter o conhecimento produzido, seja por mudanças no seu quadro de servidores, no caso de remoções entre os setores, desligamentos ou aposentadorias, por falta de compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos, seja por dificuldade de acesso ao *software* utilizado pela Prefeitura. Gonzalez (2016) corrobora esta perspectiva e relata que estudos mostram que a retenção do conhecimento é afetada pelo desligamento de funcionários da organização, levando à perda do conhecimento produzido.

A retenção do conhecimento desencadeia um fluxo entre os indivíduos, os grupos e a organização, passando pelo processo de conversão do conhecimento tácito e explícito (GONZALEZ, 2016). De acordo com a definição de Walsh e Ungson (1991), o processo de retenção do conhecimento é composto por: a) aquisição de conhecimento, por meio do processo de socialização entre os indivíduos; b) armazenamento do conhecimento que é realizado com a externalização do conhecimento, quando ocorre a transformação do conhecimento tácito do indivíduo em explícito; c) combinação, momento no qual o conhecimento explícito das pessoas ou de um determinado grupo é sintetizado e aplicado; d) internalização do conhecimento, que permite que aconteça a recuperação do conhecimento, momento em que a memória organizacional é compartilhada e transformada em conhecimento tácito entre as pessoas.

Nonaka e Takeuchi (2008), ao tratarem da conversão do conhecimento, relatam que a transformação do conhecimento ocorre de maneira contínua, através da interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, formando o que os autores chamam de Modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), permitindo que ocorra a criação de um novo conhecimento, seu compartilhamento e o armazenamento.

Portanto, a partir das teorias referidas, pode-se observar o quanto a Retenção do Conhecimento pelos servidores da instituição, alvo do estudo, influencia a interação dos conhecimentos tácito e explícito, afetando diretamente tanto o compartilhamento quanto o armazenamento do conhecimento. Outras duas subcategorias fazem parte desta categoria Gestão do Conhecimento: Compartilhamento do Conhecimento e Armazenamento do Conhecimento.

A utilização da subcategoria Compartilhamento do Conhecimento permitiu identificar que os gestores de RH da organização estudada apresentam dificuldades para compartilhar os conhecimentos produzidos, assim como para acessar informações de outros setores. Por meio das entrevistas, foi possível perceber que os entraves para a troca de conhecimentos se devem à carência de canais oficiais para compartilhar as informações, à postura de quem está no cargo

de chefia no momento, assim como da postura de alguns servidores. Na percepção de alguns dos entrevistados, os servidores mais antigos manifestam dificuldades para compartilhar o que sabem.

Trechos de entrevistas apontam os fatores elencados, relativos ao compartilhamento de conhecimentos.

Pelo tempo que eu tô aqui, isso [compartilhamento do conhecimento] não é incentivado nem motivado; eu vejo assim que a gente ainda tá mais naquele sistema de que a chefia decide [...] tudo que eu faço desde que eu entrei tá lá nas minhas pastas, eu não tenho aquela pasta privada, porque às vezes faço algum documento, eu vou embora aí precisa mudar alguma coisa e a pessoa vai ter acesso [...] porque geralmente o servidor mais antigo ele não gosta muito de compartilhar, eu percebo isso na minha colega que é antiga de Prefeitura e nossa foi assim... quase que um ano para ela deixar as coisas dela na pasta do RH. (E8)

Então aqui não tem pra quem perguntar, você tem que sair perguntando pra beltrano, pra fulano, vai descobrindo, tem caso que eu tenho que implorar a informação infelizmente [...] os servidores mais antigos que tinham essa visão só de captar e não devolver. (E11)

Não, nem todas as informações são compartilhadas... já houve época que sim, atualmente não é tudo compartilhado não, às vezes você escuta por ali, informalmente, mas oficialmente não é tudo comunicado não. (E4)

As organizações, que possuem ambientes considerados inseguros, apresentam pouca credibilidade no seu plano de carreira, na visão, na missão e nos valores, resultando na falta de motivação para o compartilhamento do conhecimento. Com isso, os trabalhadores passam a compreender que o conhecimento produzido e desenvolvido individualmente é um recurso que traz vantagem ao papel desempenhado por eles dentro da organização (ASRAR-UL-HAQ; ANWAR, 2016).

A existência de um ambiente colaborativo gera confiança e motivação entre seus funcionários, facilita a transferência de informações entre as pessoas. Entretanto, a ausência de um ambiente que promova segurança e motivação, para troca informações, pode resultar na retenção de informações, uma vez que os trabalhadores deixam de compartilhar o conhecimento produzido (ASRAR-UL-HAQ; ANWAR, 2016; MORENO; CAVAZOTTE; DUTRA, 2020). De acordo com Terra (2005), os avanços tecnológicos trazem diversas possibilidades para auxiliar a Gestão do Conhecimento, porém o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito, assim como a manutenção de um ambiente de trabalho que transmita confiança, transparência e colaboração são essenciais.

Nonaka e Takeuchi (2008) ressaltam a relevância de um ambiente colaborativo, ou seja, de espaços que promovam a interação entre os trabalhadores, incluindo aspectos físicos e



virtuais, disponíveis na organização, que estimulem a criação do conhecimento, assim como ofereçam condições para o compartilhamento dele.

Outro fator, observado por meio da pesquisa, é a longevidade que um funcionário alcança na organização e como ela pode influenciar o seu comportamento, a execução de seu trabalho e como ele se relaciona com a sua equipe, tanto levando a uma melhora da sua produtividade individual, quando podendo contribuir para a retenção do conhecimento (MCNAMARA; PITT-CATSOPHES, 2014).

Sendo assim, pode-se notar que o compartilhamento do conhecimento na Prefeitura, alvo do estudo, apresenta algumas dificuldades para acontecer, seja pela falta de incentivo e motivação, devidas à postura das chefias, ao comportamento dos servidores mais antigos ou pelo fato de não ocorrer por meios oficiais, levando à perda ou à retenção do conhecimento produzido.

A subcategoria Armazenamento do Conhecimento permitiu identificar, nos relatos dos participantes, que o armazenamento de informações e dados ocorre quando estes se referem a demandas oficiais e não à criação de um novo conhecimento, o que leva ao registro apenas de documentos formais ou de algumas rotinas de trabalho para que futuramente possam ser acessados, de acordo com a necessidade. Entretanto, o registro e o armazenamento desse conhecimento podem ficar restritos ao setor que o criou, não sendo compartilhado ou permitido o acesso aos demais setores ou secretarias. A seguir, a partir da perspectiva da maioria dos gestores, seguem relatos que tratam de como o armazenamento do conhecimento ocorre na instituição estudada.

Incentivo para documentar o conhecimento não tem né?... na verdade, o que a gente documenta é pra gerar rastreabilidade né?... a comprovação, na verdade, existe... produz-se muita documentação no sentido de comunicar ou de compartilhar o conhecimento. A documentação que é produzida é das demandas, das rotinas de trabalho e não do que se cria, pontualmente né?... como eu falei, tem um pessoal mais novo que aí faz uma coisa diferente do que era feito anteriormente e isso passa né?... a substituir a cultura anterior, mas no grosso modo é feito sempre do mesmo jeito. (E7)

Documentar o conhecimento [...] geralmente isso é feito não na secretaria no todo, mas dentro do setor específico, entendeu? Então assim cria-se, por exemplo, a assessoria jurídica trabalha com o Trello<sup>5</sup> que trabalha com as demandas de vereadores, eu não preciso trabalhar com o Trello, porque é muito pequeno o volume de informação em relação ao volume deles, porque eu trabalho concentrada na área de RH, aí quando se cria alguma planilha, alguma coisa diferente ela fica restrita naquele setor, mas é documentado. (E12)

---

<sup>5</sup> Ferramenta de gestão de projetos: <https://trello.com/pt-BR>

O armazenamento do conhecimento é um processo que compõe a Memória Organizacional, cujo objetivo é promover o acesso ao conhecimento e às informações relevantes à instituição, para facilitar a reutilização e o compartilhamento desses recursos entre os trabalhadores da organização (PEREIRA; SILVA e PINTO, 2016).

Lin (2007) considera que o armazenamento do conhecimento é um processo de conversão que envolve a organização, a estruturação, o armazenamento e a combinação do conhecimento para auxiliar no futuro o acesso pelos indivíduos interessados.

A partir dessa visão de constituição do armazenamento do conhecimento, Gonzalez e Martins (2014), relatam que é possível adotar três eixos como referência:

- O primeiro, tomando o indivíduo como instrumento de retenção do conhecimento tácito, ressaltando a necessidade de uma capacitação contínua para absorção do conhecimento e desenvolvimento de suas capacidades.
- O segundo, considerando a institucionalização do conhecimento, conceito estudado por Grant (1996), em que a cultura e a estrutura organizacional se destacam como principais meios de retenção do conhecimento, devido a valores, crenças, normas e ações presentes entre os indivíduos e grupos, assim como por meio dos padrões, rotinas e hierarquias.
- O terceiro trata da Tecnologia da Informação pois, conforme Alavi e Leidner (2001), com o conhecimento explícito é possível a codificação e a utilização de bancos de dados que podem ser acessados a qualquer momento pelos indivíduos interessados.

Sendo assim, pode-se observar que o Armazenamento do Conhecimento na instituição ocorre a partir das rotinas e demandas de trabalho, que são registradas no intuito de gerar rastreabilidade ou comprovação das decisões que foram tomadas ou informadas e, raramente, quando se cria um procedimento ou uma ação nova no trabalho, sendo que muitas vezes fica retido no setor ou com o funcionário que o criou, como expresso nos relatos dos participantes.

Portanto, é possível notar a carência de uma Memória Organizacional estruturada na Prefeitura. Conforme identificado na literatura, o Armazenamento do Conhecimento é um elemento que integra a memória da organização e que, por meio de algumas práticas, tais como os repositórios de conhecimento, na visão de Batista (2012), ou com auxílio da tecnologia da informação nos portais corporativos, de acordo com Terra (2005), pode ser armazenado e recuperado para uso estratégico da instituição.

### 5.4.3 Categoria: Fatores Políticos

A categoria Fatores Políticos é formada por três subcategorias que foram identificadas presentes, por meio das entrevistas com os gestores de RH: Qualidade na Tomada de Decisão, Apoio da Alta Gestão e Descontinuidade Administrativa.

Falas dos participantes ilustram a composição desta categoria e suas subcategorias, tratadas uma a uma, a seguir.

Trechos das entrevistas sobre a subcategoria Qualidade na Tomada de Decisão tratam da influência dos cargos de alta gestão, da cadeia hierárquica da instituição, da carência de um planejamento estratégico mais bem estruturado e da dificuldade de propor atividades ou procedimentos novos.

[...] e da esses equívocos aí, e assim nós não temos abertura para fazer algo novo né?... porque a gente obedece um sistema que ele meio que é engessado, e assim é muito difícil você impor algo novo. (E8)

Porque assim... quando você vê que há planejamento você consegue gerenciar melhor, aquilo que é planejado é melhor gerenciado e se ele é melhor planejado, melhor gerenciado ele tem melhor resultado, então eu vejo assim... a gente tem visto até mesmo de outras secretarias como a questão da saúde que divulga muito os resultados e quando são satisfatórios auxiliam nas tomadas de decisões. (E12)

Só o alto escalão que decide e planeja, inclusive nessas reuniões sobre planejamento deveriam chamar pessoas que estão mais envolvidas com os processos, acredito ser por causa de questões políticas. (E14)

A partir das falas dos entrevistados E8, E12 e E14, pode-se notar a influência dos cargos de alta gestão e como ocorre a hierarquização na instituição, não havendo autonomia para os cargos subordinados tomarem decisões ou fazerem parte do planejamento estratégico, apesar de comporem o quadro de servidores que irão disseminar e operacionalizar as ações aos demais níveis. Porém, os gestores entrevistados reconhecem a importância de planejar as ações a serem executadas para que elas possam ser mais bem gerenciadas, levando a melhores resultados.

O processo de tomar decisões é crucial em todas as organizações, sejam elas privadas ou públicas, pois as escolhas são feitas a todo momento e influenciam diretamente o desempenho delas (JÚNIOR; GOMES, 2016).

De acordo com estudo realizado por Eduardo et al. (2015) para que a organização consiga prestar um serviço com qualidade é necessário que ela disponibilize um espaço deliberativo no qual seus atores possam ter autonomia, uma vez que o comportamento dos gestores e a estrutura hierárquica da instituição influenciam diretamente as tomadas de decisões.

O estudo realizado por Melati (2017), visando analisar como os Gestores Públicos aplicam os princípios da Gestão do Conhecimento e de Inteligência, para uma maior qualidade

na tomada de decisão, identificou que um processo bem estruturado de Gestão do Conhecimento é algo carente na gestão pública, uma vez que os gestores ainda precisam buscar informações nas pessoas, necessitando de melhorias na utilização de dados e informações, para auxiliar as tomadas de decisões. Outro fator identificado pela autora é a influência das questões políticas nas tomadas de decisões pois nem sempre os gestores públicos tomam decisões apenas baseados em relatórios técnicos, em dados e informações. As relações políticas também permeiam diversos fatores no serviço público e exercem influência na hora da alta gestão agir.

Portanto, a Qualidade na Tomada de Decisão é diretamente influenciada pela estrutura hierárquica da organização, pelas questões políticas e pelas dificuldades no acesso às informações pois, na gestão pública, o conhecimento ainda se encontra retido nas pessoas, devido às dificuldades de compartilhamento e armazenamento que permeiam diversos fatores como maiores investimentos nas tecnologias da informação, falhas nos canais de comunicação e vantagem em deter certas informações para assegurar posições dentro da organização.

A subcategoria Apoio da Alta Gestão apresentou-se, nos relatos dos entrevistados, expressa como dificuldade de lidar com a cadeia hierárquica da instituição na hora de pedir auxílio para a resolução de problemas para a alta gestão, assim como na busca de apoio para execução de projetos, uma vez que depende dos interesses dos cargos da alta cúpula. As manifestações a seguir, dos entrevistados E10, E12 e E16, expressam essas dificuldades.

Eu tenho muita dificuldade em executar o meu trabalho, porque não há esse compartilhamento aqui, muitas vezes eu sou instado a manifestar em diversos momentos em que eu me sinto assim acurralada, acuada, porque eu não tenho essa informação a ser transmitida, porque a minha chefia não compartilhou comigo [...] nós identificamos as falhas nos processos, conversamos com a equipe envolvida naquele processo, entendemos que a solução pra melhorar aquele processo é X, compartilhamos isso com a alta chefia, mas não temos o *feedback* né?... para poder fazer implementação, nós percebemos que é meio indiferente, ah que bom, vocês fizeram isso, mas eles não tentam conhecer qual foi aquela rotina que foi melhorada. (E10)

A melhoria no desempenho dos servidores e a inovação dos processos são reconhecidos em parte né?... então quando há o interesse da alta gestão ou da chefia que aquilo flua, aí ele vai fluir, mas se eles entenderem que a proposta, a forma do projeto ou o procedimento vai travar o que eles querem, porque assim numa chefia da secretaria de serviços urbanos a maioria das pessoas são chefias da parte operacional, então o que eles querem é produção operacional, aí se eu levo uma proposta de treinamento que vai parar a produção por 40 minutos pra eles não é interessante [...]. (E12)

[...] daqui pra cima, os cargos de chefia acima do meu tenho dificuldade sim, de hierarquia, às vezes dá errado por falhas na comunicação, de atropelamento das coisas, precisa ter um alinhamento [...] aí ao invés de corrigir fica-se preocupado em ver quem era o culpado ao invés de focar na solução. (E16)

A cadeia hierárquica da Prefeitura estudada é organizada, de acordo com informações do *site* da instituição, do mais alto escalão para os demais cargos de chefia imediatamente localizados abaixo. São cargos do alto escalão os Secretários e Secretários Adjuntos, que são cargos políticos, seguidos pelos cargos de Superintendentes e, seguindo a cadeia hierárquica dos cargos de chefia, que estão abaixo da alta cúpula, estão os cargos de Diretor, Chefe de Departamento e Chefe de Seção. Os gestores de RH de cada secretaria estão localizados nos cargos abaixo do alto escalão, fazendo com que as decisões e implantações de projetos dependam da autorização e do apoio dos cargos de alta gestão.

A estrutura hierárquica da Prefeitura está apresentada no Anexo 1 – Organograma. Por meio dele é possível visualizar a divisão e a cadeia hierárquica entre os setores da Prefeitura, assim como os diferentes segmentos de serviços que são prestados pelas Secretarias, demonstrando a diversidade das atividades executadas e a maior afinidade de algumas secretarias com a Gestão do Conhecimento, como é o caso da Secretaria de Administração, que exerce a função de gestão do órgão e gestão de pessoas e, da Controladoria do Município, cujo papel é realizar auditorias, normatização, sistematização e padronização de processos operacionais, ouvidoria e combate à corrupção.

Para Gil-Garcia et al. (2016), o incentivo vindo da Alta Gestão é extremamente importante na construção de uma cultura organizacional, que contribua para o monitoramento do ambiente e auxilie na utilização das informações, promovendo a disseminação e o armazenamento do conhecimento.

A estruturação dos processos de Gestão do Conhecimento é algo carente no setor público, uma vez que os processos acabam ficando sob a responsabilidade de cada gestor local, sendo executados de acordo com suas atividades e demandas. Portanto, não há transversalidade e estruturação nos processos em detrimento da carência de apoio da Alta Gestão, nem compartilhamento, o que leva a dificuldades na utilização dos dados, informações sobre o ambiente e o conhecimento produzido na instituição (MELATI, 2017).

Sendo assim, o Apoio da Alta Gestão é um fator de importância e de incentivo na construção de uma instituição pública mais eficiente nos processos de captação, transformação e gerenciamento de informações, dados e conhecimento (MELATI; JANISSEK-MUNIZ; CURADO, 2021).

Outro fator que incide diretamente na relação e no apoio recebido pelos cargos de Alta Gestão é o alinhamento das tomadas de decisões aos objetivos organizacionais, pois uma vez que as decisões são tomadas, sem a observância do nível técnico, orientadas apenas pelas

questões políticas, isso gera um baixo apoio da Alta Gestão às atividades de Gestão de Pessoas, dificultando, portanto, a execução do trabalho por parte dos gestores dessa área (CÔRTEZ; MENESES, 2019).

Pelas entrevistas foi possível identificar, na subcategoria de Apoio da Alta Gestão, que o apoio e o incentivo provenientes dos cargos do alto escalão são escassos, fazendo com que as atividades executadas pelos gestores de RH dependam da autorização e do interesse de seus superiores, assim como o compartilhamento de informações e conhecimentos que ficam restritos à cúpula administrativa, dificultando, muitas vezes, a resolução de problemas ou a implantação de projetos pelo setor de RH.

Para a subcategoria de Descontinuidade Administrativa foram identificados fatores como a troca de gestão, questões políticas, necessidade de documentar os processos e o retrabalho, gerado pela falta de continuidade o que afeta os projetos da instituição. Alguns trechos das entrevistas demonstram a ocorrência de tais fatores.

É que a gente também fica muito travado pela questão política. Se muda a gestão aí vem outra cabeça, então você não consegue um processo continuado né?... às vezes você para no meio do processo por questão política, por bandeira partidária, enfim e aí pensa-se diferente e para tudo que tava fazendo pra fazer diferente e gera retrabalho, que é a questão do serviço público né?... No privado é diferente, porque na verdade são objetivos diferentes, no privado o objetivo dele é lucro, a diferença tá aí também. (E7)

Quando você acha que vai ter um líder que é uma pessoa de referência da equipe, aí quando você menos espera já já sai, já tem uma outra pessoa, isso é muito ruim pros servidores aqui, aí tem que falar assim... para tudo de novo! gera retrabalho. (E10)

Com a descontinuidade administrativa é necessário documentar informações oficiais pra garantir a execução do trabalho na ausência da chefia, porque tá chegando ao ponto de que precisa estar documentando a informação [...] as coisas vão acontecendo e aí você vai pedir ao chefe imediato e ele já saiu. (E11)

De acordo com Rego e Peixoto (1998), a instabilidade política e a troca de cargos resultam na descontinuidade dos programas e projetos do governo brasileiro, que somados com a dificuldade em estabelecer objetivos de longo prazo acabam por inibir o fortalecimento das organizações públicas, afetam o desempenho de seus funcionários e a qualidade dos serviços prestados à população.

A Descontinuidade Administrativa é compreendida por Camões e Meneses (2016) como um excesso de rotatividade nos cargos de direção devido aos aspectos políticos e não técnicos, que surgem como uma barreira à implementação das políticas públicas e interfere na composição e na atuação dos cargos de gestão.

Nesta perspectiva, as trocas de gestão a cada eleição interrompem ou alteram os ciclos de planejamento estratégico da instituição e as prioridades do alto escalão, podendo gerar o abandono ou a reformulação dos projetos de longo prazo e resultar em prejuízos para a integração de estratégias de gestão de pessoas já existentes (CÔRTEZ; MENESES, 2019).

De acordo com Batista (2012), a descontinuidade administrativa pode gerar um impacto negativo no processo de Gestão do Conhecimento, pois os novos gestores, muitas vezes, não dão continuidade aos projetos já iniciados, o que é grave para a administração pública em decorrência da alta rotatividade dos cargos de gestão.

Sendo assim, o exposto pelos gestores de RH da Prefeitura corrobora a literatura, uma vez que a descontinuidade administrativa, seja ela devida à troca de gestão em decorrência das eleições, à rotatividade nos cargos comissionados ou às questões políticas, faz com que muitos dos projetos em andamento na instituição sejam interrompidos ou reformulados. Isto, como citado pela maioria dos gestores, causa um enorme retrabalho que dificulta tanto a execução das políticas de gestão de pessoas, assim como os processos de compartilhamento e armazenamento do conhecimento, pois, de acordo com os relatos dos entrevistados, é necessário fazer o registro das informações para que os dados não se percam com a troca de gestão.

#### **5.4.4 Categoria: Engajamento de Gestores e Servidores**

Na categoria de Engajamento de Gestores e Servidores destaca-se a dificuldade de adesão a novas atividades, projetos e capacitações, uma vez que, de acordo com os entrevistados, os servidores não possuem interesse em replicar ou compartilhar o conhecimento. Observa-se, também, a falta de envolvimento dos Secretários da instituição para incentivar a participação dos servidores, fator que remete à subcategoria anterior, sobre o Apoio da Alta Gestão em novos projetos. Alguns trechos das entrevistas com os gestores de RH apresentam esses elementos.

Falta adesão dos servidores e envolvimento nas atividades e capacitações... os servidores não querem replicar o conhecimento, aí fica o sentimento de frustração pra quem promove as atividades. (E11)

Não há engajamento e assim... eu acho que tem que começar tipo assim dos secretários, porque às vezes tem curso pra fazer ou tem uma capacitação pra fazer e você tem que parar de trabalhar pra ir, mas aí a hora que você volta eles tão tudo cobrando. E aí às vezes eles não compreendem, às vezes a gente vai, faz aquela capacitação e na hora que você vai pôr em prática não é nada daquilo. (E6)

De acordo com estudos realizados por Côrtes e Meneses (2019), o aspecto de Engajamento de Gestores e Servidores está ligado ao nível de participação gerencial nos processos estratégicos da organização, uma vez que o despreparo dos gestores, a carência de habilidades políticas e o baixo envolvimento dos servidores, em geral levam à resistência às mudanças, o que pode trazer dificuldades à adesão a novos projetos e programas.

Para Camões e Meneses (2016), outro fator que constitui um desafio para a gestão pública é a motivação e o comprometimento dos servidores, pois são essenciais para o engajamento e envolvimento em projetos e para a obtenção de sucesso nas políticas de Gestão de Pessoas.

A liderança e a alta administração, segundo Batista (2012), desempenham um papel fundamental no incentivo aos servidores para criarem, compartilharem e aplicarem o conhecimento que é produzido na organização. Portanto, para o autor é a alta administração que deve dirigir esforços para a implantação dos processos de GC, garantindo que estes estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

Um outro fator, que também influencia no baixo engajamento dos servidores nas atividades e capacitações, é a descontinuidade administrativa, uma vez que várias dessas atividades, projetos ou cursos são interrompidos durante a troca de gestão (BATISTA, 2012).

Com isso, pode-se notar que as subcategorias de Apoio da Alta Gestão e Descontinuidade Administrativa também estão presentes na subcategoria de Engajamento dos Gestores e Servidores, pois influenciam na adesão dos servidores a novos cursos, atividades, projetos ou no compartilhamento de informações.

#### **5.4.5 Categoria: Mensuração e Divulgação de Resultados**

A categoria Mensuração e Divulgação de Resultados traz dois elementos: o primeiro é sobre a mensuração de resultados na organização e o segundo sobre a divulgação dos resultados da organização. Para o primeiro, que trata da mensuração de resultados, os entrevistados E2 e E10 relataram que existe uma cobrança para demonstrar o trabalho que é realizado, por meio de relatórios. Porém, mensurar o que foi produzido é algo que ainda não é executado na organização, ou seja, os superiores hierárquicos cobram relatórios sobre o que é feito, porém não há mensuração dos resultados das ações realizadas. Seguem trechos que demonstram as dificuldades para a realização da mensuração de resultados na organização.

Existe a preocupação de medir os resultados dentro da secretaria sim, individualmente não, a secretária adjunta desde o começo da gestão ela vem fazendo reuniões com os



chefes pra saber o que tá acontecendo, então sempre tem que apresentar um relatório pra ela, um levantamento do que foi feito. (E2)

Mensuração de resultados não tem, essa é outra preocupação que eu tenho, de ter de fazer essa implementação aqui dentro, é uma coisa que eu cobro, mas assim as pessoas têm muita resistência, então assim eu peço relatórios mensais para eu tentar né?... é captar os processos né?... e a quantidade de processo realizado individualmente para cada um e definir ali, verificar qual que foi o resultado daquele procedimento, mas agora está tendo muita resistência de fazer relatório, o pessoal acha que isso é uma bobagem né? (E10)

Para o segundo elemento dessa categoria, a divulgação de resultados, os entrevistados E4 e E13 citam a divulgação das ações realizadas pela Prefeitura como um todo, principalmente com o intuito de informar a população sobre os serviços que são oferecidos. Sendo assim, a instituição divulga seus serviços e não os resultados que esses serviços e ações geram para a administração pública ou para seus cidadãos. Trechos das entrevistas mostram como acontece a divulgação de resultados e de ações na Prefeitura.

Atualmente é divulgado nas mídias sociais da prefeitura quando há uma ação, alguma coisa assim, a própria prefeitura que é através da secretaria de comunicação que faz essa divulgação, não é uma divulgação dentro da secretaria do que a Agricultura faz, é feita até onde eu tenho conhecimento de forma geral com a população toda pela própria prefeitura. (E4)

As ações hoje tão sendo bem divulgadas, nós temos o *Instagram* né?... tem as redes sociais que tá sendo bem divulgado, então eu acho que são mais as redes sociais mesmo e porta - voz, as redes sociais a gente faz bastante a propaganda e divulga, você tem redes sociais e acaba alcançando a comunidade que acaba se espalhando mais fácil, tem até uma parceria com a comunicação eu acho, então nós fazemos isso pra conseguir chegar até a população. (E13)

O art. 37 da Constituição Federal de 1998 delimita que a Administração Pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes - estadual, federal ou municipal - deve seguir os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Pretende-se destacar dois destes princípios: o princípio de eficiência e o princípio de publicidade, uma vez que são os princípios que demonstram relação com a categoria de Mensuração e Divulgação de Resultados.

A eficiência é um princípio de difícil operacionalização, principalmente no serviço público, pois a maioria das atividades públicas desenvolvidas não possuem um modo de avaliação ou mensuração de seus resultados, já que atuam em sistemas abertos e complexos (ALCANTARA, 2009).

O princípio da publicidade é o que garante a divulgação de informações e serviços para a população, pois os cidadãos têm o direito de conhecer as ações praticadas pela administração pública e, assim, de exercerem o controle social (PLATT NETO et al., 2007). Platt Neto et al.

(2007), destacam que a publicidade dos atos do setor público deve possuir caráter educativo, informativo ou de orientação social para suas divulgações, pois além da necessidade de estar em conformidade com o artigo 37 da Constituição Federal de 1988, essas informações devem ser claras e compreensíveis para toda a população.

A mensuração de resultados utilizada na GC é citada por Terra (2005) como uma “busca pelo Cálice Sagrado”, pois o conhecimento, segundo o autor, assume várias formas e pode demorar muito tempo para apresentar resultados. Entretanto, Terra (2005) considera que quando se busca medir os resultados de processos de GC, estes se mostram positivos, apesar da dificuldade em quantificá-los e que se deve estar atento ao objetivo que a organização procura ao realizar os processos de GC, pois a forma que os indicadores irão assumir, sejam quantitativos ou qualitativos, depende do objetivo a ser alcançando.

Batista (2012) também relata algumas adversidades sobre a mensuração de resultados e do conhecimento no setor público. Segundo esse autor, existem modelos que relacionam a Gestão do Conhecimento ao desempenho organizacional e à mensuração de resultados, entretanto não o fazem de maneira detalhada, uma vez que encontram dificuldades na realidade da administração pública para medir um sistema considerado complexo e com fatores intangíveis, como o conhecimento.

Para a Administração Pública, os resultados institucionais são obtidos pela organização por meio do exercício de suas atividades, políticas públicas e serviços prestados, de acordo com suas atribuições e competências (BRASIL, 2007).

Portanto, a dificuldade de realizar a mensuração de dados e avaliar a eficiência no serviço público remete às adversidades encontradas para definição e medição dos resultados, às lacunas dos indicadores de avaliação e medição que não conseguem refletir a real situação, às limitações impostas pela burocracia, à redução de custos e à resistência dos próprios servidores e gestores aos métodos avaliativos (ALFONSO, 1996).

Com isso, foi possível identificar as dificuldades que os gestores de RH enfrentam para poderem realizar a mensuração dos resultados, uma vez que, além da resistência por parte dos servidores, também há carência de métodos e de indicadores que tornem isso possível em um cenário aonde nem todas as atividades e processos podem ser quantificados com os meios existentes.

Já no que diz respeito à divulgação das ações e serviços da Prefeitura, foi possível notar, por meio do relato de grande maioria dos gestores, que é algo que acontece com frequência, existindo diversos canais específicos para a divulgação. Entretanto, sobre a divulgação dos

resultados alcançados pela prestação de serviços ou pelas ações da organização, foi identificado que é algo que não ocorre, devido à dificuldade em realizar a mensuração de resultados dos seus processos.

#### **5.4.6 Categoria: Procedimentos e Fluxos de Trabalho**

Com a categoria Procedimentos e Fluxos de Trabalho, foi identificado que o conhecimento ainda está em sua maioria nas pessoas, sendo compartilhado mais informalmente do que formalmente, que existe ainda uma carência na instituição de procedimentos para execução das atividades de rotina, pois o que os gestores possuem de procedimentos registrados são apenas instruções sobre a utilização de alguns programas específicos que controlam entrada e saída de documentos ou para consulta da vida funcional do servidor, não havendo um fluxo das atividades de trabalho que são executadas diariamente. Trechos das entrevistas exemplificam tais fatores:

Eu não tenho isso descrito tá, até porque eu já sei o que tem que fazer, então já tá tudo aqui, o nosso departamento ele é muito rotineiro [...] então eu até tenho, se você procurar no meu computador eu tenho o passo a passo pra você mexer no SIP, eu tenho o passo a passo pra você fazer pagamentos, mas é... a gente não precisa, porque a gente sabe. (E3)

Demanda surge e você corre atrás, passa o conhecimento boca a boca conforme precisa [...] eu senti falta da parte de procedimento né?... procedimento operacional padrão [...] fica visível a diferença entre o público e o privado, porque justamente a questão da burocracia às vezes interrompe os processos pra gente transmitir conhecimento né?... às vezes é... trabalho que você faz no privado de uma forma bem mais simplificada aqui demora mais justamente por causa da burocracia. (E7)

Não possuímos um fluxo ou passo a passo, as informações estão mais nas pessoas. (E14)

A utilização de procedimentos auxilia a Administração Pública a alcançar a eficiência no desenvolvimento de atividades e na resolução de problemas, ao mesmo tempo que mantém a organização focada em seus objetivos (BATISTA, 2012).

Para Urpia, Sartori e Machado (2020), as práticas e atividades relacionadas à estruturação de processos auxiliam como facilitadores na geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento na instituição, assim como a incorporação de Tecnologias da Informação (TI) dando suporte para a GC por meio de programas, aplicativos e ferramentas de TI para captura, compartilhamento e colaboração na troca de dados na organização.

Com isso, as organizações públicas reconhecem a importância dos processos de GC, porém é evidente a falta de processos estruturados de GC junto ao setor público. São

identificadas apenas algumas experiências isoladas do processo, mas o conhecimento de maneira geral permanece enraizado nas pessoas, fazendo com que seu compartilhamento seja estabelecido por meio das relações sociais (MELATI; JANISSEK-MUNIZ; CURADO, 2021). O fato de o conhecimento ser dependente das relações sociais é algo que também se destaca nas falas dos gestores entrevistados e se relaciona à subcategoria de Qualidade na Tomada de Decisão pois, de acordo com Melati, Janissek-Muniz e Curado (2021), os processos de GC influenciam a qualidade das tomadas de decisão dos gestores públicos.

### 5.5 As práticas de Gestão do Conhecimento identificadas na Prefeitura

Um dos maiores desafios no setor público na atualidade é desenvolver ferramentas e práticas que sejam capazes de atender às novas demandas sociais e à prestação de serviços públicos com qualidade (FREITAS, 2017).

As práticas de GC são atividades organizacionais focadas na produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações (BATISTA, 2006). Com isso, as práticas de GC se definem pela ação dos indivíduos, que acontece em um determinado contexto, envolvendo a gestão do capital intelectual, pois o conhecimento está ligado às pessoas que fazem parte da organização (URPIA; SARTORI; MACHADO, 2020).

Com base nas práticas citadas por Batista e Quandt (2015), apresentadas no Quadro 6, foi possível identificar algumas práticas de GC por meio das entrevistas, assim como em documentos encontrados no site da Prefeitura estudada. As práticas estão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Práticas de GC identificadas na Prefeitura

<b>Categorias</b>	<b>Práticas de GC identificadas na Prefeitura</b>
<b>Tecnologia</b>	Serviços <i>online</i> e redes sociais ( <i>instagram, facebook e whatsapp</i> )
	Portais, <i>intranet</i> e <i>extranet</i> (site da instituição e rede)
	Ferramentas de busca avançada (Google)
	Gestão Eletrônica de Documentos
	Gestão de Relacionamento com o cliente
	Gestão de Conteúdo ( <i>software</i> RH, planilhas de controle)
<b>Pessoas</b>	Fóruns presenciais e virtuais/Listas de discussão

	Espaços colaborativos virtuais
	Café do Conhecimento
<b>Processos</b>	Melhores Práticas
	Banco de Competências Individuais/banco de Talentos

Fonte: Elaborado pela autora.

A avaliação das informações apresentadas no Quadro 6 permitiu identificar seis práticas ligadas à categoria Tecnologia; três práticas referente à categoria Pessoas; e duas práticas ligadas à categoria Processos. Sendo assim, das 41 práticas (Quadro 2) de GC listadas por Batista e Quandt (2015) a Prefeitura apresentou apenas onze práticas.

A Prefeitura pesquisada possui mais práticas relacionadas à categoria de tecnologia em relação às categorias de pessoas e processos, o que corrobora o relatado no estudo realizado por Batista e Quandt (2015). Os autores constataram por meio de estudo realizado em instituições públicas, que as práticas ligadas à categoria Tecnologia funcionam como suporte à GC e apresentam um grau maior de implantação do que as demais práticas.

Portanto, a organização demonstra buscar ações para tentar acompanhar os avanços tecnológicos, porém também apresenta um déficit de investimentos em gestão de pessoas e processos. De acordo com o relato da maioria dos gestores de RH entrevistados, existe uma carência em ações voltadas para a capacitação e qualificação dos servidores e também nos procedimentos, pois os entrevistados precisam lidar com dificuldades na execução das rotinas de trabalho. Como foi demonstrado, anteriormente, em relação à categoria de GC, o compartilhamento do conhecimento, a retenção do conhecimento e o armazenamento do conhecimento ainda precisam ser estruturados e implantados.

A categoria de Tecnologia elenca algumas práticas que são adotadas pelos gestores de RH, porém a prática que se sobressai em relação às outras, de acordo com as entrevistas, são as mídias sociais. Todos os gestores de RH citaram uma melhoria na comunicação e no compartilhamento de informações e atividades devido ao uso das mídias sociais, conforme demonstrado nos trechos transcritos das entrevistas, provenientes das Categorias de Comunicação Institucional e Mensuração e Divulgação dos Resultados.

Os portais, o site e a intranet da instituição abrigam as principais informações para os servidores sobre ações, eventos e vida funcional. Os entrevistados relatam que, na atual gestão, a identidade visual do site e portal melhoraram, porém também relatam dificuldades para acessar determinadas informações sendo necessária uma reformulação no site para que o acesso

e a localização das informações sejam mais claros. As ferramentas de busca e pesquisa da instituição que são utilizadas pelos gestores de RH se limitam ao que os navegadores disponíveis oferecem (*Google Chrome, Internet Explorer e UC Browser*), pois a instituição não possui uma ferramenta específica para pesquisa de informações gerais.

Para a utilização das práticas de gestão eletrônica de documentos e gestão de conteúdo, a organização possui dois programas, um que realiza a gestão da entrada e saída de todos os processos e outro que armazena as informações sobre a vida funcional dos servidores. Entretanto, nas entrevistas, os gestores relataram que apesar do *software* de RH e do *software* de gestão de processos serem adequados e possuírem várias ferramentas, eles não são alimentados corretamente, o que dificulta o fluxo de informações e processos na instituição.

A prática de gestão do relacionamento do cliente possui, de acordo com pesquisas realizadas no site da instituição e com o relato das entrevistas, alguns canais de comunicação para o servidor e para o cidadão, que buscam registrar denúncias, reclamações e elogios.

Com a categoria de pessoas foi possível identificar quatro práticas por meio das entrevistas com os gestores de RH: fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão, espaços colaborativos virtuais, café do conhecimento e educação corporativa. A prática que se destacou foi a de espaços colaborativos virtuais. De acordo com os entrevistados, o uso das mídias sociais e as necessidades de se comunicar com diferentes grupos, em diferentes horários e espaços, fez com que a organização adotasse tais práticas. O recurso mais utilizado pelos gestores, de acordo com esta prática, são os grupos de *whatsapp*, que têm facilitado o compartilhamento de informações e diminuído o fluxo de tramitação de processos, como foi relatado por um dos gestores na categoria de Comunicação Institucional.

A prática de fóruns presenciais ou virtuais e as listas de discussão constituem a segunda prática mais utilizada na instituição na área de RH, porém acontecem com maior incidência de forma presencial, por meio de reuniões, geralmente com o objetivo de sanar algum problema e com menor ocorrência de forma virtual, com uso de plataformas *online*, como o *Google meet*.

O café do conhecimento foi uma prática executada apenas por uma secretária da Prefeitura e, conseqüentemente, só pelo gestor de RH dessa secretária. No entanto, é importante ressaltar que, apesar de não ser uma prática adotada por todas as secretarias e por todos os gestores de RH, é uma iniciativa que se destaca por convidar os servidores da Prefeitura a refletirem sobre determinado tema, compartilhando informações e experiências.

A educação corporativa é citada pela maioria dos gestores como algo que ainda precisa de melhorias, motivação e incentivo da alta gestão, pois como já exposto nas categorias de

Engajamento de Gestores e Servidores e Apoio da Alta Gestão, as iniciativas de capacitação e elaboração de novos projetos ficam dependentes da aprovação dos cargos de alto escalão e, por consequência, de seus interesses que muitas vezes são permeados por questões políticas. Entretanto, um dos pontos já discutidos nas categorias citadas é a dificuldade de incentivar um maior envolvimento dos servidores em cursos de qualificação, pois muitos não estão dispostos a compartilhar o conhecimento adquirido, percebendo a oportunidade como uma vantagem ao se reter a informação.

O estudo realizado por Batista e Quandt (2015) nos órgãos da Administração Direta Federal, identificaram que as quatro práticas de recursos humanos mais utilizadas e que apresentam um número maior de resultados são: educação corporativa, fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão, universidade corporativa e *brainstorming*. Os autores ainda consideram que cinco outras práticas de recursos humanos apresentam um grau alto de implantação, entretanto, com um número menor de resultados, sendo elas espaços colaborativos físicos, compartilhamento de vídeos, espaços colaborativos virtuais, revisão pós-ação e comunidades de prática.

Pode-se perceber que algumas das práticas mais utilizadas no estudo de Batista e Quandt (2015) na área de RH, também foram identificadas na Prefeitura alvo deste estudo. São elas: os fóruns presenciais e virtuais e as listas de discussão e os espaços colaborativos virtuais pois, apesar de os gestores de RH da organização citarem a educação corporativa, eles relatam que existe uma grande dificuldade na motivação e implementação de programas voltados à capacitação do servidor, demonstrando uma certa fragilidade nesta área.

As práticas de processos encontradas na instituição foram: melhores práticas e banco de competências individuais ou banco de talentos. Estas foram práticas citadas pelos participantes da pesquisa e também encontradas disponíveis no site da instituição. As atividades de melhores práticas abrangem a confecção de manuais para utilização dos *softwares* de controle de processos e gestão de pessoas, assim como orientações sobre ética e combate à corrupção no serviço público. O banco de competências funciona, no caso da Prefeitura estudada, como um banco de talentos disponibilizado aos servidores que quiserem fazer suas inscrições através do *site* ou presencialmente no setor responsável, para que a organização tenha disponível um banco com as competências e habilidades dos servidores para ser utilizado de acordo com as demandas.

No estudo de Batista e Quandt (2015), nas práticas ligadas a processos também foram identificadas poucas práticas implementadas como melhores práticas, com o maior índice de

ocorrência entre as organizações pesquisadas, o *benchmarking*, e inteligência organizacional se destacaram. No estudo realizado pelos autores, a prática do banco de competências aparece com um alcance moderado nas organizações. Portanto, o baixo número de práticas relacionadas a processos em organizações públicas vai ao encontro dos dados identificados neste estudo, uma vez que foi possível encontrar apenas duas práticas na Prefeitura.

Sartori et al. (2020), por meio de um estudo realizado em instituições municipais públicas no Brasil e Equador, identificaram que, apesar das práticas de GC de processos organizacionais serem importantes para as organizações públicas melhorarem sua prestação de serviço, a eficiência e eficácia, seu índice de implantação ainda é muito baixo, o que é corroborado pela identificação, neste estudo, de baixo número de práticas de GC de processos.

Sendo assim, pode-se notar que a categoria que possui um maior número de práticas identificadas é a de tecnologia, confirmando o exposto no estudo de Batista e Quandt (2015). Os autores constataram que as práticas ligadas à tecnologia são mais utilizadas nas organizações públicas estudadas e as com maior nível de alcance, sendo que as práticas de processos mostram o índice mais baixo de implantação, embasando os resultados encontrados na presente pesquisa.

Portanto, diante da análise dos dados expostos neste estudo, pôde-se identificar, de acordo com as entrevistas realizadas, que os gestores apresentaram uma percepção similar sobre as dificuldades para realizar a Gestão do Conhecimento produzido na organização. Isto ocorreu principalmente, na visão dos gestores de RH, nos processos de compartilhamento e armazenamento do conhecimento que são permeados por diversas variáveis como as questões políticas, a descontinuidade administrativa, o engajamento dos gestores e servidores, assim como o apoio e o acesso aos cargos do alto escalão, o que pode acabar gerando retrabalho devido à falta de informação sobre uma atividade ou um procedimento.

A percepção de como cada gestor de RH compreende a Gestão do Conhecimento também foi um fator de destaque nas entrevistas e pode estar relacionada ao tipo de trabalho que a sua secretaria exerce, pois como são separadas por segmentos de prestação de serviço, as secretarias que exercem a gestão e a fiscalização de procedimentos e de pessoas no município foram as mais sensibilizadas com o tema da pesquisa, ou seja, os gestores de RH dessas secretarias se apresentaram mais confortáveis no tratamento do assunto.



## 5.6 Contribuições para a pesquisa

Os autores que contribuíram para o embasamento teórico, tanto para a caracterização da problemática quanto no momento da realização da análise dos dados foram: Nonaka e Takeuchi (2008), Terra (2005) e Batista (2012).

A colaboração de cada um dos autores citados se expressa utilizando meios diferentes para compreender os processos GC, porém apresentando similaridades quanto ao papel que os indivíduos assumem na conversão do conhecimento. Tanto Nonaka e Takeuchi (2008), quanto Terra (2005) e Batista (2012) destacam que o conhecimento está nas pessoas. Portanto é essencial que as organizações saibam realizar a conversão do conhecimento tácito em explícito e explícito em tácito, para promoverem a criação, o compartilhamento e o armazenamento do conhecimento, para que as informações consideradas relevantes possam ser utilizadas de forma estratégica pela organização.

Nonaka e Takeuchi (2008) trouxeram contribuições para o estudo de caráter teórico, por meio do modelo SECI que mostra a conversão do conhecimento ocorrendo de maneira contínua entre o conhecimento tácito e explícito. Por meio do modelo SECI, é possível identificar algumas lacunas na conversão do conhecimento na organização estudada, uma vez que os gestores entrevistados relatam que existem dificuldades para a criação, o compartilhamento e armazenamento do conhecimento, pois foi identificado que o conhecimento está em sua maior parte retido nas pessoas, sendo necessária a criação de ambientes colaborativos que estimulem a transmissão do conhecimento.

A colaboração de Terra (2005) para o estudo está relacionada ao modelo conceitual de Gestão de Conhecimento baseado em três níveis (estratégico, organizacional e de infraestrutura) e nas Sete Dimensões do Conhecimento (visão estratégica, cultura organizacional, estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente), que embasaram, a partir do questionário elaborado pelo referido autor (ANEXO 2), a construção da ferramenta de pesquisa. O modelo desenvolvido por Terra (2005), permitiu analisar o Compartilhamento, a Retenção e o Armazenamento do Conhecimento por uma perspectiva que destaca o papel das pessoas, do capital intelectual e do ambiente organizacional. O autor relata que para que o conhecimento e as informações sejam transmitidos entre as pessoas e, posteriormente, armazenados para serem resgatados e utilizados de maneira estratégica, a organização precisa construir um ambiente organizacional que seja colaborativo e traga confiança para seus trabalhadores.

Portanto, a partir da perspectiva de Terra (2005) e como identificado nas entrevistas realizadas com os gestores de RH, os impasses para compartilhar, reter e armazenar o conhecimento estão principalmente localizados nas dificuldades de comunicação com o alto escalão, na retenção do conhecimento como algo que pode trazer vantagens para o trabalhador, assim como nos casos dos servidores que possuem mais tempo na instituição que relutam em transmitir informações ou compartilhar tarefas.

Para a mensuração de resultados, Terra (2005) considera que na GC existem várias adversidades para medir algo que é intangível, como os indicadores adequados e a necessidade de a organização alinhar seus objetivos estratégicos ao que se pretende medir. Com isso, é possível refletir sobre os problemas para realizar a mensuração dos resultados na Prefeitura estudada, pois de acordo com os entrevistados não é um procedimento estruturado na instituição, carece de uma ferramenta e de indicadores adequados e enfrenta resistência por parte de seus servidores.

O modelo desenvolvido por Batista (2012) trouxe um olhar específico sobre o processo de GC na Administração Pública, adaptando-o da empresa privada para o setor público por meio de uma ferramenta para avaliação da GC que permite realizar desde o diagnóstico até a implementação, identificando o nível de GC que a organização se encontra. Sendo assim, esse modelo auxiliou tanto no embasamento teórico quanto no empírico da presente pesquisa, visto que o autor focou o desenvolvimento de seu modelo calcado nos princípios da Administração Pública para poder atender o cliente final dos serviços, ou seja, o cidadão.

Batista (2012) contribuiu, também, para a construção da ferramenta de pesquisa utilizada neste estudo, por meio do questionário (ANEXO 3) adaptado da APO (2009). Com isso, foi possível identificar, por meio do roteiro de entrevista (APÊNDICE A), pontos que ainda são sensíveis quanto à utilização dos processos de GC na Prefeitura estudada. De acordo com os dados colhidos por meio das entrevistas, da observação direta e das informações encontradas no *site* da instituição, o papel da alta gestão assume grande importância e influência no modo como os procedimentos e a gestão de pessoas ocorrem na organização, vindo a se tornarem dependentes das decisões dos cargos de alto escalão, que remete principalmente às subcategorias Apoio da Alta Gestão e Qualidade na Tomada de Decisão. Essa influência, exercida pelos cargos de alta gestão, também interfere na maneira como o Compartilhamento e Armazenamento do conhecimento ocorrem, pois muitas vezes ficam restritos aos chefes e dificultam a comunicação dentro da cadeia hierárquica.

As práticas de GC encontradas nos estudos realizados por Batista e Quandt (2015) auxiliaram na identificação das práticas que são adotadas pelos setores de RH na instituição. As entrevistas possibilitaram elencar algumas das práticas de GC executadas na Prefeitura, com destaque para as práticas de tecnologia que apareceram em maior número, mostrando que a organização está buscando acompanhar os avanços tecnológicos, porém também traz um alerta sobre as práticas ligadas a pessoas e a processos, uma vez que foram citadas poucas práticas relacionadas a essas áreas, demonstrando a necessidade de uma maior atenção aos processos e à gestão de pessoas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente Dissertação teve como objetivo identificar os recursos, as práticas utilizadas e as dificuldades encontradas pelos gestores de Recursos Humanos da Prefeitura de um município do interior de um estado da Região Sudeste do Brasil, para o compartilhamento do conhecimento gerado na instituição, assim como para as ações na gestão de RH que favoreçam o armazenamento do conhecimento para a criação de uma memória organizacional.

A partir da análise dos resultados constatou-se que os gestores de RH da Prefeitura enfrentam dificuldades para realizar o compartilhamento e o armazenamento do conhecimento devido aos seguintes fatores:

- a) falta de apoio ou direcionamento dos cargos do alto escalão;
- b) descontinuidade administrativa, que influencia as tomadas de decisão e os fluxos de trabalho e projetos;
- c) retenção do conhecimento produzido pelos servidores;
- d) baixo engajamento dos servidores e gestores, principalmente nas ações de capacitação no município;
- e) ausência de registro dos procedimentos da organização, dificultando a realização da mensuração das ações que são executadas;
- f) carência de meios oficiais estruturados para a comunicação entre os setores da instituição;
- g) ausência de ambientes colaborativos que favoreçam o compartilhamento do conhecimento entre os servidores;
- h) baixo investimento em gestão de pessoas e processos;

Tais fatores influenciam e dificultam a formação e a estruturação de uma memória organizacional na Prefeitura, uma vez que nem todas as informações relevantes estão armazenadas para consulta e uso estratégico da organização.

Entretanto, também foram identificadas práticas que auxiliam os gestores de RH na gestão das informações e dos conhecimentos produzidos. As práticas são enquadradas dentro da categoria de tecnologia, principalmente as mídias sociais, que promovem a divulgação das ações e dos serviços realizados pela Prefeitura, como ainda facilitam a comunicação na instituição, diminuindo o tempo de trâmite de processos e melhorando o alcance das mensagens que são direcionadas aos servidores.

Portanto, cabem, nesse momento, orientações sobre o uso de práticas e ferramentas que favoreçam a busca de informações gerais na instituição, para facilitar tanto o compartilhamento quanto o armazenamento do conhecimento produzido. Um fator que dificulta o uso de tais

ferramentas é a maneira como elas são alimentadas, pois os gestores de RH relatam que existem muitas informações incompletas nos *softwares* utilizados, sendo necessário um treinamento para melhor aproveitamento do recurso disponível.

A necessidade de estruturação do planejamento estratégico da instituição e do incentivo à participação dos gestores é um assunto de grande relevância, uma vez que são apenas os cargos de alta gestão que fazem parte das discussões para o estabelecimento das ações, o que demonstra a rigidez hierárquica e a falta de autonomia para os demais cargos de gestão, pois são as chefias abaixo do alto escalão que executam e disseminam as ações e informações para o restante dos servidores.

A partir da metodologia de investigação e da análise de dados resultante dela, pôde-se identificar que a ferramenta de pesquisa auxiliou tanto na coleta de informações, para responder ao objetivo, quanto para que sejam realizadas investigações futuras com os demais cargos de chefia da Prefeitura.

Essas investigações permitirão que seja realizada uma análise mais completa da influência que os cargos de alta gestão geram na GC e das dificuldades enfrentadas para lidar com o grande fluxo de informações que circulam dentro da alta cúpula e como elas embasam as tomadas de decisão.

Outra ação que poderá orientar estudos futuros é a aplicação do questionário adaptado por Batista (2012) para a verificação do estágio em que a Gestão do Conhecimento se encontra na organização, que seria relevante para a construção de ações que contribuam para uma melhor estruturação da GC na organização. Portanto, foi identificado que existem algumas práticas da GC sendo executadas na Prefeitura alvo do estudo, porém o processo da GC ainda não foi implementado.

Os resultados encontrados também permitiram constatar que a GC na Administração Pública ainda é um processo que carece de maiores investimentos e estruturação, em comparação com o praticado pelas empresas privadas. De acordo com Gonzalez e Martins (2014) e Melati (2017), para que o processo de GC nas organizações públicas seja estruturado é necessário compreender que o conhecimento está no indivíduo, que ele é um instrumento de retenção do conhecimento e que são necessárias capacitações contínuas para que as informações sejam disseminadas e armazenadas pelas pessoas.

A avaliação dos resultados da pesquisa que deu suporte à presente Dissertação sugere que sejam realizados estudos sobre a GC na Administração Pública, principalmente na esfera municipal, pois os municípios, como já exposto por Souto e Faria (2021), Sartori et al. (2020)

e Echternacht e Quandt (2017), estão voltados à resolução de problemas organizacionais relacionados muitas vezes à falta de recursos ou à carência de conhecimento técnico, o que dificulta a implementação e a utilização das práticas de GC de uma maneira mais estruturada.

Portanto, a partir da análise dos resultados da pesquisa à luz do referencial teórico adotado, foi possível concluir que a Prefeitura alvo do estudo possui recursos tecnológicos que servem de apoio para a realização dos processos de GC como o compartilhamento e armazenamento do conhecimento, porém ainda carece de práticas que estejam voltadas para a gestão de pessoas e de processos.

Pretende-se que, a partir dos resultados alcançados, sejam propostas: a) capacitações voltadas para os cargos de chefia para que trabalhem questões como liderança, comunicação, relacionamento interpessoal e legislação básica como a lei orgânica do município e a lei sobre o plano de carreiras; b) capacitações que sejam voltadas para a realidade dos servidores nas suas respectivas áreas de atuação; c) criação de ambientes colaborativos para a interação e melhor comunicação entre os servidores e gestores; d) orientação para a criação de um fluxo de atividades diárias para que as informações não fiquem retidas nas pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ALCANTARA, C. M. Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: estudo comparativo Brasil e Espanha. **Constituição, Economia e Desenvolvimento: Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 24-49, ago./dez. 2009.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **Management Information Systems Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, mar. 2001.
- ALFONSO, L. P. **Manual de Derecho Administrativo**. v. 1. 4 ed. Barcelona: Ariel, 1996.
- ANGELIS, C. T. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 137-166, abr. 2011.
- ANGELIS, C. T. A model of knowledge management and organizational intelligence for public sector administrations. **International Journal Of Public Administration**, v. 11, issue 36, p. 807-819, 2013a.
- ANGELIS, C. T. A emergência da reforma do estado brasileiro: a governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 45, p. 13-46, jul./dez. 2015.
- ANTUNES, H. J. G.; PINHEIRO, P. G. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation and Knowledge**. Espanã, p. 140-149. jun. 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300319>. Acesso em: 05 abr. 2021.
- APO. **Knowledge management: Facilitator's Guide**, 2009. Disponível em: <[http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39\\_APO-KM-FG.htm](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm)> Acessado em: 30 nov. 2021.
- ARANTES, L. S.; MARTINELLI JUNIOR, O.; VIEGAS, T. O. C.; ROHENKOH, J. E. Maturity and level of knowledge management in the company: an application of Nonaka and Takeuchi model and fuzzy logic. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 28, n. 2, p. 1-21, 2021.
- ASRAR-UL-HAQ, M.; ANWAR, S. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: trends, issues, and challenges. **Cogent Business & Management**, v. 3, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Texto para discussão, nº 1095**. Brasília: Ipea, 2005.
- 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. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 29 dez. 2020.

- BATISTA, F. F.; RECH, A. R.; GOMES, C. A.; SANTOS, D. L. N.; ANDRADE, E. C. S.; MALLMANN, M. L.; FERREIRA, R. M. P. M.; COSTA, V. S. Casos Reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. **Texto para Discussão, nº 1941**. Brasília: Ipea, 2014.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento. **Texto para Discussão, nº 2021**. Brasília: Ipea, 2015.
- BENITES, V. C. **Formação de professores de matemática**: dimensões presentes na relação PIBID e comunidade de prática. Dissertação (Mestrado em Educação Matemática) - Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2013.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. **Produção**, vol.9, nº 2, p.65-76, 2000.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. Revisitando a produção científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Production Journal**, 1, p.225-232, 2014.
- BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988.
- BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Instrumento para a avaliação da gestão pública**. Ciclo 2007.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 47, n. 1, p. 07-40, jan./abr. 1996.
- CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. **Gestão de Pessoas no Governo Federal**: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. 45. ed. Brasília: Cadernos Enap, 2016. 104 p.
- CASTRO, S. H. R.; CARVALHO, M. G. Indicador de efetividade da gestão municipal: contribuição dos tribunais de contas para a melhoria da gestão pública. **Sistemas, Cibernética e Informática**, v. 14, n. 1, p. 56-60, 2017.
- CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8 - CBGDP. **Anais...**Porto Alegre/RS, 2011.
- CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 657-686, ago. 2019.
- CÔRTEZ, F. G. **Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal**: desafios e possibilidades. 2016. 287 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.
- COSTA, R. G. G.; REZENDE, J. F. C. Strategic alignment of knowledge management and



value creation: implications to oil and gas corporation. **Rausp Management Journal**, São Paulo, v. 53, n. 2, p. 241-252, abr. 2018.

COSTA, L. A.; ROCHA, D. F. Burocracia e gestão pública: uma análise do ministério da saúde. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, São Carlos, v. 26, n. 3, p. 632-645, 2018.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Mapeamento da produção científica sobre gestão do conhecimento e memória organizacional: um enfoque sobre os modelos de implantação e os fatores críticos de sucesso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 3, p. 226-245, set./dez. 2020.

ECHTERNACHT, T. H. S.; QUANDT, C. O. A gestão do conhecimento como suporte ao processo estratégico na administração pública municipal: um estudo comparativo de casos no Brasil e em Portugal. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, p. 35-49, mar. 2017.

EDUARDO, E. A.; PERES, A. M.; ALMEIDA, M. L.; ROGLIO, K. D.; BERNARDINO, E. Análise de modelo de tomada de decisão de enfermeiros gerentes: uma reflexão coletiva. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.L.], v. 68, n. 4, p. 668-675, ago. 2015.

FREITAS, E. S. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 15, n.1, p. 424-457, 2017.

EVOY, P. J. Mc.; RAGAB, M. A. F.; ARISHA, A. The effectiveness of knowledge management in the public sector. **Knowledge Management Research & Practice**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 39-51, nov. 2018.

GIL-GARCIA, J. R.; ZHANG, J.; PURON-CID, G. Conceptualizing smartness in government: an integrative and multi-dimensional view. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 33, n. 3, p. 524-534, jul. 2016.

GONZALEZ, R. V. D. Retenção de conhecimento em serviços. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 42-65, mar. 2016.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. **Journal Of Knowledge Management**, v. 18, n. 1, p. 152-176, 4 fev. 2014.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 26 jan. 2017.

GOVERNO MUNICIPAL do município estudado\*\*\*. **Portal da Transparência**, 2021. Disponível em: [http://www.\\*\\*\\*.mg.gov.br/portal/conteudo,37740](http://www.***.mg.gov.br/portal/conteudo,37740). Acesso em: 09 nov. 2021. (\*\*\*) não indicação para evitar identificação).

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.

IBGE. **Cidades e Estados**, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e->

[estados/mg/\\*\\*\\*.html](#). Acesso em: 09 nov. 2021. (\*\*\*) não indicação para evitar identificação).

JUÁREZ, H. J. L.; CERVANTES, B. P. La gestión Del conocimiento como estratégia para La mejora continua em La Administración Publica Municipal. La experienciadel H Ayuntamiento de Novolato. **Internacional Journal of Good Conscience**, v. 7, n. 3, p. 1-14. nov./2012.

LARTEY, P. Y.; KONG, Y.; AFRIYIE, S. O.; SANTOSH, R. J.; BAH, F. B. M. Knowledge Management Issues in India: a public sector perspective. **International Journal Of Public Administration**, [S.L.], v. 44, n. 3, p. 215-230, out. 2019.

Lin, H.F. A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 6, p. 643-659, dez. 2007.

LIRA, L. A. M.; PINTO, I. M. B. S. Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor público: estudo de caso no corpo de bombeiros militar de alagoas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, p. 35-55, mar. 2021.

MACHADO, H. P. V.; ELIAS, M. L. G. G. R. Gestão do conhecimento: constituição do campo, temas e perspectivas de pesquisas. **Transinformação**, Campinas, v. 32, e200037, p. 1-12, 2020.

MARTINS, R. A. Abordagens Quantitativa e Qualitativa. In CAUCHICK MIGUEL, Paulo Augusto (Org.) **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 45-61.

MAKHUBELA, S.; NGOEPE, M. Knowledge retention in a platinum mine in the North West Province of South Africa. **South African Journal of Information Management**, v. 20, n. 1, p. 1-8, 2018.

MAZORODZE, A. H.; BUCKLEY, S. A review of knowledge transfer tools in knowledge-intensive organizations. **South African Journal of Information Management**, v. 22, n. 1, p. 1-6, 2020.

MCNAMARA, T. K.; PITT-CATSOUPHES, M. Gender variation in the antecedents of task advice network size: Organizational tenure and core self-evaluations. **The Social Science Journal**, 51(3), p. 368-376, 2014.

MELATI, C.; JANISSEK-MUNIZ, R.; CURADO, C. M. M. Qualidade Decisória dos Gestores Públicos: contribuições da inteligência e gestão do conhecimento. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 25, n. 2, p. 1-17, 2021.

MELATI, C. **Gestão do Conhecimento e Inteligência na atividade pública sob a perspectiva dos gestores públicos**. 2017. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

MENEZES, K. C.; JOHANN, J.; VALENTIM, P. P.; SCOTT, P. Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 145-159, mar. 2017.

- MORENO, V.; CAVAZOTTE, F.; DUTRA, J. P. Antecedentes Psicossociais e Organizacionais do Compartilhamento de Conhecimento no Ambiente de Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 24, n. 4, p. 283-299, jul. 2020.
- MOTTA, P. F.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- NASCIMENTO, N. M.; SOUZA, J. S. F.; VALENTIM, M. L. P.; MORO-CABERO, M. M. Gerenciamento dos Fluxos de Informação como requisito para a preservação da Memória Organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, p. 29-44, jan. 2016.
- NEVES, P. M. C.; CERDEIRA, J. P. Memória Organizacional, Gestão do Conhecimento e Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 3-19, 30 abr. 2018.
- NONATO, R. V.; NETA, M. C. S. Descontinuidade administrativa: seus efeitos em uma nova gestão. **Mal-Estar e Sociedade**, Barbacena, v. 11, n. 6, p. 117-130, jul./dez. 2013.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica do conhecimento. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PACHECO JÚNIOR, J. M. C.; GOMES, R. Tomada de decisão e alta administração: a implantação de projetos de mudanças de gestão da clínica em hospitais do SUS. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S.L.], v. 21, n. 8, p. 2485-2496, ago. 2016.
- PARRILLA, F. A.; OGLIARA, M.; BITTENCOURT, J. P. Sessão especial - FastTrack SEMEAD: potencialidades e desafios na articulação entre a memória e a aprendizagem organizacional: o centro de memória Bunge. **Rege - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 325-335, out. 2017.
- PEREIRA, M. O. F.; SILVA, H. F. N.; PINTO, J. S. P. A Memória Organizacional nos processos de Gestão do Conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná. **Informação & Informação**, Londrina, v. 21, n. 1, p. 348 – 374, jan./abr. 2016.
- PLATT NETO, O. A.; CRUZ, F.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Publicidade e Transparência das Contas Públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 1, p. 75-94, jan./mar. 2007.
- REGO, A. C. P.; PEIXOTO, J. P. M. **A política das reformas econômicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1998.
- RIBEIRO, J. S. A. N.; SOARES, M. A. C.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. R. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 4-17, mar. 2017.
- ROTHER, E. T. Revisão sistemática versus revisão narrativa. Editorial. **Acta Paul Enferm.**, v. 20, n. 2, p. v-vi, fev. 2007.

- RUGGIERI, R.; GASPAR, M. A.; AIHARA, C. H.; OLIVERO, S. M. Gestão do conhecimento em empresa pública: práticas e iniciativas adotadas pelo poupatempo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, p. 56-70, mar. 2021.
- SANTOS, V.; BASTOS, R. C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 24-41, abr. 2019.
- SARTORI, R. **Governança em agentes de fomento dos sistemas regionais de CT&I**. 2011. 227 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- SARTORI, R.; URPIA, A. G. B. C.; DELGADO, A. S.; CAPA, V. M. C. Análise Comparativa das Práticas de Gestão do Conhecimento de Processos Organizacionais entre Prefeituras de uma Região do Brasil e de uma Província do Equador. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 10, p. 1-16, jan./dez. 2020.
- SCHMITTEL, R. M.; MAINARDES, E. W. O Tempo de Empresa e a Percepção do Funcionário em Relação à Orientação para o Mercado. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 24-44, 2018.
- SILVA, F. F.; ARAÚJO, S. R. Análise do cenário da gestão do conhecimento através do levantamento e estudo de publicações científicas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 40 – Enegep, 2020, Foz do Iguaçu/PR. 16 p. **Anais...** Foz do Iguaçu/PR, 2020. 16 p.
- SILVA, A. P. N.; MIRANDA, A. C. D. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 23, n. 52, p. 73-83, mai./ago. 2018.
- STEIN, E. W. Organizational Memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, v. 15, n. 2, p. 17-32, fev. 1995.
- SOUTO, L. F.; FARIA, M. F. B. Risco de Perda de Conhecimento no Contexto da Administração Pública: Uma Análise da Produção Científica Indexada na Base de Dados SciELO. **Economia & Gestão**, v. 21, n. 60, p. 42-61, set./dez. 2021.
- SOUSA, C. V.; PRATA, F. S.; PEREIRA, J. R. Gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva em uma paraestatal mineira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 154-173, jun. 2018.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TOMOMITSU, H. T. A.; CARVALHO, M. M.; MORAES, R. O. A evolução da relação entre a gestão de projetos e a gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 2, p. 354-369, jun. 2018.
- TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de**

**produção:** estratégia, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. **UNIFEI**, 2012.

URQUIZA, M. A.; MARQUES, D. B. Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórico-empírica. **Entretextos**, Londrina, v. 16, n. 1, p. 115-144, jan./jun. 2016.

URPIA, A. G. B. C.; SARTORI, R.; MACHADO, C. P. Practices of knowledge management in organizational processes of town hall of the AMUSEP region: a research agenda. **Gestão & Produção**, v. 27, n. 4, p. 1-20, 2020.

WALSH, P. J.; UNGSON, G. Organizational memory. **The Academic of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WHITAKER, D. C. A.; DANTAS, A.; ANDRADE, E. A.; FIAMENGUE, E. C.; ARAÚJO, R. A.; MACHADO, V. A Transcrição da Fala do Homem do Campo: fidelidade ou caricatura. **Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais**, Araraquara, v. 3, n. 2, p. 65-70, 1995.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este roteiro faz parte do projeto de pesquisa “GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL”, desenvolvido para a realização do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA.

O(a) participante deve responder às questões livremente e da maneira mais sincera possível. A participação é voluntária e sigilosa com a garantia da não identificação dos participantes. Pretende-se que os resultados, além de serem utilizados para a realização da referida Dissertação, contribuam para a ampliação das informações sobre os problemas da área e possam ser aplicados para a gestão do conhecimento na Secretaria da Prefeitura em que você atua.

O Roteiro de Entrevista abrange duas partes. Na primeira parte são solicitados dados pessoais e profissionais. A segunda está dividida em cinco blocos e aborda temas como a criação, o compartilhamento, o armazenamento do conhecimento, e a gestão de recursos humanos na administração pública municipal.

No decorrer da entrevista, caso exista alguma pergunta que o(a) deixe constrangido(a), mesmo depois de ter assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e compreendido o objetivo deste estudo, você poderá deixar de respondê-la, assim como interromper sua participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Pesquisadora responsável: Marialice Gomes Citta.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr.<sup>ª</sup> Vera Mariza Henriques de Miranda Costa

### PRIMEIRA PARTE: INFORMAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS

1) Sexo:

- ( ) Feminino
- ( ) Masculino
- ( ) Não quero responder

2) Idade (em anos completos):

- ( ) de 18 anos a 30 anos
- ( ) de 31 anos a 40 anos
- ( ) de 41 anos a 50 anos
- ( ) mais de 50 anos
- ( ) Não quero responder

3) Nível de escolaridade:

- ( ) Ensino Fundamental
- ( ) Ensino Médio/Técnico
- ( ) Ensino Superior
- ( ) Pós – graduação Lato Sensu (Especialização)
- ( ) Pós – graduação Stricto Sensu (Mestrado/Doutorado)
- ( ) Não quero responder

4) Tempo de trabalho na Prefeitura (em anos completos):

- até 1 ano
- mais de 1 ano a 5 anos
- mais de 5 anos a 10 anos
- mais de 10 anos
- Não quero responder

5) Tempo de trabalho na área de Recursos Humanos:

- até 1 ano
- mais de 1 ano a 5 anos
- mais de 5 anos a 10 anos
- mais de 10 anos
- Não quero responder

## **SEGUNDA PARTE: Atividades de criação, compartilhamento e armazenamento de conhecimento**

As questões que compõem o bloco estão propostas para serem respondidas sob a forma de diálogo e poderão ser simplificadas ou ampliadas, de acordo com o andamento da entrevista, dado que serão tratadas qualitativamente.

### **Bloco A – Fatores Estratégicos e Liderança**

- 1) Você já teve acesso a informações sobre a missão, a visão, o planejamento estratégico da Prefeitura e ao objetivo estratégico da sua Secretaria? Quais os meios de acesso ou os meios que poderiam promover esse acesso?
- 2) Você percebe que a alta gestão e as demais chefias realizam o compartilhamento do conhecimento gerado com as suas equipes? Como ocorre esse compartilhamento?
- 3) Quais são os meios e recursos utilizados pela alta gestão e pelas demais chefias para a comunicação de informações relevantes dentro da Secretaria e dentro das lotações com suas equipes?
- 4) A melhoria no desempenho dos servidores, o aprendizado individual e em equipe, o compartilhamento do conhecimento produzido na lotação e a inovação de processos são reconhecidos ou motivados pela alta gestão e as pelas demais chefias? Exemplificar.

### **Bloco B – Procedimentos da organização**

- 5) A sua lotação possui um passo a passo ou um fluxo a ser seguido para a execução das tarefas diárias? Exemplificar.
- 6) Como é realizada a administração de recursos humanos em sua Secretaria? Quais os recursos, programas ou ferramentas utilizadas?
- 7) Quais os fatores ou referenciais utilizados para a criação de novas atividades, projetos ou procedimentos?(Exemplo: novas demandas provenientes do cidadão ou do servidor, necessidade de novas tecnologias, mudança na legislação, etc.)

- 8) Em momentos de crise ou eventos imprevistos, como você e sua equipe administram tal situação para que seja assegurada a continuidade das operações diárias?
- 9) Você e sua equipe realizam algum tipo de avaliação ou revisão dos procedimentos realizados na sua lotação?

### **Bloco C – Gestão de Pessoas**

- 10) Em sua avaliação quais os principais programas oferecidos pela Prefeitura nas áreas de educação e capacitação para desenvolvimento do servidor? Comente sobre as capacitações ou a ausência delas.
- 11) A Prefeitura possui um plano de carreiras que você como gestor de RH já tem conhecimento? Se sim, Quais são os pontos fortes e os pontos fracos dele?
- 12) A colaboração e o compartilhamento do conhecimento na Prefeitura são incentivados e reconhecidos?
- 13) A Prefeitura possui um banco de competências de seus servidores (Exemplo: banco de dados de informações sobre a formação e as habilidades dos servidores)? Se sim, como funciona?
- 14) A sua Secretaria incentiva a realização de trabalhos em equipe visando o compartilhamento de informações e experiências?
- 15) Do seu ponto de vista, os servidores se sentem confortáveis para expressar o que possuem de conhecimento, assim como sobre aquilo que não possuem de conhecimento? Exemplificar.
- 16) A sua percepção sobre os servidores no geral é de que grande parte está preocupada apenas com as tarefas da sua área de atuação sem preocupação com as tarefas da Prefeitura como um todo? Exemplificar.

### **Bloco D – Tecnologia e Comunicação**

- 17) Você acredita que a comunicação entre a sua lotação/equipe e as demais lotações da Prefeitura é eficiente? Justifique e exemplifique.
- 18) As informações relevantes para a fluidez do seu trabalho são compartilhadas por toda a equipe e a sua chefia? Dê exemplos do que ocorre e do que seria importante que ocorresse.
- 19) Existe um sistema para acesso e compartilhamento de informações na sua Secretaria? Todos os servidores lotados nela conseguem ter acesso ao sistema e ao conhecimento produzido?
- 20) As informações que são mais relevantes para uso de sua Secretaria e de sua equipe estão organizadas em espaços virtuais ou bancos de dados de acesso geral?
- 21) Há disciplina e incentivo para a documentação (registro) do conhecimento produzido na sua lotação? E na sua Secretaria como um todo? Dê Exemplos.
- 22) A Prefeitura possui alguma política de proteção da informação e conhecimento gerados na instituição? Comente sobre.



**Bloco E – Mensuração e divulgação de Resultados**

- 23) Existe a preocupação em medir resultados dentro da sua equipe? Como é medido e, se não é, como poderia ser?
- 24) Qual a abrangência de divulgação dos resultados da sua Secretaria? São divulgados tanto dentro quanto fora dessa lotação? (entre os servidores da própria Secretaria e com o restante da Prefeitura?). A forma de divulgação é satisfatória ou poderia ser aperfeiçoada? Neste caso, como?
- 25) Do seu ponto de vista, a divulgação dos resultados de cada Secretaria e da Prefeitura como um todo serviriam de aprendizado para ações gerenciais e nas tomadas de decisões? Sugestões.

Você gostaria de acrescentar informações ou sugestões que pudessem contribuir para a melhoria das práticas utilizadas em gestão do conhecimento na instituição em que você trabalha? Fique à vontade para fazê-lo.

## **APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

### **Dados de identificação**

**Título do Projeto:** Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Estudo de uma Prefeitura Municipal

**Pesquisador(a) responsável:** Marialice Gomes Citta

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Data de nascimento: \_\_\_\_\_ R.G.: \_\_\_\_\_

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), do projeto de pesquisa “Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Estudo de uma Prefeitura Municipal”, sob a responsabilidade da pesquisadora Marialice Gomes Citta.

Leia com cuidado os esclarecimentos que seguem abaixo. Em caso de dúvidas estou à disposição para responder. Após realizada a leitura e no caso de aceitar participar do estudo, assine ao final deste documento, que possui duas vias: uma que será sua e a outra da pesquisadora responsável. Caso você não queira participar do estudo fica aqui garantido que não sofrerá nenhuma penalidade.

### **Declaro ter sido esclarecido(a) sobre os seguintes pontos:**

1. A finalidade da pesquisa é identificar os recursos, as práticas utilizadas em gestão do conhecimento e as dificuldades enfrentadas na gestão de Recursos Humanos, tanto para o compartilhamento quanto para armazenamento do conhecimento gerado na instituição.
2. A minha participação nesta pesquisa compreenderá responder as questões pertencentes ao roteiro de entrevista elaborado pela pesquisadora responsável, dividido em duas partes: a primeira sobre informações pessoais e profissionais, e a segunda contendo questões distribuídas em 5 blocos temáticos. A entrevista ocorrerá nas dependências dos prédios da Prefeitura, sem a necessidade de deslocamento e durante o horário de trabalho, com autorização da chefia imediata.
3. No decorrer da entrevista, caso exista alguma pergunta que me deixe constrangido(a), mesmo depois de ter assinado este termo e compreendido o objetivo deste estudo, poderei deixar de respondê-la, assim como interromper minha participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo para minha pessoa.
4. Ao participar desta pesquisa estarei contribuindo para a melhoria e sistematização dos processos da instituição, principalmente no que diz respeito ao compartilhamento e armazenamento das informações e dos conhecimentos produzidos pela organização; para a melhoria da operação e da execução do sistema de avaliação de desempenho da instituição; e para a melhoria do relacionamento interpessoal entre as equipes da instituição, agregando conhecimento para ser compartilhado em atividades de capacitação.

5. A minha participação nesta entrevista terá uma duração em torno de 50 minutos, considerando a leitura dos documentos, a compreensão dos objetivos do trabalho e as respostas às questões da entrevista.
6. Estou ciente de que não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa, que poderei deixar de participar a qualquer momento assim como retirar meu consentimento caso sinta necessidade, sem justificativas ou prejuízos.
7. Estou ciente que não há nenhum valor econômico a receber ou pagar, por minha participação, porém caso apareça alguma despesa decorrente da minha participação na pesquisa, serei ressarcido.
8. Caso em decorrência da minha participação nessa pesquisa incidir algum dano, poderei ser compensado conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.
9. O meu nome será mantido em sigilo, com a garantia da minha privacidade e caso eu tenha interesse, poderei ter acesso livre a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, antes, durante e depois da minha participação.
10. Estou ciente de que os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins deste estudo e que os resultados poderão ser publicados.

Qualquer dúvida, entrar em contato com Marialice Gomes Citta, pesquisadora responsável pela pesquisa, telefone: (34) 9.91175961, e-mail: [marialice.citta@uniara.edu.br](mailto:marialice.citta@uniara.edu.br) e/ou com o Comitê de Ética em Pesquisa da Uniara, localizado na Rua Voluntários da Pátria nº 1309 no Centro da cidade de Araraquara-SP, telefone: (16) 3301.7263, e-mail: [comitedeetica@uniara.com.br](mailto:comitedeetica@uniara.com.br), atendimento de segunda a sexta-feira das 08h00min às 13h00min. e das 14h00min às 17h00min.

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_, declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

Localidade \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_\_.

---

Assinatura do participante

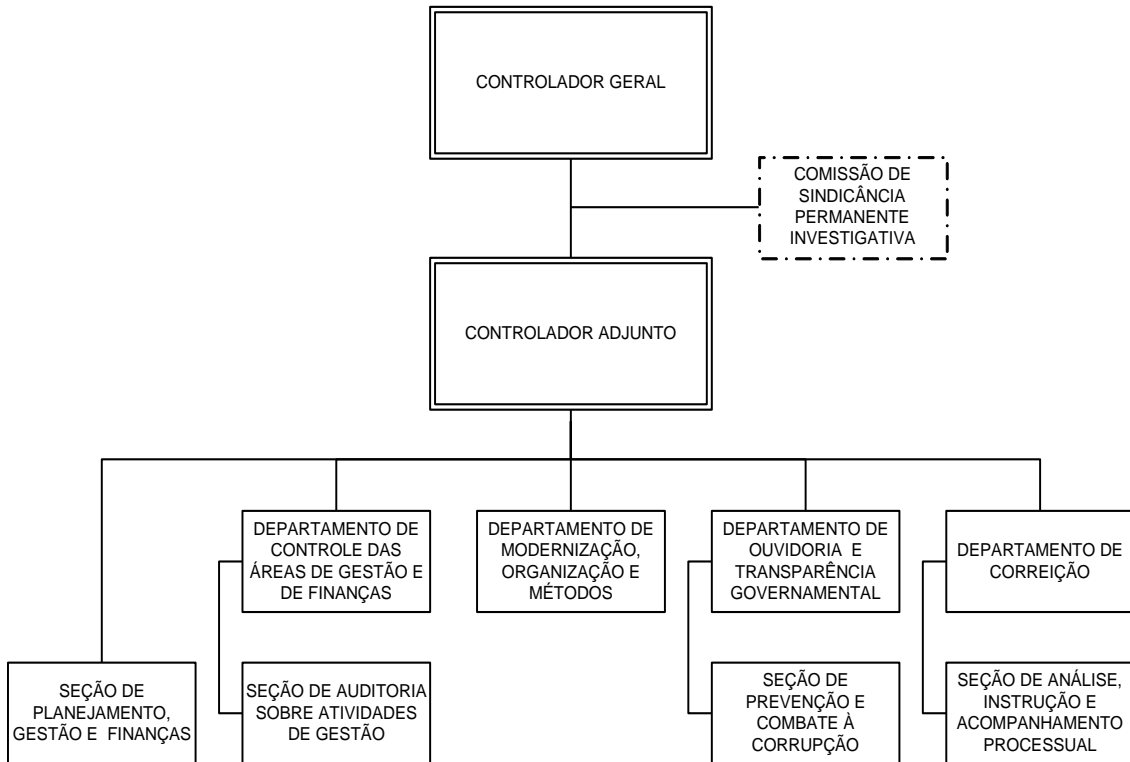
---

Marialice Gomes Citta  
(Pesquisadora responsável)

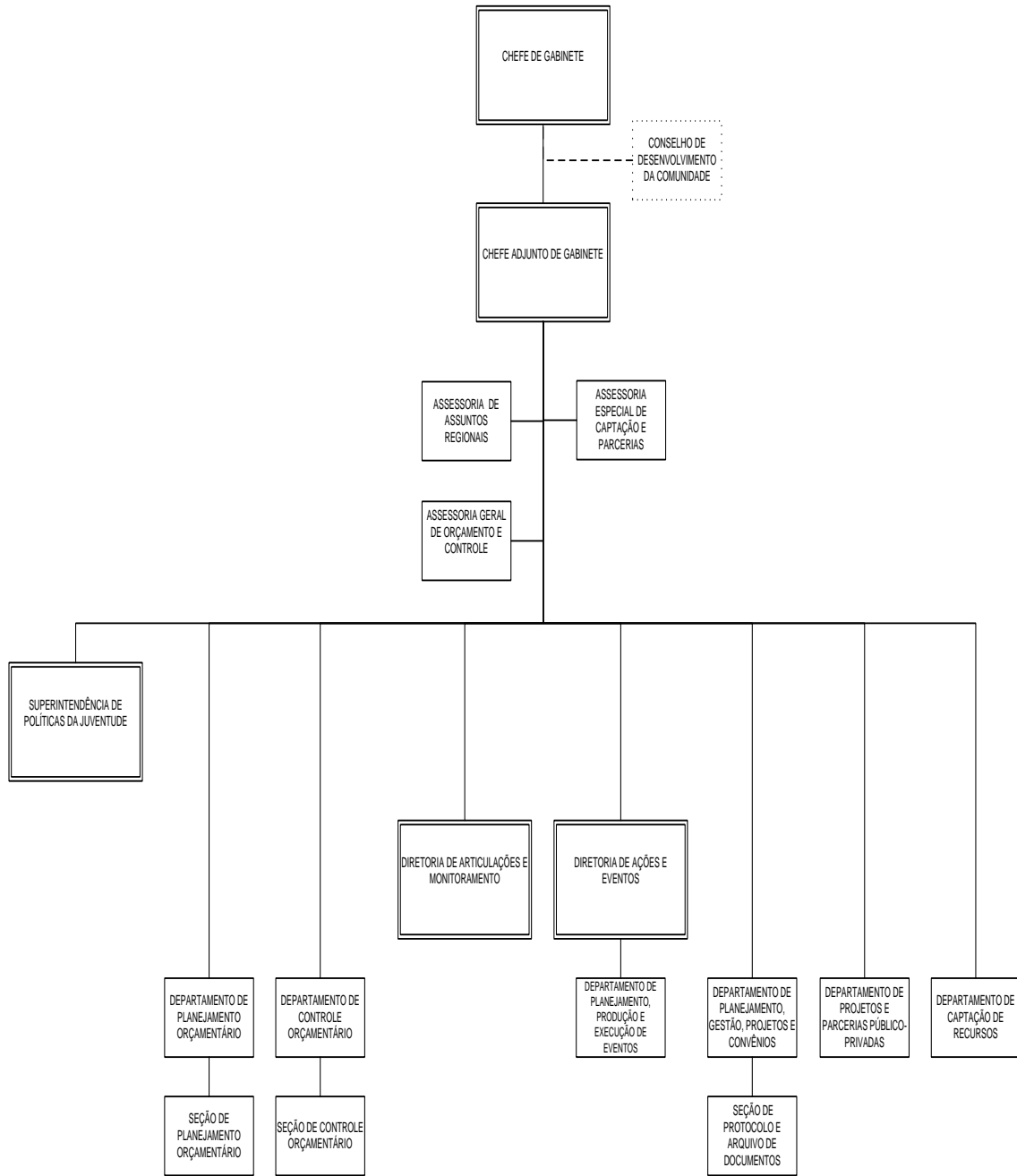
## **ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DAS SECRETARIAS**

(\*Fonte: site da instituição)

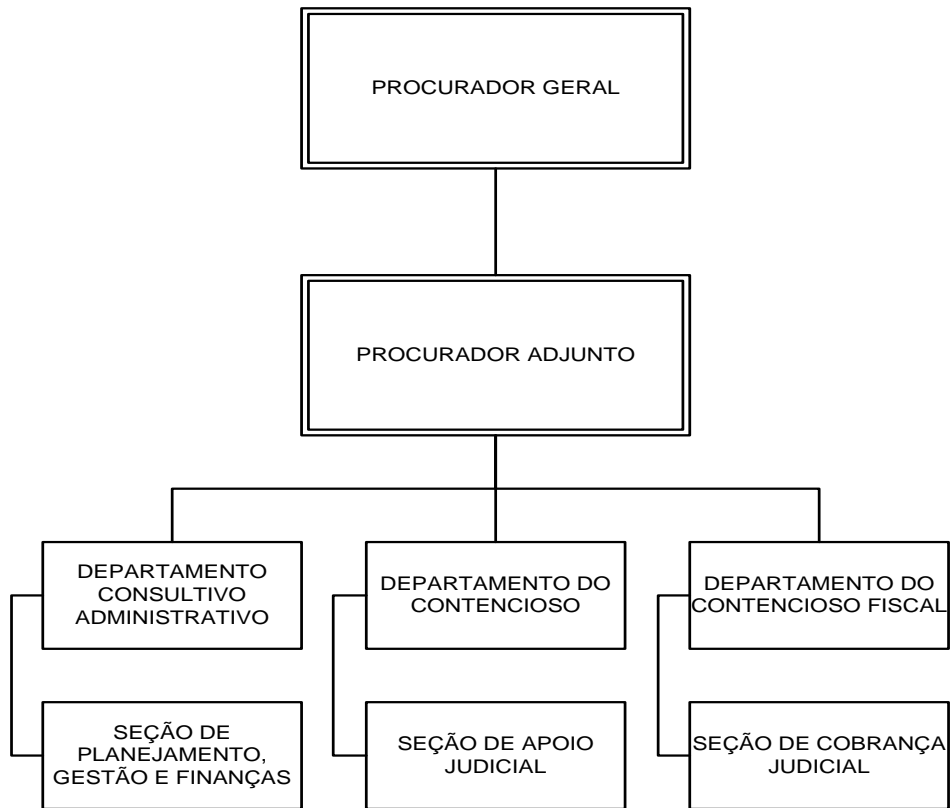
## CONTROLADORIA GERAL – CG



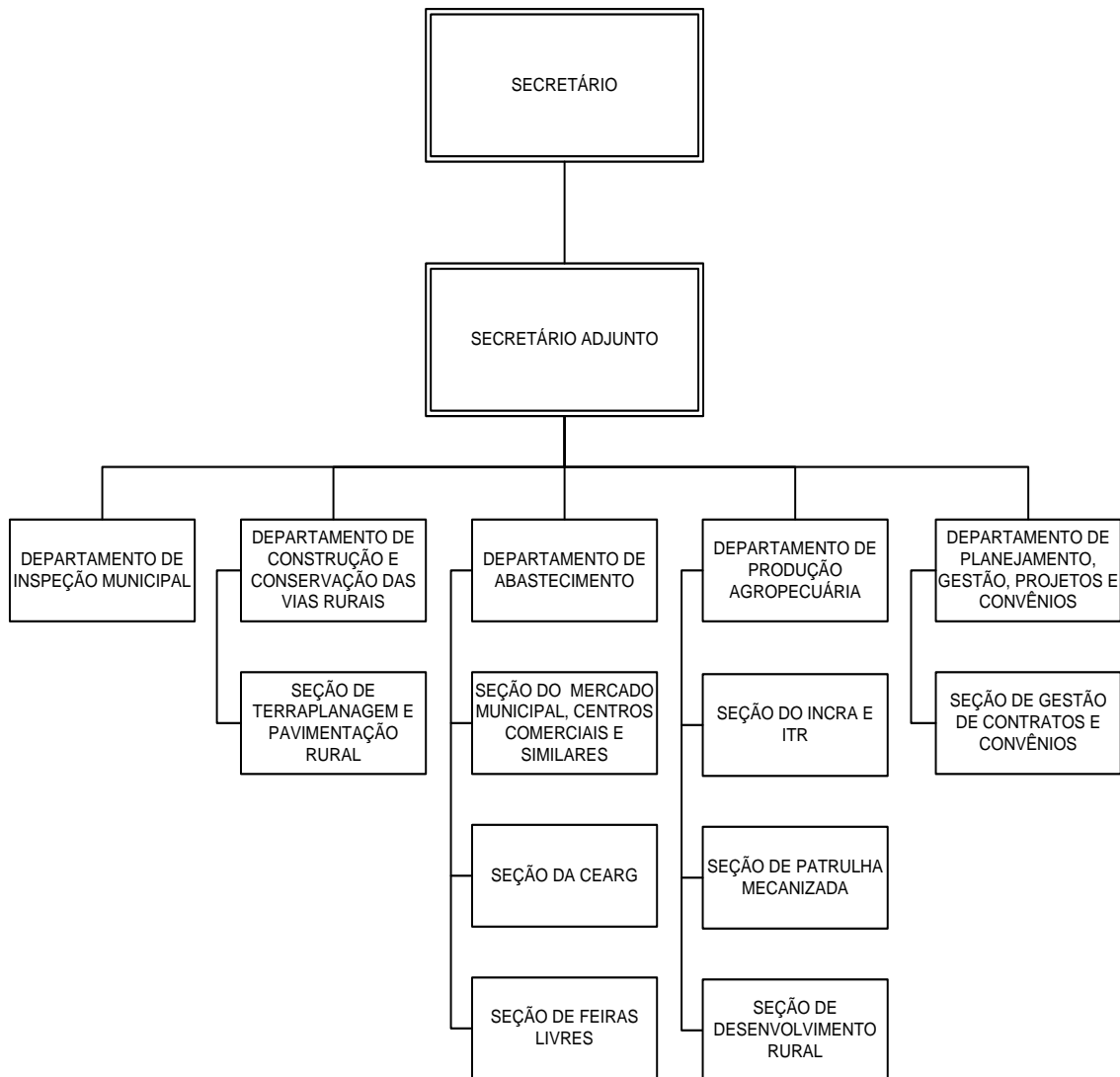
CHEFIA DE GABINETE - CHEGAB



## PROCURADORIA GERAL - PROGER

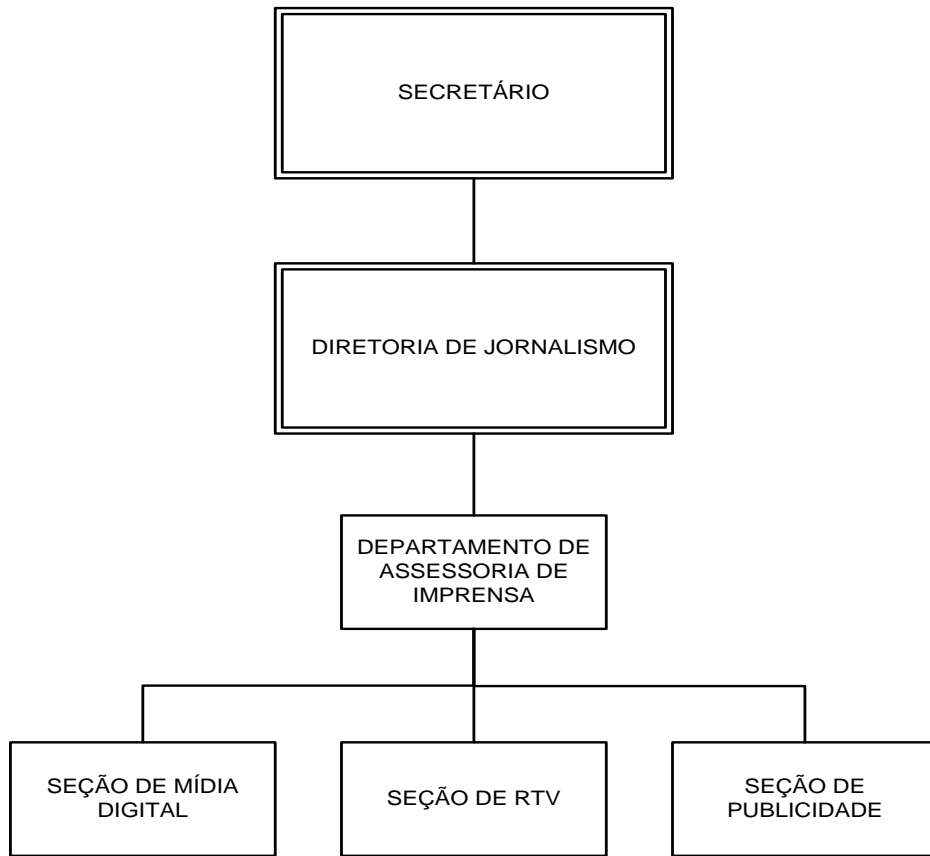


## SECRETARIA DO AGRONEGÓCIO – SAGRI

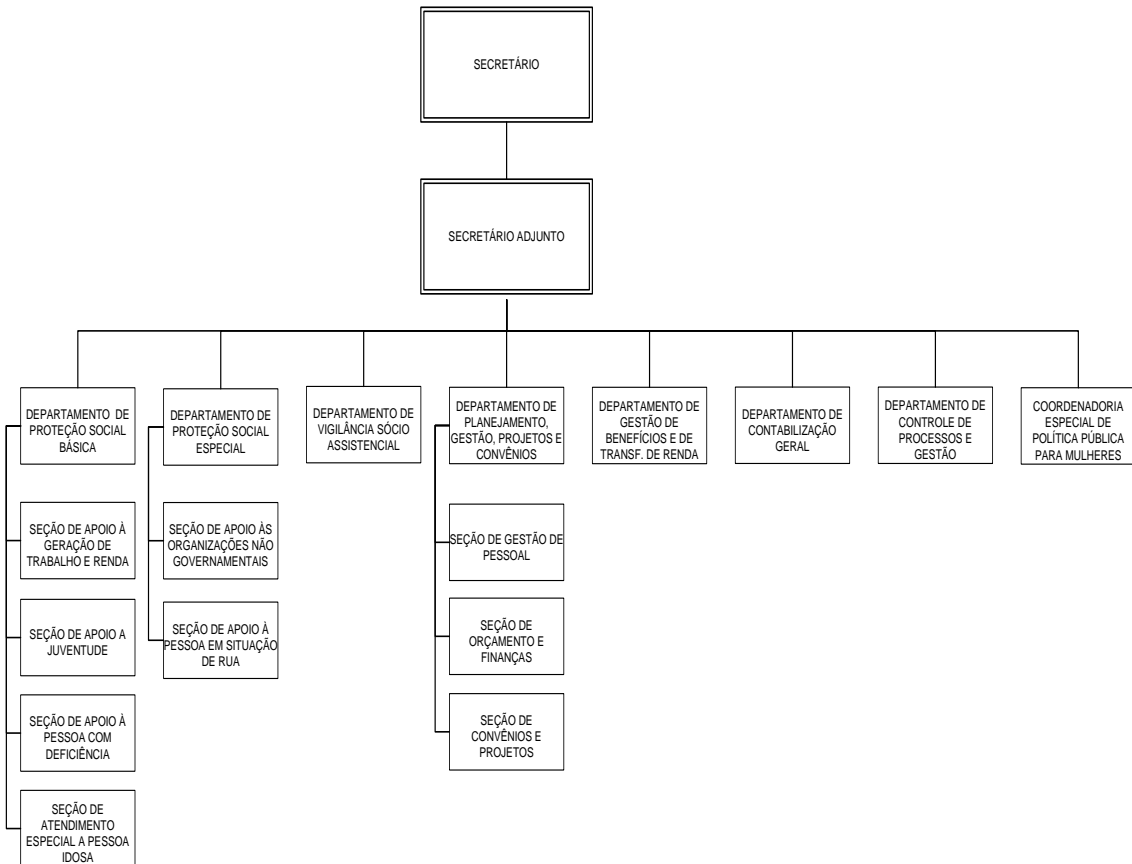




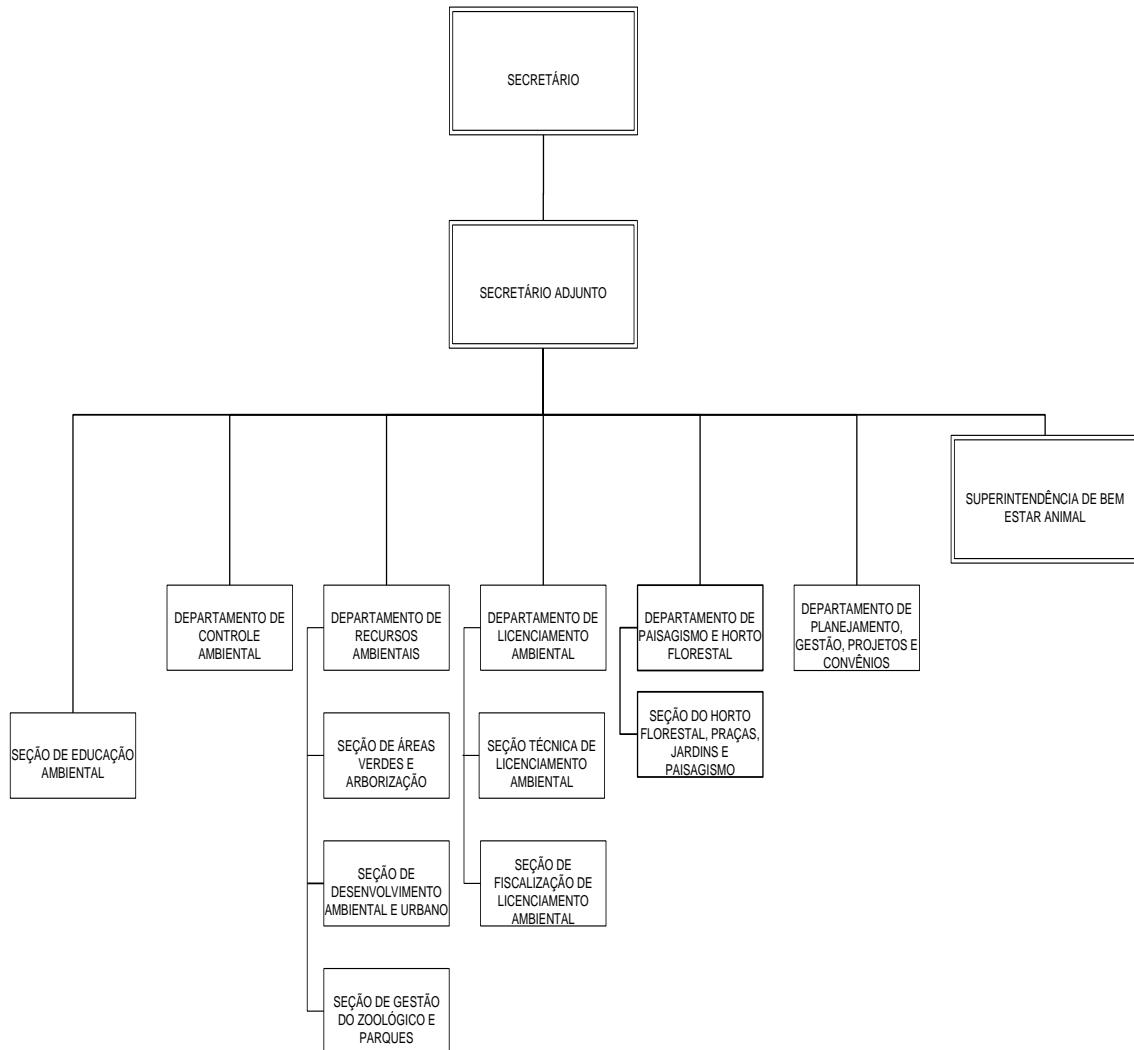
## SECRETARIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO - SECOM



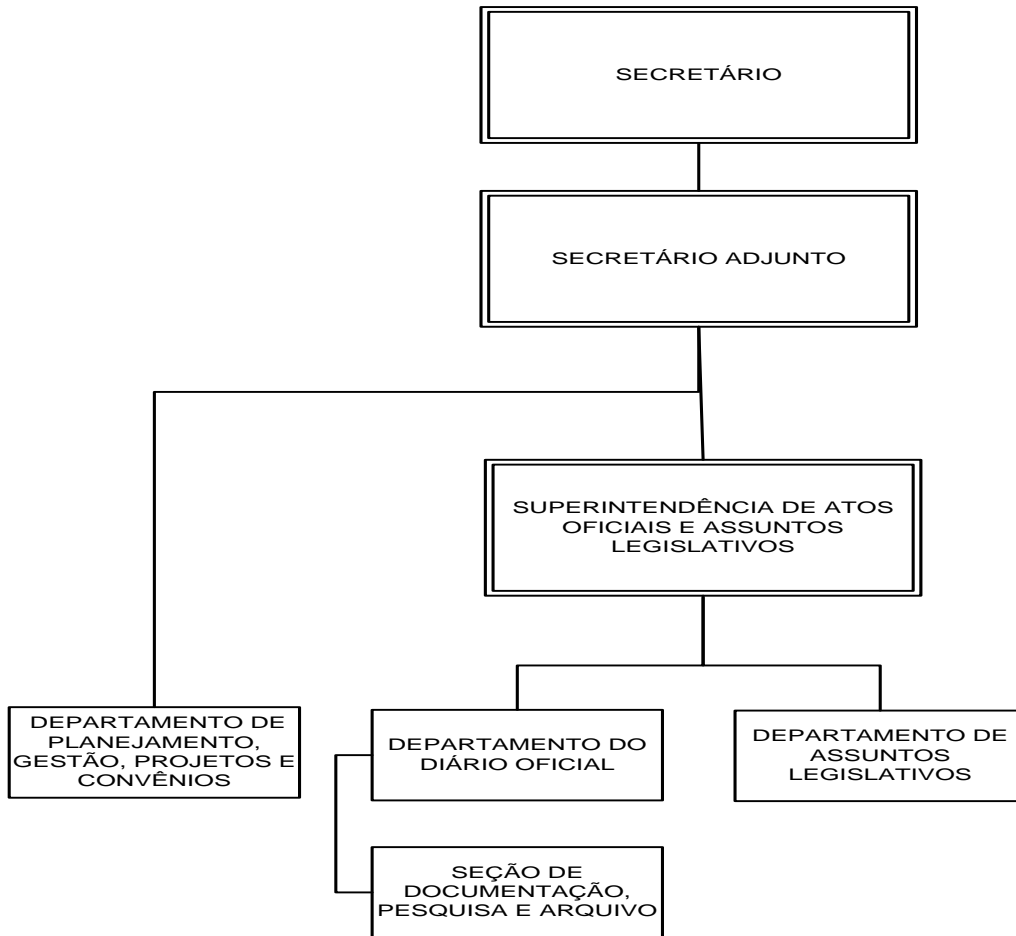
## SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL – SEDS



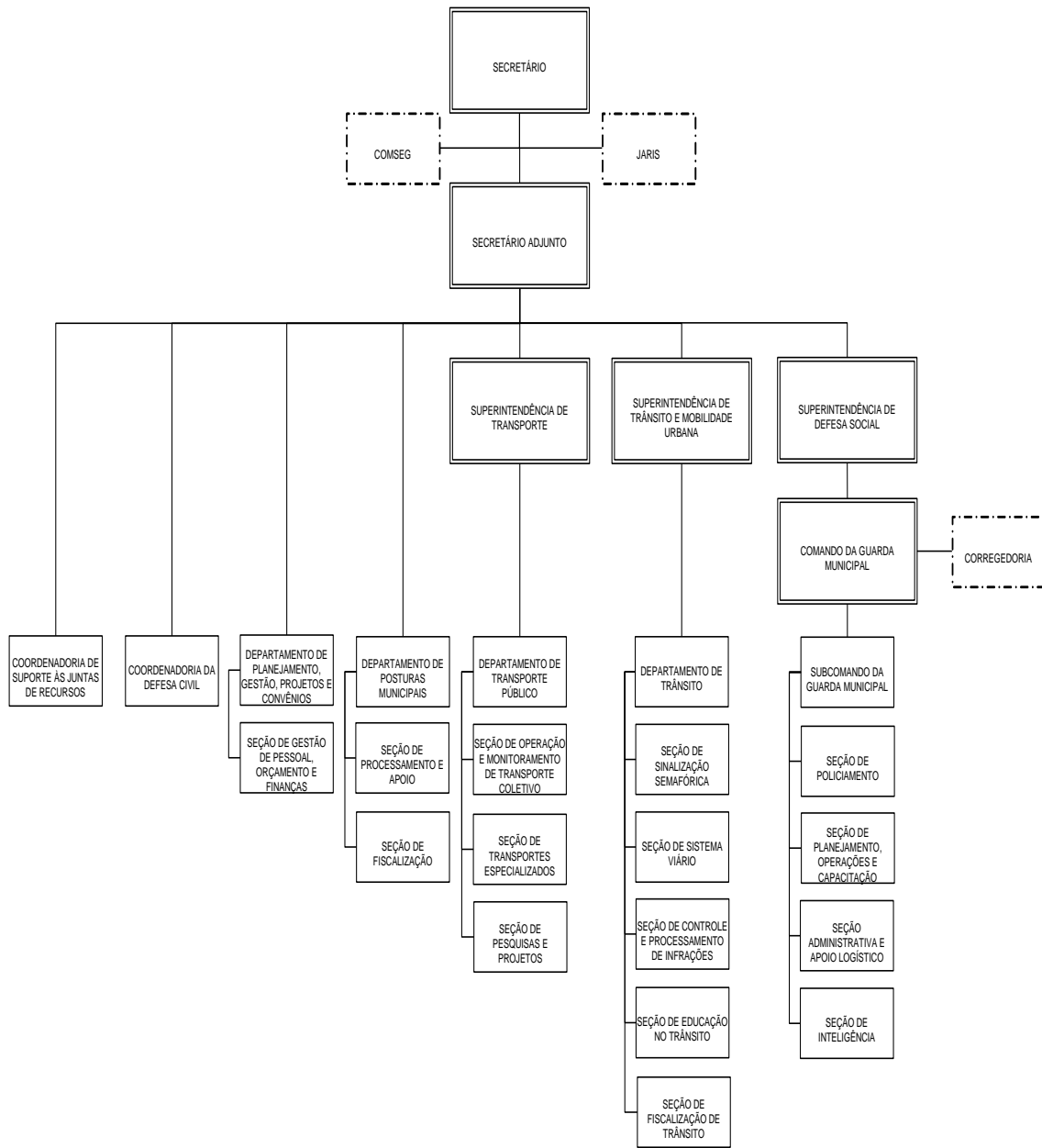
## SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE - SEMAM



## SECRETARIA DE GOVERNO - SEGOV

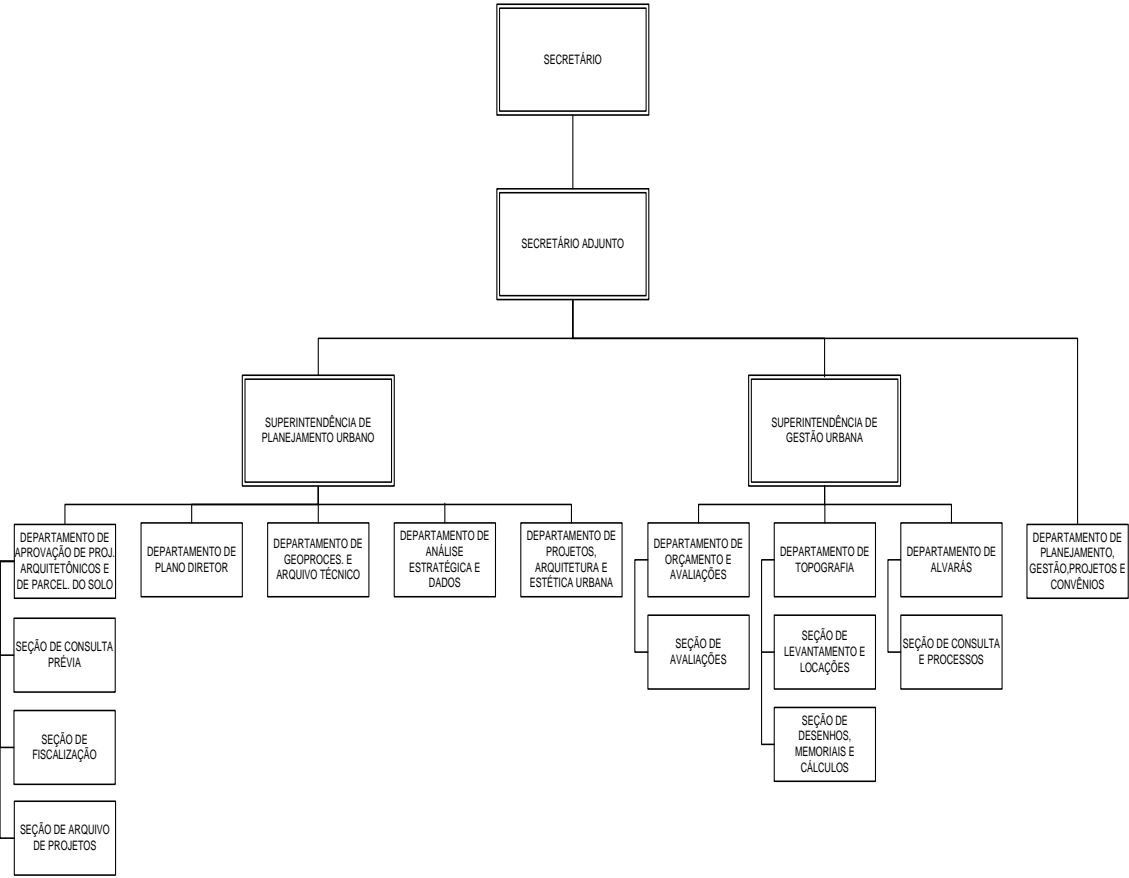


SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL - SDS

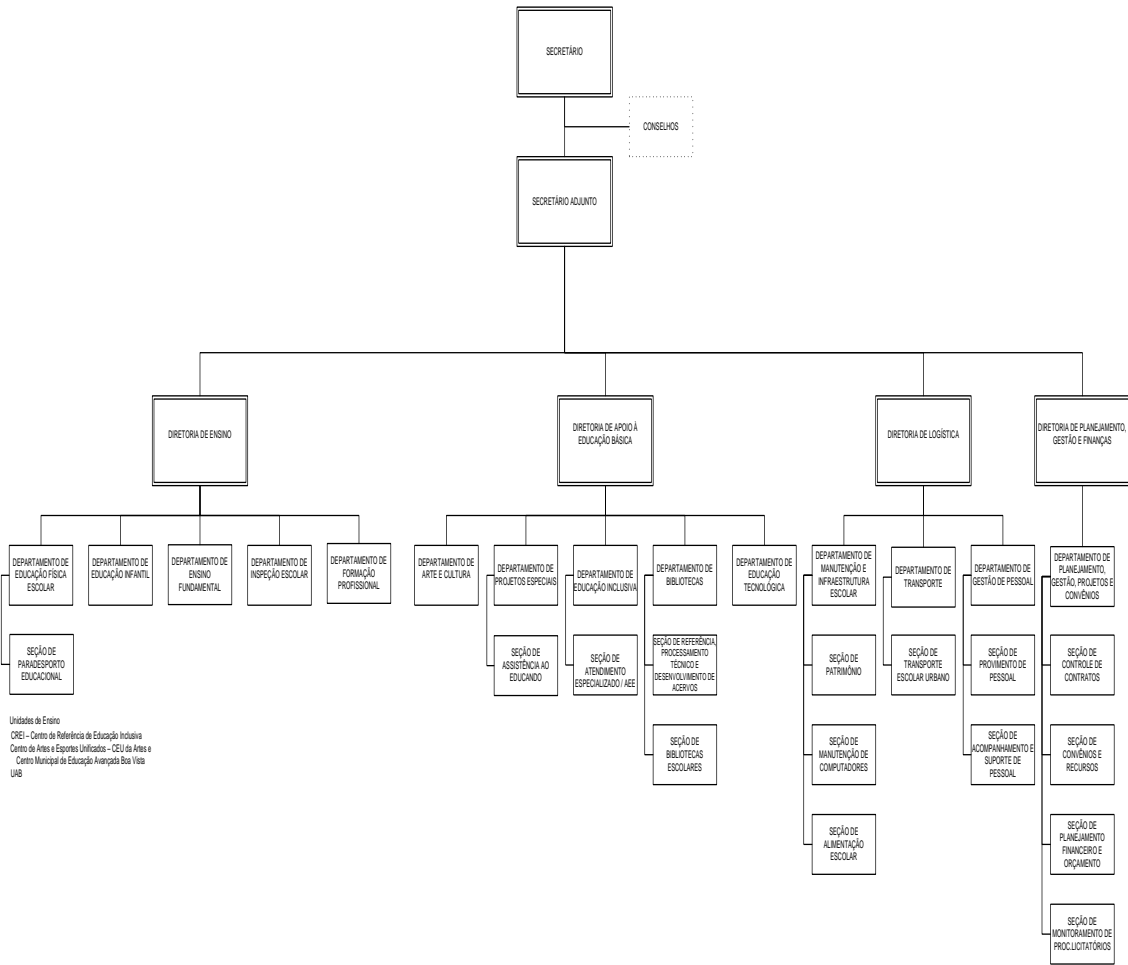




SECRETARIA DE PLANEJAMENTO – SEPLAN

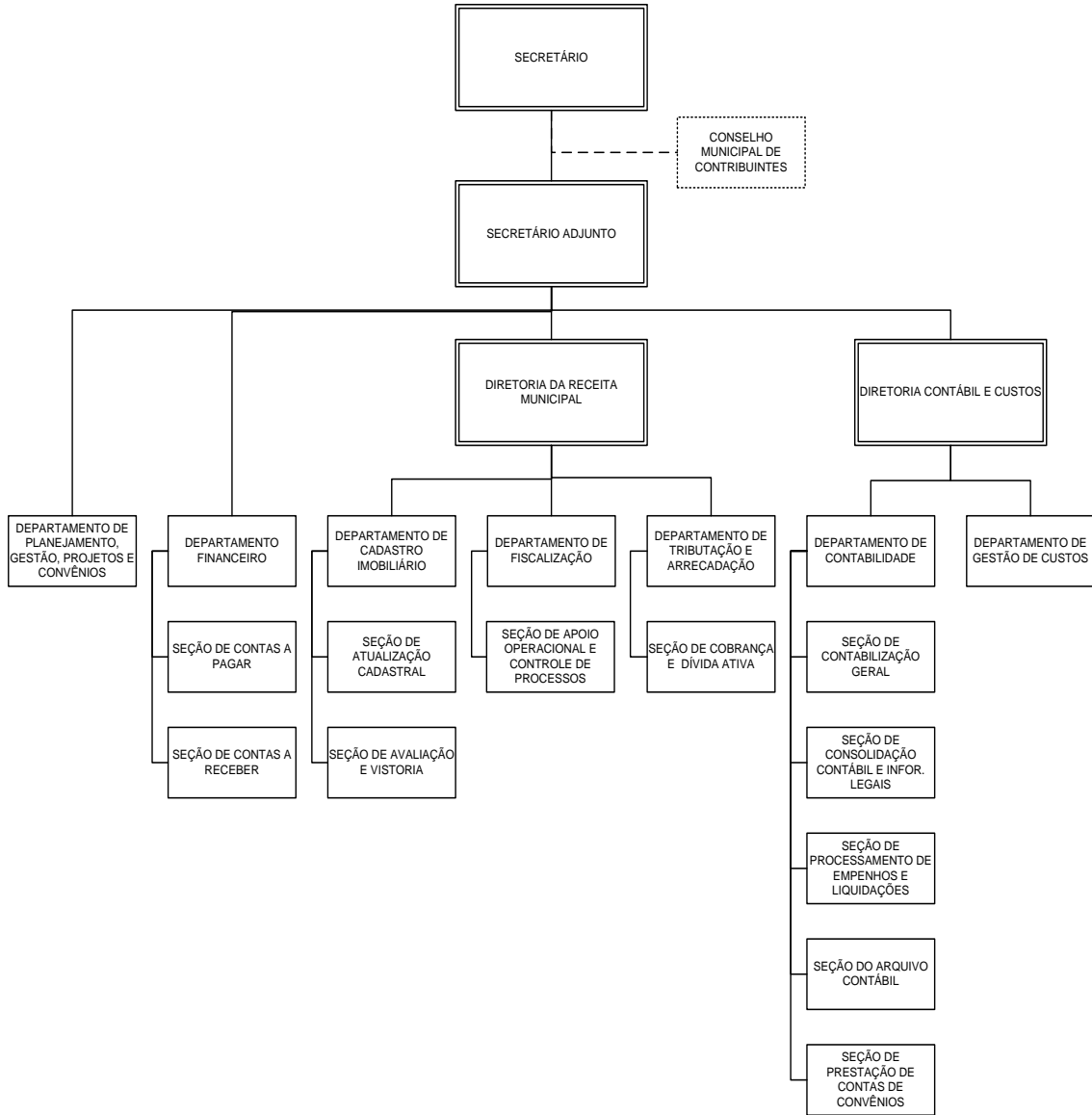


SECRETARIA DE EDUCAÇÃO - SEMED

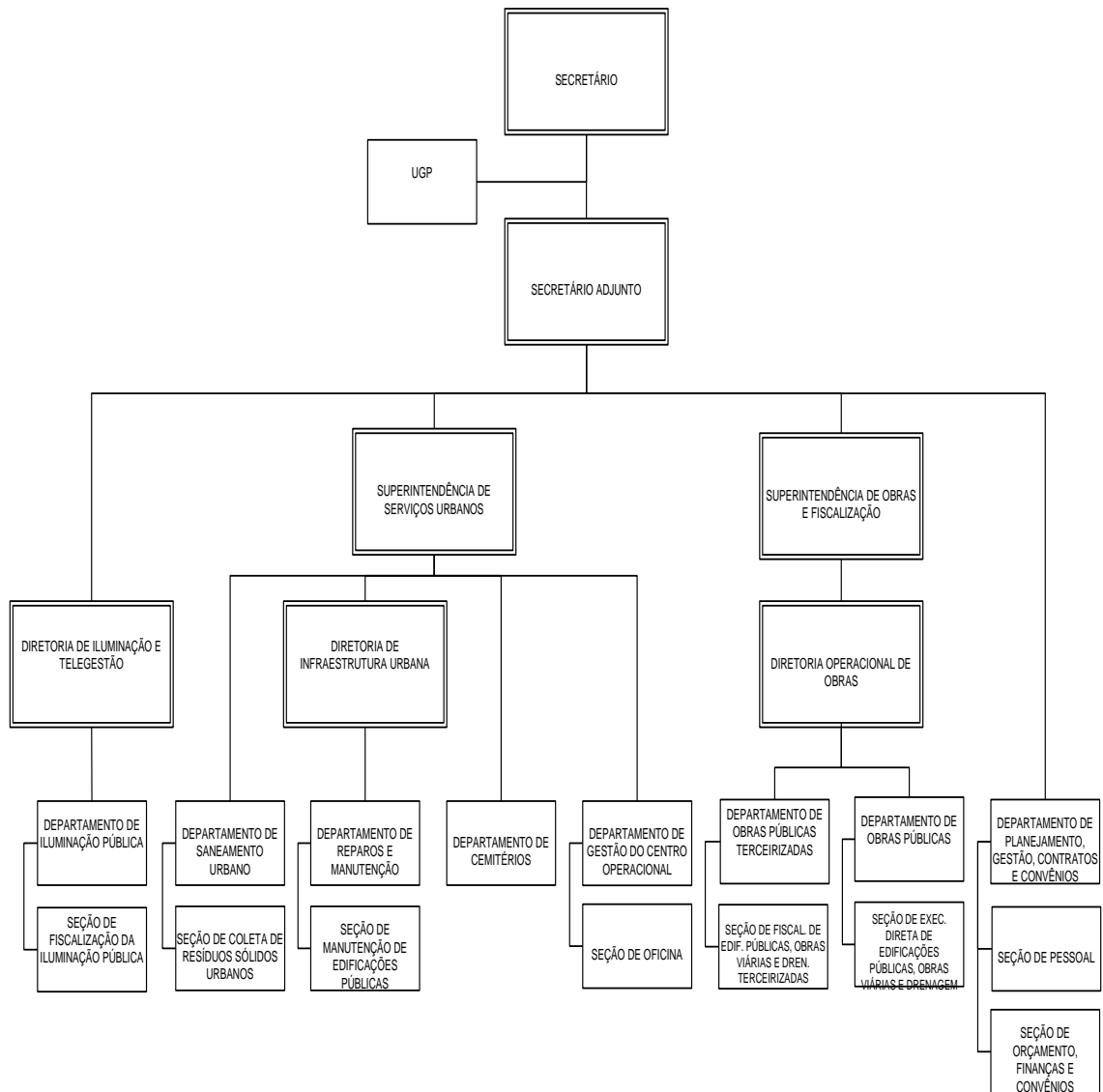




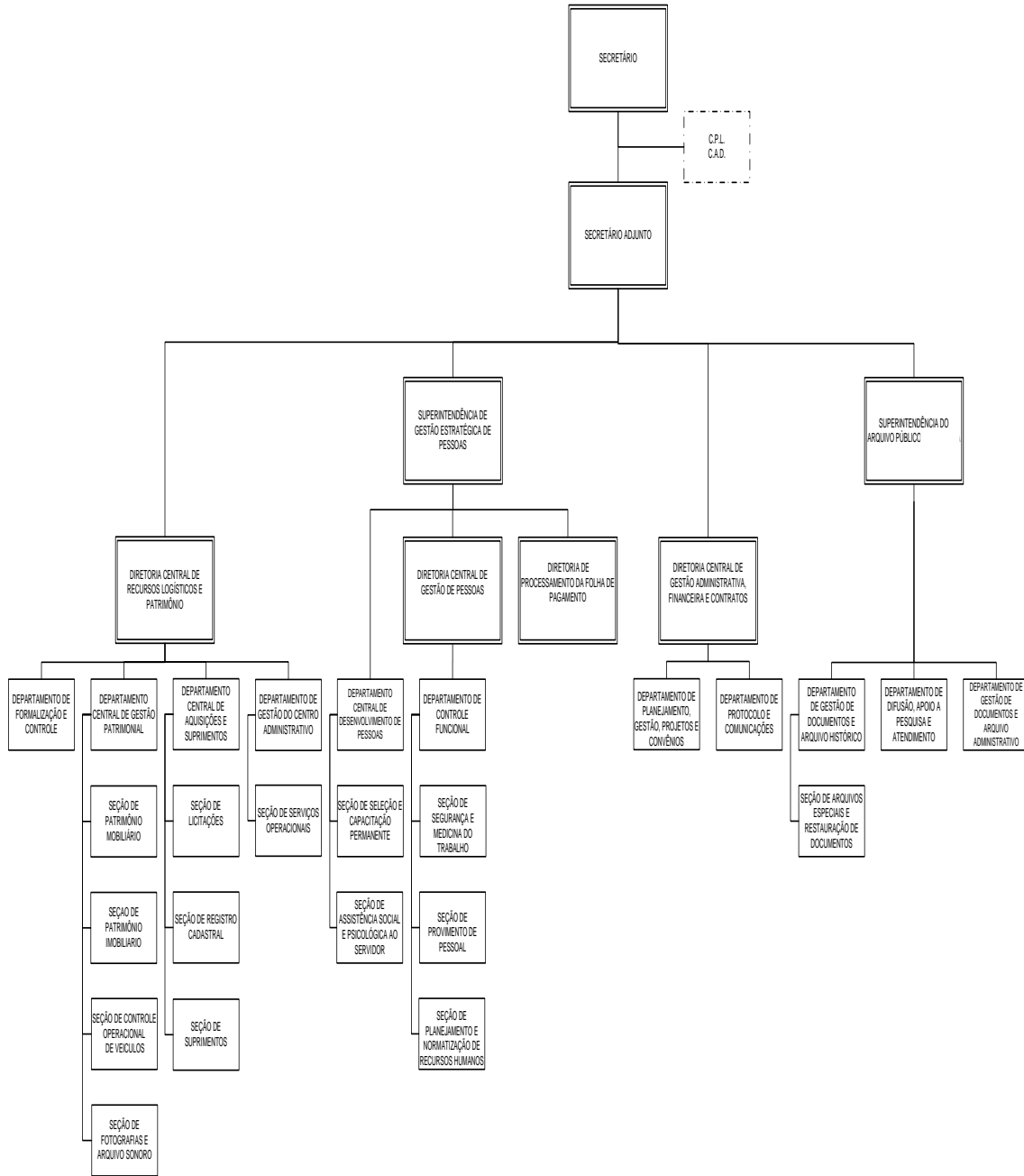
SECRETARIA DE FAZENDA - SEFAZ



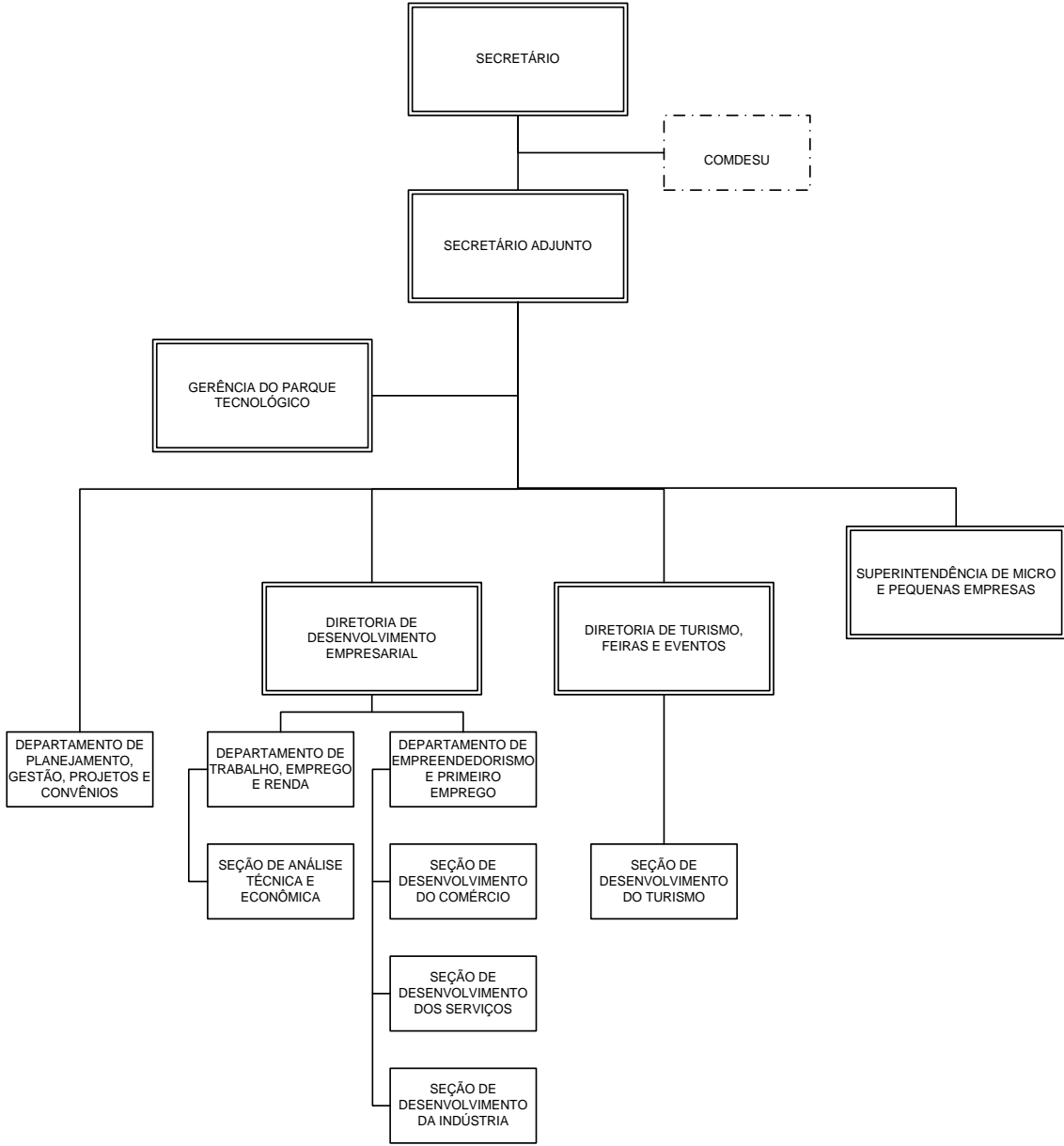
## SECRETARIA DE SERVIÇOS URBANOS E OBRAS - SESURB



SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO - SAD



SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, TURISMO E INOVAÇÃO - SEDEC



\*Fonte: site da instituição, não indicada em razão de sigilo

## ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO: GESTÃO DO CONHECIMENTO (Elaborado por Terra)

Em relação às frases abaixo, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações a seguir:

**Legenda:**

(5) - Concordo totalmente

(4) - Concordo

(3) - Concordo parcialmente

(2) - Discordo

(1) - Discordo totalmente

**1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo Parcialmente; 4 - Concordo;**

**5 - Concordo Totalmente.**

### **DIMENSÃO 1 Estratégia e Alta Administração**

( ) 1 - Existe elevado nível de consenso sobre quais são as “ <i>core competences</i> ” da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.
( ) 2 - A macro estratégia da empresa é comunicada amplamente para todos os níveis organizacionais.
( ) 3 - A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.
( ) 4 - A dimensão “conhecimento” é explícita e amplamente incorporada no planejamento estratégico da organização.
( ) 5 - <i>Gaps</i> (deficiências) de conhecimento são identificados de maneira sistemática e estratégias são desenvolvidas para corrigi-los.

### **DIMENSÃO 2 Cultura Organizacional**

( ) 1 - A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações.
( ) 2 - Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.
( ) 3 - As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.
( ) 4 - Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.
( ) 5 - Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.
( ) 6 - As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.
( ) 7 - Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.
( ) 8 - Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias “bobas”.
( ) 9 - As realizações importantes são comemoradas.
( ) 10 - Há grande tolerância para piadas e humor.
( ) 11 - Realizam-se com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstormings</i> .

12 - Os layouts são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.

### **DIMENSÃO 3 Estrutura organizacional**

1 - Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.

2 - Há um uso constante de equipes *ad hoc* ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.

3 - Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.

4 - As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.

### **DIMENSÃO 4 Políticas e práticas para a administração de Recursos Humanos**

1 - O processo de seleção é bastante rigoroso.

2 - Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc.) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.

3 - O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.

4 - O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.

5 - Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.

6 - Estimula-se o aprendizado por meio da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.

7 - O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.

8 - Há um baixo *turnover* (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.

9 - A organização tem estratégias explícitas e bem articuladas para a retenção de talentos.

10 - A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.

11 - Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.

12 - Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.

13 - Compartilhamento de conhecimento é um dos critérios para a avaliação de desempenho.

14 - Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.

15 - Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.

**DIMENSÃO 5 Sistemas de Informação e Comunicação**

1 - A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).

2 - As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.

3 - Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e “*know-how*” existente na empresa.

4 - As informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de identificação que faz sentido para os usuários.

5 - O sistema para acesso e compartilhamento das informações é bastante amigável (fácil de aprender e usar).

6 - As informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários.

7 - As informações mais relevantes estão codificadas e organizadas em espaços virtuais/bancos de dados de acesso geral (e não no computador de indivíduos ou áreas bem específicas da organização).

**DIMENSÃO 6 Mensuração de resultados**

1 - Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).

2 - Os resultados são amplamente divulgados internamente e servem como fonte de aprendizado para ações gerenciais.

3 - A dimensão aprendizado e desenvolvimento de competências está arraigada na apresentação dos resultados nos vários departamentos, áreas e unidades da empresa.

4 - Os resultados dos esforços de Gestão do Conhecimento são medidos e divulgados regularmente.

**DIMENSÃO 7 Aprendizado com o ambiente**

1 - A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.

2 - A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.

3 - A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa).

4 - A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.

5 - A empresa sabe operar em rede e aprender com seus fornecedores.

6 - Há um esforço sistemático de *benchmarking* e inteligência competitiva.

Fonte: Terra (2005).

**ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO - MODELO DE GESTÃO DO  
CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
BRASILEIRA  
(Elaborado por Batista)**

**INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC – FOLHAS DE PONTUAÇÃO INDIVIDUAL**

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):

- 1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- 2 = As ações descritas são mal realizadas.
- 3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- 4 = As ações descritas são bem realizadas.
- 5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Escala 2 (a ser utilizada no critério 7: resultados. Itens de 39 a 42).

- 1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
- 2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
- 3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
- 4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
- 5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

<b>Critério 1.0: liderança em GC</b>	<b>Pontuação</b>
1. A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	
2. Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	
3. Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
4. A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
5. A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	
6. A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	



<b>Subtotal critério 1.0: liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional (CGO)</b>	
--	--

<b>Critério 2.0: processo</b>	<b>Pontuação</b>
7. A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	
8. A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	
9. Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10. A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
11. A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização	
12. A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	
<b>Subtotal critério 2.0: processo</b>	

<b>Critério 3.0: pessoas</b>	<b>Pontuação</b>
13. Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14. A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	
15. A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.	
16. A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
17. A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
18. A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por	

processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
<b>Subtotal critério 3.0: pessoas</b>	

<b>Critério 4.0: tecnologia</b>	<b>Pontuação</b>
19. A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
20. A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	
21. Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	
22. Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
23. As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
24. A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
<b>Subtotal critério 4.0: tecnologia</b>	

<b>Critério 5.0: processos de conhecimento</b>	<b>Pontuação</b>
25. A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26. A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
27. O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28. O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	
29. A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
30. As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	
<b>Subtotal critério 5.0: processos de conhecimento</b>	

<b>Critério 6.0: aprendizagem e inovação</b>	<b>Pontuação</b>
31. A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
32. A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
33. Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	
34. As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas	

pela organização.	
35. As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36. As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
<b>Subtotal critério 6.0: aprendizagem e inovação</b>	

<b>Critério 7.0: resultados da GC</b>	<b>Pontuação</b>
37. A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38. São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	
39. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
40. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
<b>Subtotal critério 7.0: resultados da GC</b>	

Fonte: APO (2009); Batista (2012).