

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO URBANA**

**ANÁLISE DE PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO
MUNICIPAL**

**Curitiba
2011**

MARCOS JOSÉ SETIM

**ANÁLISE DE PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO
MUNICIPAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana – PPGTU do Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia – CCET da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR.

Orientador: Dr. Denis Alcides Rezende.

Co-orientador: Dr. Alex Antônio Ferraresi.

Curitiba

2011

MARCOS JOSÉ SETIM

**ANÁLISE DE PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO
MUNICIPAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana, do Centro de Ciência Exatas e Tecnologia, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Fábio Duarte de Araújo Silva

Diretor do Curso de Pós-Graduação em Gestão Urbana - PUCPR

Prof. Dr. Denis Alcides Rezende

Orientador – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. Dr. Alex Antônio Ferraresi

Co-orientador – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Prof. Dr. Heitor José Pereira

Membro Externo – Fundação Instituto de Administração

Curitiba, 21 de Novembro de 2011

RESUMO

A gestão do conhecimento (GC) e suas práticas podem facilitar contribuir a gestão municipal por meio do uso do capital intelectual dos servidores municipais. Nesse contexto, a GC pode contribuir com a qualidade dos serviços municipais prestados aos cidadãos. Entretanto, essa contribuição não pode ser informal, por isso, é importante que os municípios formalizem seus conhecimentos por meio das práticas de GC. Esse estudo teve o objetivo de analisar práticas de gestão do conhecimento na gestão municipal. As práticas selecionadas para análise foram: universidade e educação corporativa; portais corporativos de conhecimento; memória organizacional; mapas de conhecimento; comunidades de prática; gestão de competências; e gestão de conversas. Com relação à metodologia da pesquisa, foi adotado o estudo de caso aplicado por meio de um protocolo de pesquisa na Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais-PR. Os resultados demonstraram que a prefeitura adota práticas de forma empírica no seu dia-a-dia, mesmo desconhecendo os conceitos preconizados na literatura. As práticas de universidade e educação corporativa, comunidades de prática, gestão de conversas e portais corporativos foram as que apresentaram evidências de uso. Os mapas de conhecimento tiveram uma tentativa sem sucesso de adoção. Quanto à gestão de competências e memória organizacional, não foram encontrados evidências que possibilitassem a afirmação de uso. Por fim, a pesquisa concluiu que as práticas podem contribuir no ciclo de GC quando a gestão do município investe na sua aplicação, pois mesmo sem nenhuma atividade documentada na prefeitura pesquisada, determinadas práticas identificadas auxiliam na melhora dos serviços oferecidos aos cidadãos de alguma forma.

Palavras-chave: práticas de conhecimento; gestão municipal.

ABSTRACT

The knowledge management (KM) and its practices aim to contribute with the municipal management through the use of public servant intellectual capital. Thus, the KM can contribute with municipal services quality provided to the citizen. However, this contribution can't be informal and therefore, it's important that municipals formalize their knowledge through knowledge management practices. Thus, this research had the objective of analyze the knowledge management practices in the municipal management. The practices analyzed in this research were: university and corporate education, enterprise knowledge portal, organizational memory, knowledge maps, and communities of practice, resource management, and management conversation. With respect to the research methodology, with respect to the research methodology, was used and single-case study applied through and research protocol in the São José dos Pinhais city hall. The results showed that city hall use the practices empirically in their daily, even the city hall not to know the concepts advocated in the literature. The university and corporate education, enterprise knowledge portal, management conversation, and communities of practice were the practices that showed evidence of use. The knowledge maps were adopted, however without success. As for resource management and organizational memory, were not found evidence that would allow the statement of use. Finally, the research concluded that the practices can contribute in the knowledge management cycle when the municipal management invests on its application, because even without any documented activity in the city hall, certain identified practices, somehow, aim in the improvement of services provided to the citizens.

Keywords: knowledge management practice, knowledge management, municipal management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Problemas	12
1.2	Objetivos	14
1.3	Justificativas	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Gestão do conhecimento	18
2.1.1	Modelos de gestão do conhecimento	20
2.1.2	Facilitadores e bloqueadores	25
2.1.3	Processo de gestão do conhecimento	29
2.2	Práticas de gestão do conhecimento	30
2.2.1	Educação corporativa e universidade corporativa	30
2.2.2	Portais corporativos de conhecimento	35
2.2.3	Memória organizacional	38
2.2.4	Mapas de conhecimento	42
2.2.5	Comunidades de prática	45
2.2.6	Gestão de competências	47
2.2.7	Gestão de conversas	52
2.3	Gestão municipal	54
2.3.1	Nova gestão pública	60
2.3.2	Instrumentos de gestão municipal	62
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	66
3.1	Método da pesquisa	66
3.2	Técnicas da pesquisa	70
3.3	Estrutura da pesquisa	72
3.3.1	Roteiro de entrevista	74
3.3.2	Análise dos dados	75
3.4	Abrangência ou amostra da pesquisa	76
3.5	Unidade observação	77
3.6	Protocolo ou critérios de análise da pesquisa	78
3.6.1	Protocolo de pesquisa: práticas da gestão do conhecimento	80
3.7	Descrição da prefeitura de São José dos Pinhais	82
3.7.1	Perfil dos entrevistados	83

4	ANÁLISE DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	84
4.1	Estudo piloto	85
4.2	Familiaridade com o termo gestão do conhecimento.....	88
4.3	Análise da universidade e educação corporativa	90
4.4	Análise dos portais corporativos de conhecimento	94
4.5	Análise da memória organizacional	98
4.6	Análise dos mapas de conhecimento.....	101
4.7	Análise das comunidades de prática.....	104
4.7.1	Comunidade de prática para disseminação dos projetos	107
4.7.2	Grupo ótimo	109
4.7.3	Cartilha de abertura de empresa	112
4.7.4	Comissão de processos administrativos.....	113
4.7.5	Grupo para criação de programa para educação no trânsito.....	114
4.8	Análise da gestão de competências.....	114
4.8.1	Avaliação de desempenho.....	119
4.9	Análise da gestão de conversas	121
4.10	Facilitadores e bloqueadores	124
5	CONCLUSÃO	127
5.1	Resgate dos objetivos.....	127
5.2	Resgate dos resultados	127
5.3	Contribuições	132
5.4	Limitações.....	134
5.5	Trabalhos futuros	135
	REFERÊNCIAS.....	136
	APÊNDICES.....	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ciclo organizacional do conhecimento	24
Quadro 2 – Mudanças no processo de aprendizagem	33
Quadro 3 – Comparação entre a evolução dos portais <i>web</i> e portais corporativos ..	37
Quadro 4 – Comparação entre evolução dos modelos de gestão na administração pública brasileira e a gestão pública das cidades	57
Quadro 5 – Algumas diferenças entre órgãos públicos e empresas privadas.....	61
Quadro 6 – Protocolo de pesquisa de práticas de gestão do conhecimento.....	80
Quadro 7 – Estágio das UC & EC por secretaria	91
Quadro 8 – Contribuição das UC e EC no ciclo de GC	93
Quadro 9 – Estágio dos portais corporativos de conhecimento por secretaria	95
Quadro 10 – Contribuição dos portais corporativos no ciclo de GC	98
Quadro 11 – Estágio da memória organizacional por secretaria.....	99
Quadro 12 – Contribuição da memória organizacional no ciclo de GC	100
Quadro 13 – Estágio dos mapas de conhecimento por secretaria	102
Quadro 14 – Contribuição dos mapas de conhecimento no ciclo de GC	104
Quadro 15 – Estágio das CoP por secretaria.....	105
Quadro 16 – Contribuição das CoP no ciclo de GC	107
Quadro 17 – Estágio da gestão do capital intelectual por secretaria.....	116
Quadro 18 – Estágio da gestão por competências por secretaria.....	117
Quadro 19 – Contribuição da gestão de competências no ciclo de GC	118
Quadro 20 – Estágio da gestão de conversas por secretaria.....	122
Quadro 21 – Contribuição da gestão de conversas no ciclo de GC	123
Quadro 22 – Síntese do alcance e das contribuições das práticas de GC.....	128
Quadro 23 – Síntese do estágio das práticas de GC	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo integrado de Gestão do Conhecimento	21
Figura 2 – Representação das dimensões do conhecimento.....	23
Figura 3 – Contribuições das práticas de GC na criação do conhecimento	30
Figura 4 – Pirâmide de aprendizagem	32
Figura 5 – Diferentes tipos de memória segundo a teoria da informação	40
Figura 6 – Processo da memória organizacional	41
Figura 7 – Características comuns das CoPs	46
Figura 8 – Níveis de competências organizacionais	51
Figura 9 – Matriz de significados.....	53
Figura 10 – Nível de escolaridade dos entrevistados.....	83
Figura 11 – Fluxo: estudo pilotos com foco no roteiro de entrevista	86
Figura 12 – Treinamento formal em GC.....	89
Figura 13 – Alcance da Universidade Corporativa	90
Figura 14 – Alcance da Educação Corporativa	91
Figura 15 – Alcance dos Portais Corporativos do Conhecimento	95
Figura 16 – Alcance da memória organizacional.....	99
Figura 17 – Alcance dos Mapas de Conhecimento	101
Figura 18 – Alcance das CoPs.....	105
Figura 19 – Esquema de contribuição das CoP de disseminação dos projetos	108
Figura 20 – Esquema de funcionamento do Grupo Ótimo	110
Figura 21 – Alcance da gestão do capital intelectual	115
Figura 22 – Alcance da gestão por competências.....	116
Figura 23 – Alcance da gestão de conversas.....	121

LISTA DE ABREVIATURAS

GC	Gestão do conhecimento
TIC	Tecnologia da informação e conhecimento
NPM	<i>New public management</i>
TI	Tecnologia da informação
SI	Sistemas de informação
CoPs	Comunidades de prática (<i>communities of practices</i>)
EaD	Ensino à distância
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PPA	Plano plurianual municipal
Stakeholders	Atores envolvidos e participantes de um projeto
LDO	Lei de diretrizes orçamentárias
LOA	Lei orçamentária anual
IMAP	Instituto Municipal de Administração Pública
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IES	Instituição de Ensino Superior
ACIAP	Associação Comercial, Industrial, Agrícola e de Prestação e Serviços
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
NTL	<i>National Training Laboratories Institute</i>
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) e suas práticas têm recebido diversas contribuições científicas devido ao aumento do interesse do meio acadêmico em analisar o tema dentro das suas diversas perspectivas. Sendo, as práticas ferramentas usadas para trabalhar o conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; GARVIN, 1993; REZENDE, 2005a; SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008).

O conhecimento está contido nas pessoas ou na cultura da organização na forma de conhecimento organizacional e, portanto, é de difícil acesso e distribuição. No nível individual existem dois tipos de conhecimento. O primeiro está contido na cabeça das pessoas e também é chamado de tácito. O segundo é o conhecimento explícito e está contigo em arquivos, documentos, vídeos, livros etc. Esse tipo pode ser facilmente acessado e disseminado.

No âmbito das políticas públicas, o tema tem ganhado destaque e segundo Assudani (2005, p. 31) a rápida proliferação do termo “conhecimento” levou ao aumento de interesse de acadêmicos, profissionais e *policy makers* como um recurso de aumento de capital e de desenvolvimento sustentável.

No âmbito da gestão municipal, os cidadãos constantemente exigem novas mudanças, e para Schlesinger (2008, p. 9) a revolução digital na sociedade da informação e conhecimento cria oportunidades de inovação e crescimento, mas que também, gera instabilidades ao provocar fenômenos e alterações. Uma das mudanças elencadas pelos autores é o aumento da cobrança de qualidade dos serviços públicos pela sociedade. Com base nas afirmações dos autores entende-se qualidade como o bem estar coletivo e individual, que obriga os gestores públicos a repensar nos seus modelos e processos de gestão para aumentar a efetividade dos serviços prestados. A cobrança por qualidade de vida e de serviços é corroborada por Rezende e Castor (2006, p. 30).

Nesse cenário de cobrança por qualidade e efetividade, a inovação e consequentemente a criação de produtos, serviços e processos estão ligadas diretamente a qualidade dos serviços (SCHLESINGER, 2008, p. 17; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 4), entretanto, essa criação ou inovação não pode estar à mercê do acaso. É importante que os estados e municípios trabalhem de forma a

direcionar e maximizar as chances de que isso ocorra. Além disso, Dowbor (2003, p. 15) afirma que é necessário divulgar e difundir as experiências e conhecimentos em diversos países, cidades etc. Para o autor é preciso evitar reinventar a mesma coisa em cada lugar.

O aprendizado nas organizações é outro tema recorrente nas discussões sobre conhecimento. As prefeituras podem adaptá-lo para aprimorar seus resultados para os cidadãos. A organização que aprende se distingue das outras por diversos fatores. Segundo Garvin (1998, p.3) para essas organizações o aprendizado é intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização; também é oportuno, prevendo desafios, ameaças e oportunidades; além disso, é criador de flexibilidade e agilidade para a organização lidar com a incerteza; e da mesma forma, é constante ao invés de transitório; por fim, ele é aceito pelas pessoas que se sentem capazes de gerar novas formas de criar, de forma contínua, os resultados desejados. Desse modo, pode-se dizer que nas prefeituras o conhecimento e o aprendizado devem estar alinhados com as diretrizes do plano diretor e do planejamento estratégico municipal defendido por Rezende (2008).

Todavia, o conhecimento e o aprendizado nem sempre foram o foco nas organizações. Com base nos estudos, foi possível observar a gestão inicialmente enfatizava a observação do trabalho. Depois veio o foco no papel da informação e em seguida o foco se voltou para inclusão da GC, no qual se compreendeu que, o *know-how* e *expertise*, influenciam na qualidade do trabalho. Mesmo com esse conjunto de mudanças na direção da compreensão da importância do conhecimento, o trabalho invisível (intangível) que está nas pessoas ainda é pouco explorado nas organizações, particularmente sobre como as pessoas pensam e utilizam seus conhecimentos para executar suas atividades (WIIG, 2002, p. 225).

Desse modo, para que as prefeituras aproveitem o conhecimento de seus servidores é necessário remover os bloqueadores existentes para a GC. Além disso, é importante a adoção de práticas de GC para refletir as iniciativas da prefeitura na direção do compartilhamento e criação do conhecimento (SCHLESINGER, REIS, et al., 2008, p. 17).

Por fim, é nesse cenário desafiador que envolve informação, conhecimento e gestão municipal, que a pesquisa sobre práticas de GC em uma prefeitura foi desenvolvida.

1.1 PROBLEMAS

A gestão municipal se apresenta como um desafio constante que busca conciliar os mais diversos interesses aliados à busca de resultados complexos de mensurar (CASTELLS, 2002).

Além disso, Rezende e Castor (2006, p. 6) salientam que os recursos são limitados, mas as aspirações dos indivíduos e grupos são virtualmente ilimitadas. Por isso, para os autores, as prefeituras devem gerir a distribuição de meios para concretizar projetos e resolver problemas. Os autores afirmam ainda que o município é um 'lócus' político e institucional em busca de um equilíbrio social e político com vistas para o cidadão.

No contexto político, o desafio da gestão municipal foi incrementado após a Constituição Federal Brasileira de 1988, na qual as responsabilidades dos municípios aumentaram tornando sua gestão mais complexa (ULTRAMARI, 2005, p. 27; MEIRELLES, 2005, p. 750). Esse aumento de poder local trouxe aos municípios maior autonomia para afetar o planejamento do município e seu futuro, bem como aumentou as responsabilidades dos munícipes e do lócus político local. Ademais, os problemas e desafios acompanharam em sentido crescente esse aumento de atribuições.

Na gestão do conhecimento, essa recente sobrecarga de atribuições faz com que diversos problemas inerentes ao novo *modus operandi* afetem suas atividades e os resultados dos produtos e serviços ofertados ao cidadão. Por exemplo, a hierarquização e burocracia se constituem em bloqueadores que dificultam o compartilhamento do conhecimento e facilitam a sua concentração em poucas pessoas como forma de poder (LIEBOWITS; CHEN, 2003 *apud* SYED-ILKSAN; ROWLAND, 2004, p. 97; SCHLESINGER, 2008, p. 43).

No campo da aplicação prática, Cong e Pandya (2003, p. 25) afirmam que os governos têm falhado na aplicação de práticas de GC devido à sua complexidade. Todavia, para os autores, os governos têm percebido a importância da GC no *policy-making* e nos serviços entregues à população e, portanto, a GC tem sido algumas vezes colocada como prioridade nas atividades do governo.

Ainda sobre a aplicação da GC, por ser um tema novo, o desconhecimento sobre seus conceitos e benefícios se apresentam como um problema para gestão municipal. Em uma pesquisa realizada junto ao governo da Malásia apenas quarenta e oito por cento dos trabalhadores da organização pública da Malásia viam a GC como um trabalho de todos (SYED-ILKSAN e ROWLAND, 2004, p. 96).

Ainda nesse contexto, Schlesinger *et al.* (2008, p. 33) afirmam que o problema da implantação das práticas de GC não está na tecnologia, mas sim na falta de pessoas capacitadas e na ausência de estruturas organizacionais preparadas para lidar com dados e informações usados na transformação em conhecimento. Conforme já elencado, a gestão municipal é afetada pelos problemas estruturais inerentes à administração pública e, portanto, entender o impacto dessa estrutura na GC é importante para propor soluções e contornos. Desse modo os municípios podem utilizar esse novo recurso para gerir seu capital intangível.

Além disso, observando o tema com maior amplitude, Fresneda e Gonçalves (2007, p. 17) afirmam que a implantação da gestão do conhecimento na gestão municipal vai além de apenas disponibilizar serviços e informações para o cidadão. Os autores que o desafio se encontra também na implementação de um conjunto de processos para mudar a interação entre governo e cidadãos nas três esferas: municipal, estadual e federal.

Já no setor privado, ao explorar a GC, constata-se que o conhecimento e as pessoas são vistos como recursos potenciais para inovação, e conseqüentemente, para sustentação ou criação de vantagem competitiva por meio de serviços e produtos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 4; BARNEY, 1991, p. 101).

Entretanto, conforme observado na Constituição Federal Brasileira, a administração pública municipal tem o foco em seus cidadãos e não com a vantagem competitiva. Assim, é importante salientar a afirmação de Schlesinger

(2008, p. 39) de que as prefeituras deixam de aumentar a efetividade de suas ações perante os cidadãos quando não aplicam a GC.

Finalmente, sugere-se que com o crescimento dos municípios, aumento das expectativas dos cidadãos e da relação com setores privados e públicos globais, as prefeituras são constantemente desafiadas e precisam inovar para solucionar os novos problemas. Essas organizações enfrentam o agravante de que, na maioria das vezes, o “[...] o acesso insatisfatório ao conhecimento faz parte da vida” (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002, p. 63). Logo, as prefeituras convivem com a falta de práticas de gestão de conhecimento e seus servidores se adaptam para lidar com essas deficiências.

Além disso, a frenesi tecnológica presente ainda em muitas prefeituras faz com que outras ferramentas de gestão e conceitos deixem de receber atenção. Quando se trata de conhecimento, o foco na tecnologia se torna secundário, e esse foco se volta para as pessoas. A espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) é clara ao apresentar que a maior parcela do conhecimento se encontra nas pessoas e não em documentos, manuais, livros, vídeos, tecnologia etc.

Finalmente, com o foco no conhecimento e por consequência nas pessoas o *modus operandi* da gestão municipal no tocante à hierarquia, cargos/funções, salários, bônus e gestão de pessoas se tornam de importância ímpar, pois afetam diretamente a implementação das práticas de GC.

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho tem seus objetivos separados em dois, geral e específico. O objetivo geral desse estudo foi **analisar práticas de gestão do conhecimento na gestão municipal**.

Ademais, conforme explanado no capítulo 3.6, foram selecionadas as práticas de: educação corporativa, universidade corporativa, portais corporativos de conhecimento, memória organizacional, mapas de conhecimento, comunidades de prática, gestão de pessoas e gestão de conversas. Quanto à aplicação da pesquisa, foi estudada a prefeitura de São José dos Pinhais, sendo analisadas as secretarias:

Administrativo, Comunicação, Finanças, Licitação, Segurança, Planejamento, Recursos Humanos e Urbanismo.

Para alcançar a proposta do presente trabalho foram definidos objetivos específicos, que guiaram todo o processo de construção do conhecimento deste estudo:

- a) **identificar** a existência de práticas de GC nas prefeituras;
- b) **identificar** o estágio de práticas do conhecimento nas prefeituras;
- c) **identificar** o alcance de práticas de GC nas prefeituras;
- d) **levantar** as contribuições das práticas no ciclo de GC;
- e) **determinar** os facilitadores e bloqueadores das prática de GC;
- f) **analisar** as práticas da GC nas prefeituras.

1.3 JUSTIFICATIVAS

O capital intelectual ganhou destaque na era do conhecimento e por isso necessita da atenção dos gestores municipais. É necessária a sensibilização para a cultura da preservação do conhecimento dentro do ambiente público, pois na administração pública o investimento apenas em tecnologias como solução de problemas é uma tendência (SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008, p. 43).

Por outro lado, as organizações públicas buscam seguir as tendências do setor privado quando as mudanças de ferramentas, gestão, técnicas e filosofias se tornam estáveis no setor privado (CONG e PANDYA, 2003, p. 25). No setor privado, a GC vem se apresentando como uma ferramenta efetiva para gerir o capital intangível com o objetivo de tornar duradoura a vantagem competitiva. Logo, a gestão municipal pode começar a adoção dessa ferramenta. Todavia, é importante salientar que o foco das prefeituras não está na vantagem competitiva ou lucro e, portanto, estudos de GC devem ser aplicados nessas organizações para auxiliar na identificação das adequações necessárias.

Apesar das diferenças entre o público e o privado, os autores Lynn e Stein (LYNN e STEIN, 2001, p. 4) apresentam uma vertente positivista, pois acreditam “o setor privado e público possuem temperamentos, habilidades e técnicas similares,

então o extenso conjunto de ideias e práticas relacionadas ao sucesso corporativo pode ser aplicado aos problemas da gestão pública [...]”. Entretanto não parece pragmático acreditar que as técnicas e habilidades aplicadas no setor privado sejam aplicadas nas prefeituras sem necessidade de adaptações. Para Dowbor (2003, p. 10) a aproximação do setor privado e do público trazem bons resultados quando realizados com base no respeito de equilíbrio de interesses.

Finalmente, Wiig (2002, p. 224) afirma que a administração pública é complexa em qualquer sociedade e a sua efetividade determina a qualidade de vida e viabilidade de uma sociedade. Ainda para o autor um aspecto vital para uma sociedade é o conhecimento que seus cidadãos possuem, que podem se tornar disponível para os funcionários públicos e embutidos como bens de capital internamente ou no mercado global. Assim, Wiig defende que a administração pública compartilha da responsabilidade de assegurar a qualidade de vida para os cidadãos e a partir de uma perspectiva da sociedade do conhecimento isto implica no aproveitamento do capital intelectual da sociedade para obter fundamentos econômicos e desenvolvimento de força competitiva no mercado regional e global.

Se aprofundando sobre a GC, os autores Nonaka e Takeuchi (1997) identificaram o estudo da criação do conhecimento com uma lacuna no meio científico. Da mesma forma Wiig (2002, p. 228) afirma que a GC não será efetiva sem um amplo entendimento sobre seus conceitos. Desse modo enfrentando um grau de criticismo inicial a GC “[...] estabeleceu sua própria credibilidade tanto como um campo de estudo acadêmico como um campo profissional prático [...]” (Tradução livre de DALKIR, 2005, p. 47).

Embora o tema seja polêmico Luen e Al-Hawamdeh (2001, p. 1) afirmam que a administração pública, ao reconhecer que tem que enfrentar concorrência nos financiamentos e de serviços alternativos, está se voltando para a GC e os “clientes” do setor público estão demandando serviços de alta qualidade. Mesmo sendo um tema controverso existem cidades que vendem sua infraestrutura, renda e qualidade de vida como forma de atrair trabalhadores do conhecimento. Nesse contexto, a vantagem competitiva como forma de se manter diferenciada conforme definida por Barney (1991, p. 101) pode ser adaptada e utilizada. Salienta-se que a visão dos autores citados é complexa e causa dissentimentos entre cientistas ao pensar a

cidade como uma “empresa” que deve se diferenciar para atrair cidadãos selecionados em relação a outras cidades.

Por outro lado, a importância das contribuições que a GC pode trazer para o cidadão na administração pública municipal é apresentada por Schlesinger *et al* (2008, p. 39). Os autores defendem que as deficiências do setor público põem em risco a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e que a GC e suas práticas podem auxiliar as organizações públicas a: responder desafios de modo mais adequado; possibilitar que os atores sociais (cidadãos, ONGs etc.) atuem mais próximos ao Estado na implementação de políticas públicas; contribuir com a qualidade de vida; possibilitar a educação dos cidadãos para que se tornem trabalhadores do conhecimento. Igualmente, observa-se que qualquer sociedade deve usar corretamente seus recursos: naturais, de localização geográfica e capacidade de seus cidadãos, incluindo o capital intelectual.

O servidor público é um recurso de importância ímpar para a gestão municipal. Ele ocupa uma posição crítica na sociedade, pois a maiorias das suas ações tem como resultado os serviços entregues pelo poder local (LIPSKY, 1983, p. 3). Contudo, é importante salientar que Lipsky (1983) construiu essa visão a partir da análise da dicotomia entre a burocracia interna e das “ruas”. Para o autor burocracias no nível das ruas são exercidas por servidores públicos que interagem diretamente com cidadãos, como professores, juízes, profissionais da saúde, policiais etc.

Independente da forma como a ideia foi construída pelo autor, a entrega de benefícios para o cidadão foi o ponto central adotado nesta pesquisa. Além disso, complementa-se que os servidores que ocupam cargos administrativos, possuindo ou não contato direto com o cidadão, também são responsáveis pela elaboração, implementação e entrega dos serviços de determinado governo, seja ele federal, estadual ou municipal.

Em síntese, essas incertezas pragmáticas e lacunas científicas fortaleceram a importância desse trabalho. O setor privado contém diversos estudos sobre práticas de GC e analisa-las a partir da perspectiva da gestão municipal possibilitou a contribuição na adaptação dos modelos teóricos para os temperamentos e funcionamento da gestão municipal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo foram apresentados os principais fundamentos dos termos: práticas da GC e gestão municipal. Sobre a temática das práticas de GC foram fundamentados os seguintes itens: educação corporativa, portais corporativos de conhecimento, memória organizacional, mapa de conhecimento, comunidades de prática, gestão de pessoas e gestão de conversas. Quanto à gestão municipal apresentaram-se os conceitos iniciais, a nova gestão pública e os instrumentos de gestão municipal.

Contudo, a definição de conhecimento vem sendo discutido há décadas por pensadores e não será tratado neste trabalho, pois “o risco na busca de uma definição sobre o conhecimento seria cair num reducionismo ou ampliar de tal forma a definição de maneira a não permitir sua operacionalização como variável de estudo [...]” (FERRARESI e SANTOS, 2006).

Desse modo, com a devida ressalva apresentada, o objetivo deste tópico foi esboçar os conceitos necessários para o entendimento e compreensão do desenvolvimento deste trabalho.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na economia do conhecimento, o intelecto e as ideias criativas e inovadoras se tornam uma fonte de vantagem e riqueza para indivíduos, organizações e nações. Estes fatores também trazem uma promessa de aumentar o desenvolvimento humano e qualidade de vida (FRESNEDA e GONÇALVES, 2007, p. 15).

Assim, o conhecimento pode contribuir na gestão municipal, entretanto pouco se atenta ao trabalho abstrato, particularmente em como as pessoas pensam e utilizam seus conhecimentos para executar atividades (WIIG, p. 225). A GC vem ao encontro da necessidade de gerir o conhecimento que está contido nas pessoas para inovação e geração/melhoria de serviços e produtos.

Porém, apenas identificar e aceitar a importância do conhecimento não é suficiente, porque ele é complexo e peculiar ao indivíduo e, portanto, de difícil gestão. O conhecimento está na mente das pessoas e não pode ser acessado

facilmente (SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008; REZENDE, 2005a; GARVIN, 1993; FERRARESI e SANTOS, 2006). Para compreender essa complexidade Dalkir (2005, p. 49) afirma que a regra de 80/20 parece se aplicar rudemente quando se fala de conhecimento: oitenta por cento do conhecimento está na forma tácita dentro de indivíduos, grupos ou organizações e somente entre quinze a vinte por cento do conhecimento se encontra de uma forma tangível.

Conferido que o conhecimento se encontra nas pessoas é presumível que o processo de criação de novos conhecimentos se inicia por meio de indivíduos. Logo, a gestão do processo de criação do conhecimento também é complexa. Além disso, quando os gestores avançam para o conhecimento organizacional surgem novos desafios, pois como apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional remete a capacidade de toda organização na criação de novos conhecimentos, que por sua vez, devem ser disseminados por toda a organização e embutidos em produtos ou serviços.

Complementando o conceito de conhecimento organizacional afirma-se que ele:

[...] está implícito naquilo que a organização desenvolve como agente econômico, ou seja, nos ativos intangíveis que suportam sua atuação, como os processos internos, por exemplo; nos ativos humanos que desenvolvem a ação produtiva, produtos e serviços; e no entendimento e relações com clientes e fornecedores (FERRARESI e SANTOS, 2006)

Assim, com base nas afirmações sobre GC previamente apresentadas e na fundamentação contida no capítulo 2.3, foi possível observar que a gestão municipal deve utilizar o conhecimento dos seus servidores para criação do conhecimento organizacional, mas sem se esquecer de que o objetivo é embuti-los em melhorias nos serviços ofertados para os cidadãos. Além disso, atentou-se que a complexidade da GC pode ser agravada pelas falhas já conhecidas das organizações públicas, que acabam por afetar quaisquer modelos de gestão modernos.

Por fim, foram pesquisadas as observações de Fresneda e Gonçalves (2007, p. 17) que afirmam que as organizações públicas devem gerir o conhecimento para: tratar de maneira adequada e com rapidez os desafios inesperados e desastres;

preparar cidadãos, ONGs e outros atores sociais para atuar como parceiros; promover a inserção social, redução de desigualdades e um nível aceitável de qualidade de vida; e criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação de seus cidadãos para torná-los trabalhadores do conhecimento.

2.1.1 Modelos de gestão do conhecimento

Enquanto as práticas da GC forem utilizadas sem conhecimento e consciência não será possível colher os benefícios por completo (CONG e PANDYA, 2003, p. 25). Para que a gestão municipal obtenha os resultados esperados é necessário que o conhecimento seja tratado de forma consciente. Naturalmente nesse cenário os modelos de GC contribuem como base para GC nas prefeituras.

A GC efetiva deve identificar, gerar, difundir e capturar os benefícios do conhecimento para transformá-los em algo útil para organização (DALKIR, 2005, p. 26). Esse desafio fez com que surgissem vários modelos de GC, cada um com a sua perspectiva de solução. Ao observar isso, a autora Dalkir estudou cinco modelos principais a fim de identificar suas intersecções. Os modelos estudados contemplaram Nonaka e Takeuchi (1998), von Krogh e Roos (1995), Choo (1998), Weick (2001), Wiig (1993), Beer (1984), Boisot (1998) e Bennet e Bennet (2004).

Com base nesse estudo, Dalkir propôs um modelo integrado de GC composto por três estágios: criação e/ou captura do conhecimento, disseminação e compartilhamento do conhecimento e aplicação ou aquisição do conhecimento, conforme a Figura 1. Os estágios estão interligados entre si, a saber (DALKIR, 2005, p. 43):

- a) da captura e/ou criação para disseminação e compartilhamento: nessa transição o conhecimento é avaliado para então ser distribuído. Essa avaliação tem um ou mais critérios de seleção para identificar se o conhecimento está alinhado com os objetivos da organização;
- b) da disseminação e compartilhamento para aquisição e aplicação: nessa transição o conhecimento é contextualizado (entendido) para então ser

usado ou “aplicado”. A contextualização também se preocupa com a apresentação como, por exemplo, um sumário executivo para mostrar certas restrições para um gerente;

- c) da aquisição e aplicação para captura e/ou criação: essa é a transição de retro alimentação no qual o conhecimento é atualizado. Os usuários finais validarão até quando o conhecimento é útil e aplicável.

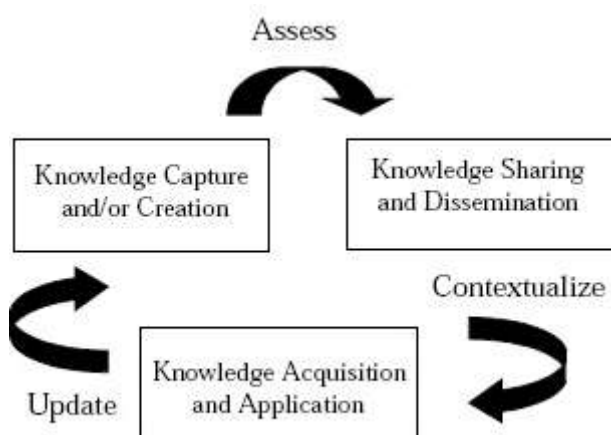


Figura 1 – Ciclo integrado de Gestão do Conhecimento
Fonte: (DALKIR, 2005, p. 43)

A aplicação dos principais estágios identificados no ciclo de GC exige um *framework*, teoria ou modelo de GC para operar e, portanto, uma fundamentação teórica robusta é necessária para o sucesso de uma iniciativa de GC (DALKIR, 2005, p. 47). Para esse estudo foram selecionados dois modelos a partir do estudo da Dalkir (2005, p. 50). A seleção da autora seguiu alguns critérios:

- a) representavam uma abordagem holística para GC;
- b) haviam sido revisado, criticado e discutido no campo de GC;
- c) tinham sido implementados, testados e validados na prática.

O primeiro modelo de GC estudado foi o de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65). Os autores estudaram diversas empresas Japonesas em busca de como elas obtinham sucesso na criação e inovação. Os autores identificaram que esse sucesso estava no conhecimento, que é subjetivo e está na cabeça das pessoas. A

descoberta contida no modelo propôs duas dimensões para o conhecimento: a primeira é a dimensão ontológica e a segunda dimensão é a epistemológica

Na primeira dimensão o conhecimento é criado por indivíduos para posteriormente se transformar em conhecimento organizacional. Dessa forma o conhecimento organizacional é um processo que amplia o conhecimento dos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização podendo se expandir para níveis interorganizacionais.

A segunda dimensão trata do conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico a um determinado contexto e tem como característica ser subjetivo, de difícil comunicação, baseado na experiência (corpo) e análogo (prática). Em contrapartida, o conhecimento explícito é “codificado” e transmissível em linguagem formal e sistemática, pode ser expresso em letras e números e tem como característica ser objetivo, de fácil comunicação, envolver a racionalidade (mente) e ser digital (teórico). Nesse tipo de conhecimento encontram-se livros, documentos, manuais etc.

Complementando as dimensões os autores propuseram a espiral do conhecimento apresentada na Figura 2. A espiral representa o conhecimento explícito e tácito por meio de uma interação contínua e dinâmica. A interação inicia pela socialização e desenvolve a interação entres os indivíduos. A próxima interação é a externalização que, por meio de metáforas e analogias, auxilia no entendimento do conhecimento tácito (oculto). Na sequência, a combinação relaciona o conhecimento recém-criado com os conhecimentos já existentes a fim transformá-lo em um novo produto, serviço ou sistema. Por último, ocorre a internalização do novo conhecimento no qual ocorre o processo complexo de transformação do explícito para o tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 79-97).

A espiral do conhecimento segundo Dalkir (2005, p. 56) apresenta uma interação contínua e iterativa entre conhecimento tácito e explícito porque a criação do conhecimento não é um processo sequencial. As interações de internalização e externalização se caracterizam como as mais difíceis segundo a autora.



Figura 2 – Representação das dimensões do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Embora o modelo de GC de Nonaka e Takeuchi represente um modelo simples e robusto, ele não é suficiente para explicar todos os estágios envolvidos na GC porque não apresenta como a tomada de decisão é tratada em todas as formas de conhecimento (DALKIR, 2005, p. 58). Para a autora esse modelo tem como base tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros na organização.

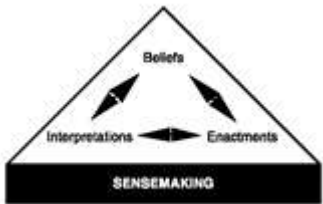
O modelo de Choo estende a GC para o processo de decisão conforme apresentado no Quadro 1. Neste modelo o ciclo de conhecimento e a informação são mantidos continuamente entre a criação de significado, criação de conhecimento e a tomada de decisão. Para Dalkir (2005, p. 59-61) o autor foca em como os elementos da informação são selecionados e depois usados em ações da organização.

O primeiro estágio do modelo é chamado criação de significado e remete ao coletivo, ajudando a organização a construir suas crenças e interpretações para construir significados compartilhados e objetivos comuns, que são considerados a saída (outputs) da criação de significado (CHOO, 2001, p. 200). Isso auxilia na seleção dos conhecimentos e problemas a serem atacados.

O segundo estágio é a criação do conhecimento, que trabalha com os conhecimentos externos e internos (tácito, explícito e cultural) para criar novos conhecimentos e gerar capacidades e inovações utilizadas para tomar decisões e

atingir os objetivos (CHOO, 2001, p. 201). A fase da criação pode ser vista como transformação do conhecimento individual respeitando as teorias da espiral de conhecimento e níveis ontológicos de Nonaka e Takeuchi.

Por fim, o terceiro estágio é a tomada de decisão que é alimentada por informações e conhecimentos. Um modelo racional de tomada de decisão é necessário nesse momento para utilizar essas informações e conhecimentos. Salienta-se ainda o fato de que cada um dos três estágios do modelo tem um estímulo externo para iniciar.

Modelo (Interações/Recursos)	Processo	Modo
	Mudança no ambiente -> representações, seleção, retenção -> interpretação retida Olhar para trás: criação de significado retrospectiva	Processo guiado pelas crenças Processo guiado pelas ações
	Situação de lacuna de conhecimento -> conhecimento tácito, explícito e cultural -> conversão, construção e relacionamento do conhecimento -> novo conhecimento	Conversão do conhecimento Construção do conhecimento Relacionamento do conhecimento
	Situação escolhida -> alternativas, resultados, preferências -> regras, rotinas -> decisões Olha à frente: direcionada à meta e orientada ao futuro	Racional Processual Político Anárquico

Quadro 1 – Ciclo organizacional do conhecimento

Fonte: Adaptado de (CHOO, 2001)

Embora existam outros modelos importantes, este estudo não tem por objetivo de aprofundar a análise dos mesmos. Além disso, os principais pontos em comum entre os principais modelos analisados foram identificados por Dalkir (2005, p. 73), a saber:

- a) o modelo de von Krogh e Ross (1995) enfatiza que o conhecimento reside tanto na cabeça dos indivíduos quanto na relação com outros indivíduos;

- b) o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) foca na transformação do conhecimento tácito em explícito e vice-versa como base para os níveis ontológicos do conhecimento (individual, grupo e organizacional) para inovação;
- c) os modelos de Choo (1998) e Weick (2001) usam a abordagem de criação de significado para apresentar como elementos da informação alimentam ações organizacionais por meio da criação de significado, criação do conhecimento e tomada de decisão;
- d) por fim Wiig (1993) apresenta seu modelo que defende que o conhecimento precisa ser organizado por meio de uma rede semântica que é conectada, congruente e completa com perspectiva e propósito.

Em contrapartida Cong e Pandya (2003, p. 29) defendem que nenhuma das literaturas e pesquisas conseguiu apresentar um modelo unificado e compreensivo representando a natureza da GC para o setor público. Um modelo para o setor público é diferente por duas razões:

- a) o setor público é dependente dos interesses de diversos *stakeholders* (cidadãos, estados, governos locais, empresas do setor privado, grupos de *lobby* entre outros);
- b) enquanto o setor privado é baseado na competitividade o setor público depende mais de fatores como entregas de serviços, fornecimento de informações e identificação, compartilhamento e uso do conhecimento.

Em praticamente todas as áreas do conhecimento existem vertentes a favor e contra determinadas abordagens. Este estudo adota os principais estágios do ciclo de GC proposto por Dalkir (2005). Além disso, as preocupações apresentadas por Cong e Pandya somente serão confirmadas com estudos práticos e reflexões teóricas acerca de estudos dos modelos de GC aplicados e adaptados para o setor público.

2.1.2 Facilitadores e bloqueadores

Para Wiig (2002, p. 228) gerenciar o conhecimento é impossível e somente são gerenciáveis as ações relacionadas ao conhecimento e processos. É possível

afirmar que “as organizações precisam colocar habilitadores que estimularão o desenvolvimento do conhecimento individual, o compartilhamento do conhecimento do grupo e a retenção de conteúdo valiosos baseado em conhecimento” (Tradução livre de DALKIR, 2005, p. 51).

Do ponto de vista de Nonaka e Takeuchi (1997, pp. 83-91), existem cinco condições a nível organizacional que promovem a espiral do conhecimento e que podem ser interpretados como facilitadores:

- a) a intenção: remete a questão da aspiração da organização e suas metas que culminam na estratégia da organização de trabalhar com o conhecimento;
- b) a autonomia: trata da liberdade de agir do indivíduo na organização no nível unitário sem se esquecer da importância da união e da multidisciplinaridade das equipes;
- c) a flutuação e caos criativo: remetem ao estímulo da interação entre a organização e o meio-ambiente externo;
- d) a redundância: trata do compartilhamento de informações redundantes, da criação de várias equipes trabalhando em um mesmo assunto;
- e) a variedade de requisitos: cuida da variedade de ferramentas e informações e da agilidade e facilidade de acesso às mesmas pelos indivíduos. Os requisitos devem ser compatíveis com a complexidade do ambiente no qual a organização está inserida.

Com relação às barreiras, as pessoas podem não compartilhar seus conhecimentos por insegurança diante dos seus superiores (conhecimento como forma de poder) ou simplesmente porque não foi solicitado para que fizessem isso (BARBOSA, SEPÚLVEDA e COSTA, 2009, p. 16). A noção prevalente é que conhecimento é poder e existe risco de compartilhar o que se sabe. Na maioria dos casos isso acontece por que as pessoas ganham pelo que sabem e não pelo que compartilham (DALKIR, 2005, p. 133).

Nesse contexto é importante observar que as duas citações apresentam afirmações parecidas, mas com resultados diferentes. O conhecimento pode ser visto como forma de poder sem resultar em ganho financeiro ou como principal insumo utilizado para obter retorno financeiro. Essa análise é importante quando se

trata da gestão municipal, pois o ganho financeiro com o conhecimento não existe, visto que o vencimento dos servidores é regido por leis específicas e não pelo mercado.

Além disso, existem outras barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento (BARBOSA, SEPÚLVEDA e COSTA, 2009, p. 17 *apud* CORMICAN e DOOLEY, 2007):

- a) motivação e habilidades: falta de propósito do indivíduo ou da organização, retenção de conhecimento por medo de perda de poder, falta de incentivos financeiros ou de carreira;
- b) confiança: falta de laço de confiança entre indivíduos e organização.
- c) metodologia e ferramentas: aplicação de metodologias ou ferramentas genéricas, sem foco na necessidade ou complexas de difícil entendimento;
- d) recursos: falta de tempo, falta de material;
- e) busca e acesso a informação: excesso de informação, dificuldade de acesso às informações e conhecimentos explícitos.

Complementando a lista de bloqueadores Dalkir (2005, p. 133) apresenta alguns fatores que podem inibir o compartilhamento do conhecimento em uma organização:

- a) remuneração pelo conhecimento: o compartilhamento do conhecimento deve resultar em mais ganhos para os indivíduos do que o seu acúmulo. Se a organização valoriza apenas o que as pessoas sabem sem exigir que divulguem, então os indivíduos sentirão como um risco compartilhar o que sabem;
- b) falta de reconhecimento: o sentimento de que a propriedade do conhecimento é importante faz com que indivíduos não o compartilhem. Neutralizar isso é importante;
- c) clima e cultura: os dois fatores podem ser facilitadores ou bloqueadores do compartilhamento do conhecimento. Contribuirá positivamente a cultura organizacional que encorajar a criação de conhecimento e inovação;
- d) *undernet*: são intranets criadas por grupos de indivíduos que deixam de usar as intranets da organização. Essas redes (*networks*) de pessoas

compartilham conhecimentos entre si, criando vocabulários e fluxos de trabalho que não são compreendidos pelo resto da organização e se apresentando como bloqueadores do ponto de vista organizacional.

Com relação à cultura e contexto organizacional, Dalkir (2005, p. 307) apresenta uma interpretação de cinco modelos definidos por Klein (1999) e Davenport, Eccles e Prusak (1992):

- a) o utopismo tecnocrático no qual a organização valoriza apenas o tecnismo para tratar de informação e conhecimento. Nesse modelo a tecnologia é vista como solucionadora de todos os problemas e os dados são vistos como ativos da corporação;
- b) o modelo anárquico é o inverso do utopismo tecnocrático, pois existe uma falta generalizada de controle da informação. As informações são distribuídas por vários computadores pessoais;
- c) o modelo feudal se baseia na gestão da informação e conhecimento por unidades de negócio ou funções que definem suas próprias necessidades de informação. Nesse modelo as unidades somente compartilham informações e conhecimentos limitados com a organização;
- d) o modelo monárquico por sua vez define alguém com poder para ditar as regras de como as informações e conhecimentos são geridos. É um modelo extremamente *top-down*;
- e) o federalismo é o último modelo no qual a abordagem enfatiza uma gestão baseada no consenso e negociação sobre os principais elementos de informação e como serão definidas as estruturas de *reporting*. Esse modelo é o preferido para trabalhar com gestão do capital intelectual e com as comunidades de prática (CoP).

Por fim, os facilitadores e bloqueadores contribuem para que a gestão de conhecimento obtenha sucesso. Assumir a importância deles na criação e compartilhamento se torna essencial para que a gestão municipal obtenha resultados positivos por meio do uso do conhecimento de seus servidores.

2.1.3 Processo de gestão do conhecimento

O tema gestão do conhecimento tem evoluído para se tornar um processo nas organizações. Para Ferraresi e Santos (2006) a GC tem se desenvolvido com intenção de dar sentido para utilização do conhecimento nas organizações. Os autores apresentam um esboço desse processo ao afirmar que seu início ocorre na identificação dos objetivos estratégicos e na sequência pelo uso de práticas gerenciais para identificar, desenvolver, capturar e disseminar os conhecimentos úteis da organização. Nesse contexto a tecnologia e a cultura da organização são citadas pelos autores como auxiliares de tais práticas.

Ainda no mesmo contexto, Santos *et al.* (2001, p. 34) defendem a GC como um processo corporativo com foco na estratégia empresarial. Para os autores esse processo envolve a gestão de competências, gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa.

Complementarmente, o estudo de Macedo *et al.* (2001, p. 59) apresenta a integração de práticas de gestão do conhecimento ao modelo de gestão do SERPRO. Em suma, o processo apresentado pelos autores é expresso por um conjunto de componentes: gestão dos conhecimentos organizacionais, gestão de competências, gestão de talentos, busca de melhores práticas, desenvolvimento de pessoas, aprendizagem organizacional e comitê permanente de representantes GC.

Por fim, com base nos autores estudados, foi possível identificar que podem existir diversas práticas de gestão do conhecimento. Do mesmo modo que outros processos das organizações existem práticas relativas a esses processos que são comuns nas organizações, entretanto, as mesmas são adotadas dependendo da necessidade e do nível do processo na organização. Além disso, foi possível verificar nas leituras que, quando a GC é vista como um processo há integração com outros processos empresariais para geração de resultados.

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

As práticas de GC “refletem as iniciativas organizacionais que podem facilitar o compartilhamento e a criação de conhecimentos” (SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008, p. 17). As práticas de GC contribuem em um ou mais modos de conversão do conhecimento. A **Figura 3** apresenta uma síntese das contribuições das práticas do ponto de vista da espiral do conhecimento.

	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Educação corporativa	X	X		X
Portais corporativos do conhecimento	X	X	X	
Memória organizacional		X	X	X
Mapa do conhecimento	X	X	X	
<i>e-business</i>	X	X	X	
<i>Benchmarking</i>	X			
Comunidades de prática	X	X		
Gestão de pessoas	X	X		
Gerenciar conversas	X	X		

Figura 3 – Contribuições das práticas de GC na criação do conhecimento

Fonte: SCHLESINGER *et al.*, 2008, P.30 *apud* FERREIRA 2004

As práticas de GC, abordagens, métodos e técnicas representam ferramentas úteis e valiosas para que as organizações consigam se beneficiar por meio do aperfeiçoamento da efetividade (WIIG, 2002, p. 233). Considerando o ciclo de gestão do conhecimento da Dalkir (2005) observa-se que não existe uma lista definitiva de práticas. Cada organização pode adotar diversas práticas que contribuam na GC.

2.2.1 Educação corporativa e universidade corporativa

O maior paradigma das organizações é o conhecimento. Nesse contexto, a educação corporativa é uma resposta ao desafio estratégico enfrentado pelas

organizações na implementação de ações, iniciativas e projetos que servem como ponto de início para a criação do conhecimento (SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008, p. 17). Um dogma básico define a universidade corporativa (UC) como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999, p. 29).

No caso da gestão municipal pode-se identificar com base nesse dogma que os itens do planejamento estratégico, plano diretor e plano plurianual devem ser suportados pela UC. Os servidores devem ser preparados para executar o conteúdo desses instrumentos gerando valor para os cidadãos dos municípios.

Assim, o aprendizado e conhecimento ganham importância. Uma organização que aprende se distingue das outras porque desenvolve essa habilidade. Segundo Garvin (1998, p. 3) para essas organizações o aprendizado é intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização; sendo também oportuno, prevendo desafios, ameaças e oportunidades; é criador de flexibilidade e agilidade para a organização lidar com a incerteza; constante ao invés de transitório; sendo aceito pelas pessoas que se sentem capazes de gerar novas formas de criar, de forma contínua, os resultados desejados.

Contribuindo com a questão, Meister (1999, p. 34) afirma que a universidade corporativa “personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e competências necessárias [...]”. Ela permite que a “organização coordene e gerencie programas para treinar e educar seus colaboradores, clientes e fornecedores” (Tradução livre de MEISTER, 2001, p. 2).

Contudo, o aprendizado no nível do indivíduo tem suas considerações. Uma delas é o grau de retenção que varia de acordo com o envolvimento que a pessoa tem no processo de aprendizagem. A Figura 4 do NTL (*Institute for Applied Behavioral Sciences*) mostra que grupos de discussão, praticar fazendo e ensinar os outros / uso imediato representam uma taxa de retenção de noventa por cento.

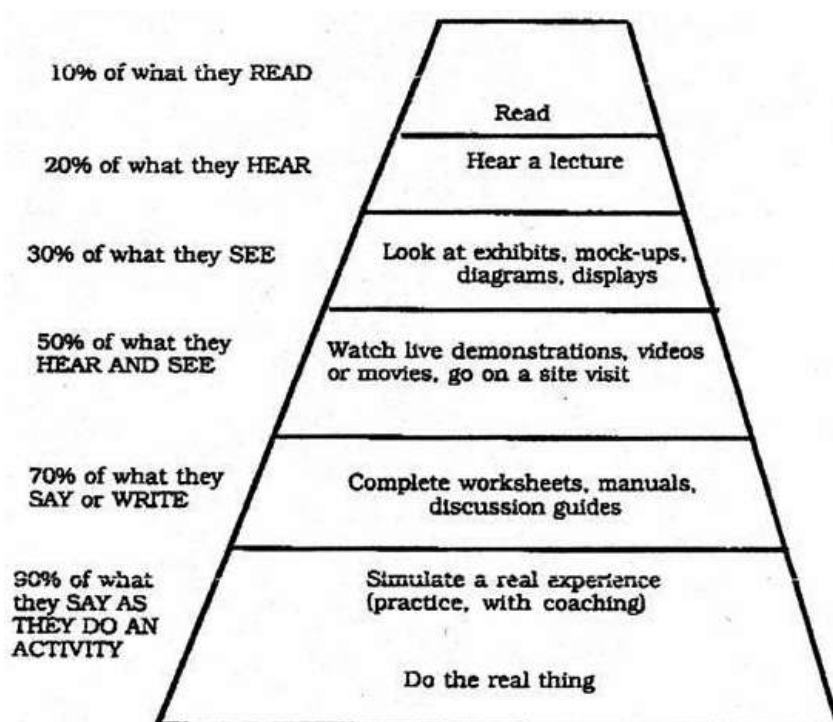


Figura 4 – Pirâmide de aprendizagem
Fonte: (POLOVINA, 2006)

Além do grau de retenção, no setor privado a preocupação em manter os funcionários qualificados e desenvolvendo novos conhecimentos é de vital importância para a vantagem competitiva. Para Schlesinger *et al.* (2008, p. 18) o contexto atual é norteado pela rápida obsolescência do conhecimento, e contar com colaboradores preparados (intelectualmente) para enfrentar desafios torna-se sem dúvida importante para a vantagem competitiva.

Logo, nesse ambiente dinâmico de mudanças e da importância do conhecimento, as alterações do atual modelo de treinamento trazidas pelas universidades corporativas são profundas. Segundo Meister (1999, p. 23) a antiga visão era baseada em treinamentos conforme apresentado Quadro 2. Ao analisar essas mudanças é possível perceber que esse modelo era reativo, amplo, sem objetivo e não apresentava um resultado concreto para organização.

Já as universidades corporativas buscam o aprendizado permanente (contínuo): são proativas, coesas e centralizadas, mas trazem uma mudança significativa ao propor que os responsáveis sejam os gestores de cada área (MEISTER, 1999, p. 23). Correlacionando com a gestão municipal, os servidores

com cargos comissionados responsáveis pelas secretarias podem ser os mais indicados para definir o foco da universidade corporativa.

Além disso, a autonomia das universidades corporativas é grande. As organizações podem desenvolver seus próprios programas usando seus próprios colaboradores ou por meio de parceiros externos (MEISTER, 2001, p. 2). Nesse cenário as tecnologias da informação e conhecimento (TICs) aparecem como importantes ferramentas para auxiliar na aplicação e alcance desses programas. Para Coelho (2004, p. 100) as ferramentas usadas para aprendizagem contínua estão voltadas para as UC. Segundo o autor as TICs têm sido utilizadas intensivamente como o ensino a distância (EaD) para disseminar lições aprendidas e melhores práticas.

Todavia, as mudanças propostas por Meister se apresentam do ponto de vista empresarial (lucro). Portanto na gestão municipal os conceitos se mostram importantes, mas com objetivo diferente. A UC deve buscar a capacitação e o aprendizado contínuo em busca de resultados, mas não de cunho financeiro, e sim para o bem-estar da sociedade e o cidadão.

	Treinamento	Universidade corporativa
Foco	Reativo	Proativo
Organização	Fragmentada & Descentralizada	Coesa & Centralizada
Responsável	Diretor de treinamento	Gestores
Audiência	Público-alvo amplo	Específico (personalizado por famílias de funções)
Inscrições	Abertas	No momento certo
Resultado	Aumento das qualificações profissionais	Aumento no desempenho do trabalho

Quadro 2 – Mudanças no processo de aprendizagem
Fonte: Adaptado de MEISTER, 1999, p. 23

Finalmente, implantar uma universidade corporativa é um desafio que requer alguns componentes fundamentais (MEISTER, 1999, p. 63-81):

- a) controle: trata do envolvimento de uma equipe de gestores para o desenvolvimento de uma visão compartilhada da universidade corporativa e definição do papel e responsabilidade dessa unidade. O sistema de controle deve vincular as principais estratégias aos projetos/processos de

aprendizagem;

- b) visão/missão: define a direção para qual a UC precisa seguir;
- c) fonte de receita: define o alcance e operações identificando quais níveis da cadeia de valor serão comportados pela UC para elencar de onde sairão as verbas;
- d) organização: define a estrutura e responsabilidades da universidade corporativa. Questões como a centralização/descentralização dos processos de aprendizagem devem ser definidas;
- e) parte interessadas: determina a amplitude da UC podendo chegar até a fornecedores ou clientes. No caso das prefeituras podendo alcançar os cidadãos, empresas do terceiro setor etc.;
- f) produtos/serviços: com as qualificações, conhecimentos e competências exigidas hoje e no futuro pela organização a UC define os produtos e serviços que ela ofertará para as partes interessadas;
- g) parceiros de aprendizagem: seleciona os parceiros para atender ao modelo de aprendizado criado como consultores, instituições de ensino superior, empresas de treinamento etc.;
- h) tecnologia: determina o papel da tecnologia no treinamento das pessoas como por exemplo o uso da internet (EAD);
- i) avaliação: os resultados do modelo de aprendizagem devem ser medidos. Esse componente define os indicadores e a forma como devem ser medidos para avaliar os resultados da UC;
- j) comunicação constante: é de importância ímpar para a continuidade da UC. As pessoas precisam saber o valor da universidade corporativa e para isso um modelo de comunicação efetivo deve ser construído para promovê-la em toda a organização. Os gestores com poder para defender a UC devem ser atingidos, veículos de comunicação marcantes e audaciosos devem ser criados e a divulgação do sucesso da UC deve ocorrer.

A mudança inclusa na proposta das universidades corporativas ultrapassa as organizações privadas e afeta a forma de atuação da educação formal de nível superior. A pesquisa de Meister (2001, p. 3) sugere que a educação de nível

superior está se tornando uma indústria rentável e as organizações estão percebendo que educação contínua deixou de ser um custo para se tornar um investimento para reter e atrair os trabalhadores do conhecimento. A educação deixou de se concentrar apenas nas instituições de nível superior permitindo que as organizações tenham certo controle sobre a educação de seus colaboradores.

Em contrapartida, o estudo de Meister não se aplica de forma integral para as prefeituras, pois seu funcionamento e objetivo são diferentes das organizações privadas. Ainda assim o estudo enriquece a perspectiva da gestão municipal ao apresentar a importância da educação continuada com corresponsabilidade da gestão em usá-la para atender aos cidadãos que exigem melhor qualidade de vida e produtos/serviços.

2.2.2 Portais corporativos de conhecimento

Os portais corporativos podem ser definidos como “[...] um conjunto de serviços agrupados que apoiam o processamento de informações, ou seja, uma plataforma que atua como ponto central favorecendo a conversão da informação em conhecimento” (SCHONS e COSTA, 2008, p. 6). Para Terra os portais corporativos são:

também chamados de EIP's (*Enterprise Information Portals*), são aplicações visualmente similares aos portais encontrados na Internet. [...] Seu objetivo primário é promover eficiência e vantagens competitivas para a organização que o implementa. A ideia por trás desses portais é a de desbloquear a informação armazenada na empresa, disponibilizando-a aos utilizadores através de um único ponto de acesso (TERRA, 2011, p. 2).

Os portais se apresentam como especialistas em integrar vários sistemas de intranet e várias fontes de informações heterogêneas provendo uma interface padrão de acesso para seus usuários, onde sua principal função é fornecer, de maneira transparente, um diretório de informações já disponíveis em outros lugares (CARVALHO e FERREIRA, 2010, p. 12). Para Terra (2011, p. 2) uma das vantagens dos portais corporativos está na capacidade que eles possuem em “capturar, organizar e compartilhar informação e conhecimento explícito”.

Devido ao surgimento recente, são cunhados vários conceitos sobre portais corporativos. Esses termos são muitas vezes interpretados como sinônimos, mas que possuem diferenças práticas (FREITAS, QUINTANILLA e NOGUEIRA, 2004, p. 24):

- a) portais de informações: tem o foco na organização e disseminação em grande quantidade de informações;
- b) portais cooperativos: tem o foco no provimento de informações e formas de cooperação entre os usuários para gerar novos documentos contendo novas informações;
- c) portais especialistas: tem o mesmo foco dos portais corporativos e agregam ainda a conectividade de pessoas de acordo com suas experiências e interesses para formação de comunidades;
- d) portais do conhecimento: inclui as funcionalidades dos três tipos anteriores e ainda auxiliam na tomada de decisão, suportam ferramentas de colaboração e auxiliam na gestão do ativo intangível. Esse é o modelo ideal de portal corporativo, pois contém todos os outros modelos.

Com relação à classificação, é possível enquadrar os portais em dois tipos (FREITAS, QUINTANILLA e NOGUEIRA, 2004, p. 22). O primeiro é o portal *web* ou portal público que permite a qualquer usuário conectado na internet acessá-lo para obter informações da organização. O segundo é o portal corporativo que surgiram quando as organizações identificaram as potencialidades dos portais *web* e então adotaram a tecnologia dentro de seus ambientes. Ambos passaram por fases e foram classificados em três gerações conforme o Quadro 3.

Geração	Portais Web	Portais Corporativos
Primeira	Máquina de busca com catálogo hierárquico; Cada busca continha uma descrição e um link.	Comunicação unidirecional; Máquina de busca com catálogo hierárquico. Cada busca continha uma descrição e um link; Foco na disseminação em massa de informações da organização.
Segunda	O usuário por meio de senha pode criar uma página personalizada chamada “minha página” permitindo que o conteúdo seja filtrado.	Comunicação bidirecional entre empresa e usuários do portal; O usuário por meio de senha pode criar uma página personalizada chamada “minha página” permitindo que o conteúdo seja filtrado; Permite que o usuário compartilhe documentos com

Geração	Portais Web	Portais Corporativos
		outros usuários.
Terceira	Incorpora aplicativos como chat, correio de voz, e-mail, listas de discussões etc; Os usuários podem selecionar aplicações nas suas páginas pessoais.	Abrange todos os níveis da organização incluindo clientes e <i>stakeholders</i> ; Incorpora aplicativos para melhorar a produtividade; Suporta um caráter cooperativo no portal.
Quarta		Abrange todos os níveis da organização incluindo clientes e <i>stakeholders</i> ; Baseado em funções profissionais para gerências específicas.

Quadro 3 – Comparação entre a evolução dos portais *web* e portais corporativos
Fonte: Adaptado de FREITAS, QUINTANILLA, NOGUEIRA, 2004, p. 22

Os portais corporativos são fortemente baseados em tecnologia. Sua principal característica reside no fato de que “utilizam em seu núcleo a tecnologia das redes, fazendo uso de interfaces nos padrões de comunicação da Internet, integrando em um só ambiente diversos serviços para o acesso, categorização compartilhamento de informação e conhecimento” (SCHONS e COSTA, 2008, p. 5).

São várias as vantagens trazidas pelos portais para a organização. Para Terra (2011, p. 4) o portal corporativo permitiu a superação de alguns desafios da gestão estratégica da informação (GEI) como a dificuldade de acesso a informação atualizada, falta de integração entre sistemas, redundância de informações, documentos espalhados pelos computadores sem organização, ausência de políticas de segurança, dificuldade de compartilhamento de informações e documentos, entre outros. Os portais também contribuem para o acesso a informações não estruturadas (e-mails, agendas, chats, grupos de discussão), facilidade de busca em diversas fontes, geração de relatórios pré-definidos e *ad hoc* (FREITAS, QUINTANILLA e NOGUEIRA, 2004, p. 27).

O comprometimento principal dos portais corporativos está na distribuição das informações. Nesse contexto, os mecanismos de busca têm papel fundamental para facilitar a localização de informações estruturadas e não estruturadas na organização. Os mecanismos de busca evoluíram e podem ser divididos em três gerações (FREITAS, QUINTANILLA e NOGUEIRA, 2004, p. 30; TERRA, 2011, p. 10): primeira geração: busca por palavra chave ou frase exata, busca booleana, busca com filtros colaborativos; segunda geração: buscas baseadas em

popularidade, busca por conceitos; terceira geração: buscas contextualizadas, buscas em linguagem natural, busca em bases de conhecimento, busca por afinidade e busca com mapeamento visual.

Além dos mecanismos de busca, os portais podem ser personalizados para atender às necessidades de informações e recursos específicos do usuário. Existem dois tipos de abordagens apresentadas por Terra (2011, p. 8): *pull* (puxar) e *push* (empurar). Para o autor abordagem “puxar” depende da ação do usuário, pois ele é quem configura e personaliza o portal para se adequar as suas necessidades. Em contrapartida a abordagem “empurar” é mais sofisticada e tem duas formas de implementação: a mais simples que, por exemplo, pode ser a criação de perfis de usuários para que o portal tenha configurações baseadas nas funções executadas por determinado perfil; a mais complexa que é dinâmica e iterativa, pois em tempo real o portal analisa as atividades que estão sendo executadas e auxilia o usuário apresentando conteúdos com base no perfil detectado para o usuário.

2.2.3 Memória organizacional

Na sociedade do conhecimento não basta apenas o trabalhador do conhecimento ser um *expert* porque os desafios exigem habilidade de colaboração com outros trabalhadores do conhecimento (CONKLIN, 1996, p. 3). Para o autor esses trabalhadores são escassos e se movem livremente entre as organizações. Além disso, o autor afirma que as organizações estão acostumadas a adquirir ativos por meio do capital, usá-los e então dispensá-los, entretanto, o conhecimento está nas pessoas que ao deixar a organização levam o ativo intangível com elas.

Se o principal ativo das organizações “pode sair andando para fora” as organizações precisam lidar com essa mudança. A memória organizacional para Conklin (1996, p. 3) estende e amplia esse ativo intangível por meio da captura, organização, disseminação e reuso do conhecimento criado pelos colaboradores. A memória organizacional pode contribuir na preservação do conhecimento da organização e também auxiliar no seu compartilhamento. Para o autor isso pode ser implementado por meio da externalização do conhecimento.

Assim, a memória é crucial para efetividade da organização e é componente base do conhecimento organizacional de acordo com Stein (1995, p. 24). Já para ela Schlesinger *et al.* (2008, p. 20) vem ao encontro do suprimimento da necessidade das organizações de manter e reter o fluxo de informações e conhecimento.

Aprofundando a análise sobre o tema, Stein (1995, p. 22) define a memória organizacional como:

the means by which knowledge from the past is brought to bear on present activities, thus resulting in higher or lower levels of organizational effectiveness.

O autor explica que as memórias são um tipo particular de informação em forma de um registro persistente, mas diferente da teoria clássica da informação o contexto é muito importante por que sem conhecimento do contexto do remetente a interpretação pode não ocorrer no receptor. São diferenciados três tipos de memória conforme a Figura 5, a saber:

- a) Tipo A: a duração da mensagem é longa, representada pela variável D3. A memória permanecer maior tempo no receptor, por exemplo, mensagens de e-mail armazenadas em um log pessoal representam esse tipo de memória;
- b) Tipo B: o tempo entre a codificação da mensagem e envio é longo, representado pela variável D1. Quando o tempo entre a codificação e o envio é longo a informação existe tempo suficiente para se tornar memória. Nesse caso a memória permanece a maior parte do tempo entre a codificação e envio, por exemplo: *papers* e procedimentos;
- c) Tipo C: nesse tipo o tempo de transmissão é longo, identificado pela variável D2. Nesse tipo a informação passa maior tempo na transmissão como ocorre nas tradições passadas oralmente de pessoa para pessoa, por exemplo.

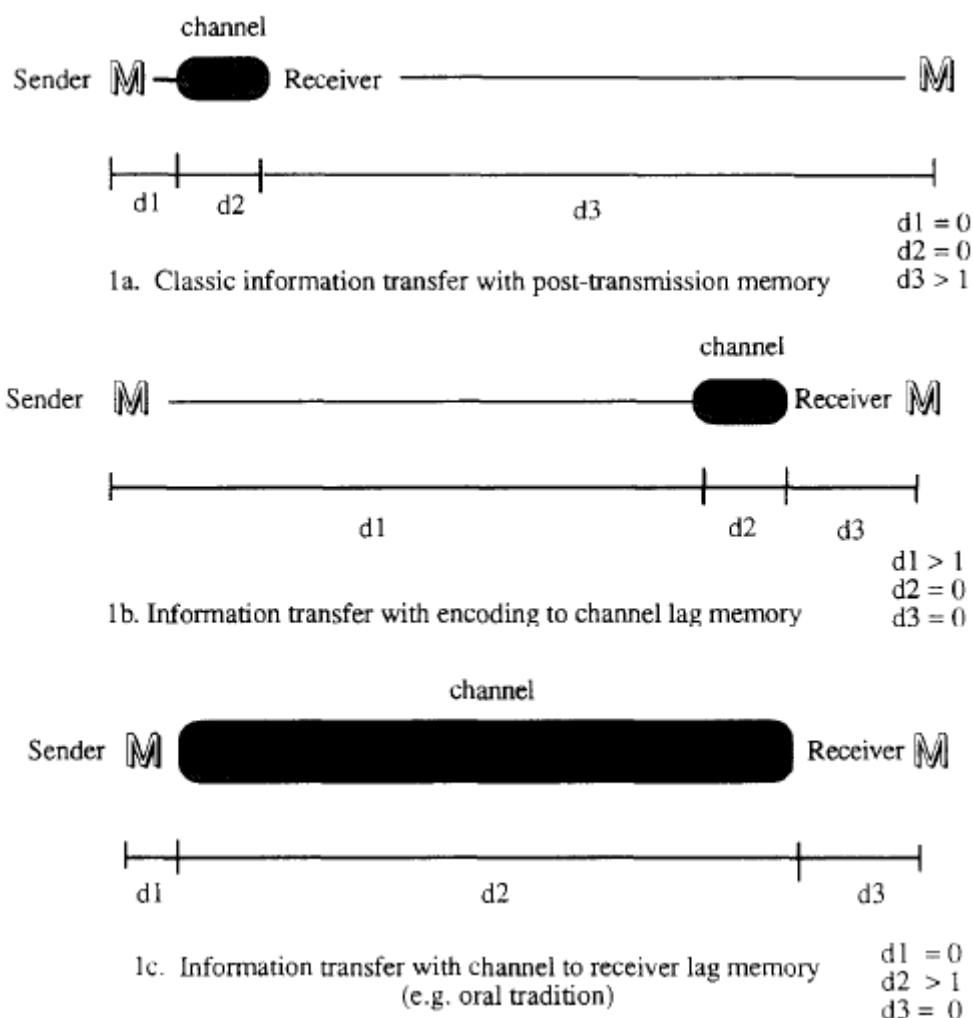


Figura 5 – Diferentes tipos de memória segundo a teoria da informação
 Fonte: Stein (1995, p. 23)

Os tipos de memória devem ser considerados, identificados e tratados pelos gestores. Os tipos predominantes devem ser identificados e a ligação entre eles devem ser tratadas para encontrar mensagens inapropriadas, receptores obtendo informações não condizentes com a necessidade etc.

Além disso, Stein (1995, p. 25) recomenda que o gestor classifique a memória de acordo com os níveis de abstração (concreto X abstrato) e orientação normativa (descritiva X prescritiva). O primeiro nível contempla itens como conhecimento técnico-científico, políticas, valores e estratégias enquanto o segundo corresponde a eventos, pessoas, entrada/saída, normas, regras, papéis e tarefas. A Figura 6

apresenta a visão o autor sobre a definição de um processo de memória organizacional:

- a) Aquisição: é a primeira parte do processo e está ligada ao aprendizado, mas somente é efetiva quando ocorre uma iteração de loop-duplo que além de detectar o conflito e resolver a nível individual executa uma segunda iteração (loop) e tenta resolver esse conflito alterando normas e valores pré-existentes. Somente quando o loop-duplo é realizado que a aquisição atinge o nível de memória organizacional.
- b) Retenção: é uma das partes mais importantes do processo. Esse processo depende da organização sistemática do que se deseja reter por meio de três mecanismos: esquemas (organiza hierarquicamente as informações), scripts (descrição das sequências de eventos de uma situação) e sistemas (uso de sistemas de informação, por exemplo);
- c) Manutenção: define como a informação será mantida ao longo do tempo.
- d) Recuperação: garante o acesso à memória organizacional para auxiliar no suporte a decisões e resolução de problemas. Um solicitante somente buscará informações se: a informação existe e o solicitante está ciente da mesma; se o solicitante está apto a buscar, localizar e decodificar essa informação; e se o custo para localizá-la é menor que refazer a solução do zero.



Figura 6 – Processo da memória organizacional
Fonte: Stein (1995, p. 26)

Outra técnica para trabalhar com o conhecimento na organização é a memória do projeto citada por Conklin (1996, p. 4). Para o autor o escopo desse tipo é limitado e menor que o da memória organizacional e por isso é mais fácil de ser implementado e mensurado. Com base nessa visão é apresentado um sistema de memória de projeto para atender primeiro as necessidades básicas das pessoas para então focar nas necessidades da organização. Segundo o autor existem quatro barreiras que devem ser enfrentadas: conhecimento organizacional informal é de difícil captura; as técnicas de memória organizacional e de projeto comumente preserva documentos, mas não contextos; conhecimento perde a relevância; o ambiente litigioso pode criar uma amnesia organizacional.

2.2.4 Mapas de conhecimento

Os mapas de conhecimento se constituem de uma prática que pode ser utilizada para encontrar especializações, aumentando a transparência permitindo aos usuários classificarem novos conhecimentos e ligar tarefas com especialistas ou ativos de conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.66).

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.88) o mapa de conhecimento “envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar um tipo de lista que mostre onde encontrá-los”. Pode ter o formato de um mapa real, páginas amarelas do conhecimento, ou um banco de dados sofisticado. Para os autores os mapas de conhecimento são guias que indicam onde o conhecimento está, mas não o contém.

Portanto, o mapa de conhecimento é uma ferramenta que ajuda a sanar o problema da dispersão dos conhecimentos que se encontram em pastas, arquivos ou na mente das pessoas por meio da sua localização e registro (SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008, p. 21). Eles auxiliam as pessoas dentro de uma organização para onde ir quando precisarem de algum tipo de conhecimento que pode estar em outras pessoas (internalizado) ou em documentos/banco de dados (externalizado) (DAVENPORT e PRUSAK, 2002, p. 88). Para Davenport e Prusak os conhecimentos transcendem a hierarquia da organização e por isso as pessoas que

buscam o conhecimento para os mapas de conhecimento devem passar as fronteiras departamentais e de estruturas organizacionais.

Em relação à montagem do mapa, os autores Davenport e Prusak (2002, p. 90) sugerem uma sequência lógica. Primeiro, a empresa deve iniciar o mapeamento com uma necessidade clara bem definida. Segundo, pesquisas podem ser utilizadas para levantar os conhecimentos dos funcionários considerando os que eles possuem e onde consultam quando precisam. Terceiro, a partir desse ponto pode-se adotar o conceito de bola de neve no qual os criadores de mapas de conhecimento seguem a trilha de pessoas indicadas como fontes de conhecimento (consulta).

O mapeamento do conhecimento é apenas o primeiro desafio. A partir do momento em que os mapas são criados eles se tornam desatualizados e, portanto, é necessária atualização constante e dinâmica e por isso as tecnologias têm papel fundamental para os mapas de conhecimento. Um das tecnologias que podem ser implementadas para sanar esse problema são as páginas eletrônicas amarelas que podem ser editadas com frequência quase contínua (DAVENPORT e PRUSAK, 2002, p. 90). Os autores salientam ainda que a tecnologia pode potencializar o alcance dos mapas, mas que não garantem que eles sejam usados efetivamente na organização.

Em contrapartida o mapeamento de conhecimento é simples e superficial se comparado aos conceitos e objetivos do mapeamento cognitivo. O mapeamento cognitivo é “uma estratégia metodológica especialmente voltada para explicitar os processos de construção de sentido e a estruturação de conhecimento (*schemas*), tanto entre indivíduos, como entre grupos e organizações” (BASTOS, 2002, p. 74).

As experiências que as pessoas desenvolvem em ambientes organizacionais também são estruturadas em padrões pessoais de conhecimento, que podem ser chamados de mapas cognitivos, e que são utilizados para compreender as situações organizacionais e lidar com elas (BASTOS, 2002, p. 68).

Os mapas cognitivos são representações mentais que auxiliam na análise de problemas e desafios encontrados no cotidiano das organizações (EDEN, 1988).

Para Jardim (2001) as representações gráficas oriundas de representações discursivas feitas por um sujeito (autor) em relação ao um objeto (problema) se tratam do resultado da interpretação mental que o analista (facilitador) realiza sobre

a representação discursiva feita pelo sujeito sobre o objeto. Assim o autor busca representar verbalmente enquanto o facilitador representa graficamente a solução do problema com base na neutralidade por parte do analista.

Para Bastos (BASTOS, 2002, p. 66) é comum o uso de conceitos cognitivos para compreensão de fenômenos como “processamento de informações, definição de problemas, estruturação cognitiva como afetando as percepções do trabalho, a motivação, a tomada de decisão, liderança e avaliação de desempenho”. O autor apresenta três características dos mapas cognitivos: a primeira remete ao fato de que as representações não são estáticas sendo sempre atualizadas com base nas experiências do sujeito; a segunda é que o mapa é resultado de um processo de abstração e, portanto não é uma cópia exata do ambiente; e por fim a terceira característica diz que os mapas apresentam as regularidades percebidas pelo sujeito enquanto exploraram seus ambientes podendo representar vários caminhos para um mesmo objetivo.

Existem diversas técnicas de mapeamento com base na pesquisa operacional. Cada uma dessas técnicas tem como foco aspectos cognitivos diferentes (FIOL; HUFF, 1992 *apud* BASTOS, 2002, 69):

- a) mapas de identidade: é a base dos outros padrões por que permite descrever o “terreno cognitivo”. Esse padrão tem por objetivo identificar quais conceitos o sujeito recuperou para estruturar a sua compreensão sobre um problema;
- b) mapas de categorização: identifica como o sujeito organiza e estrutura seu conhecimento;
- c) mapas causais e de argumentação: busca compreender quais vínculos o sujeito estabelece entre ações e resultado ao longo do tempo.

Ainda sobre mapas de categorização, Eden (1988, p. 1) apresenta uma descrição do uso de mapas cognitivos com base no referencial teórico de G. Kelly. Segundo ele a construção dos mapas se baseia em três postulados dessa teoria:

- a) individualidade: cada pessoa desenvolve construtos de eventos diferentes umas das outras por que cada um percebe coisas diferentes mesmo que seja relacionado à mesma situação;
- b) sociabilidade: é a compreensão do construto de um indivíduo pelo outro

por meio da interação efetiva entre eles na solução de um problema permitindo que um indivíduo entenda como o outro interpreta a situação;

- c) comunalidade: representa a tentativa de criação de um consenso e comprometimento levando os indivíduos a criarem um caminho comum para construção dos eventos futuros.

2.2.5 Comunidades de prática

As comunidades de prática são “grupos de pessoas informalmente ligadas por meio da experiência compartilhada e da paixão por um empreendimento conjunto” (WENGER e SNYDER, 2000, p. 139). Ainda, segundo os autores, as comunidades de prática estão presentes na nossa vida e não necessitam de agenda ou de formalidades e, portanto estão presentes no nosso dia-a-dia, na escola, no trabalho e no lazer.

Nas comunidades de prática sempre existe um assunto ou tema sustentador:

O componente crítico de uma comunidade reside no compartilhamento de problemas comuns de trabalho entre membros, no associado que vê os benefícios claros de compartilhar conhecimento com outros membros e que desenvolveu normas de confiança, reciprocidade e cooperação (Tradução livre de DALKIR, 2005, p. 122).

Já Terra (2003, p. 2) conceitua o termo como “pessoas que estão ligadas informalmente, assim como contextualmente, por um interesse comum no aprendizado e, principalmente, na aplicação prática”. Para Terra as pessoas com interesses em comum sempre encontram meios de se encontrarem para trocar experiências em suas áreas de prática (domínios) que se identificam com seus pontos de vista de conhecimento.

Com relação à sua importância, Terra (2003, p. 1) afirma que o conceito de CoPs é essencial na Era do Conhecimento e que o conhecimento humano não faz sentido sem o contexto de comunidades pois, de acordo com o autor o conhecimento evoluir a partir da validação de nossos pares nas comunidades das quais fazemos parte. No meio acadêmico está premissa se apresenta verdadeira ao passo que somente a partir da validação de um estudo pelos pares é que um

determinado conhecimento expresso em um trabalho é aceito. Além do mais, para Terra, as CoPs não são apenas grupos ou trabalhos em equipe porque existem diversas diferenças entre eles, sendo a principal é que em geral nas comunidades de prática a participação é voluntária e o principal foco do líder é manter o nível de energia da comunidade, não sendo o foco apenas na execução de tarefas/atividades.

Do ponto de vista tecnológico uma ferramenta que pode contribuir com as comunidades é a ferramenta colaboração que pode ser utilizada como meio de comunicação centralizado armazenando histórico e aumentando o alcance das comunidades de prática (BARBOSA, SEPÚLVEDA e COSTA, 2009, p. 21).

Além dos conceitos e do envolvimento das tecnologias as práticas possuem suas características ou dimensões. A comunidade de práticas segundo Wenger (1998, p. 2) possui três dimensões: *joint enterprise*, *mutual engagement* e *shared repertoire*.

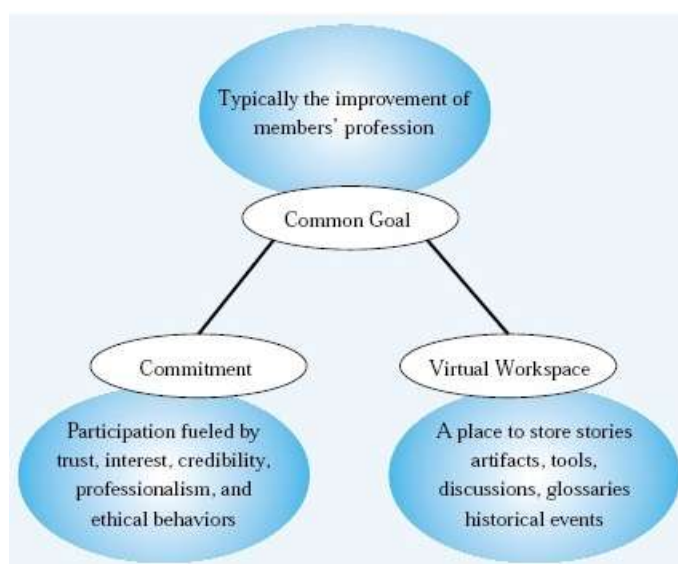


Figura 7 – Características comuns das CoPs
Fonte: DALKIR, 2005 *apud* WENGER, 1998

As dimensões de Wenger (1998) são analisadas por Dalkir (2005, p. 123). A autora complementa-as com informações baseadas no seu estudo sobre os modelos de GC. Para autora algumas características básicas são inerentes independentes do

tipo de comunidade conforme apresentado na Figura 7. Cada dimensão tem sua responsabilidade, a saber:

- a) *joint enterprise (common goal)*: é a cola que mantém os membros juntos se caracterizando pelo motivo que eles interagem uns com os outros e em geral se refere a um objetivo pessoal;
- b) *mutual engagement (commitment)*: trata de como os membros se tornam parte da comunidade pois se tornar um “associado” de uma comunidade não depende de uma função na organização ou por que determinada pessoa possui certos tipos de conhecimento. Em uma comunidade cada um possui certos papéis e responsabilidades para auxiliar a atingir o objetivo na CoP.
- c) *shared repertoire (virtual workspace)*: é o espaço de trabalho no qual os membros podem se comunicar (conversar, discutir) com os outros associados: intranets, internet, fóruns, telefone etc. O repertório compartilhado também se refere ao espaço no qual as pessoas poderão guardar e compartilhar os produtos do conhecimento (artefatos).

2.2.6 Gestão de competências

As pessoas são o ativo mais importante para as organizações. Para Schlesinger *et al.* (2008, p. 27) a principal vantagem competitiva das organizações está nas pessoas e deve estar alinhada com os princípios da GC. De forma complementar Probst, Raub e Romhardt (2002, p.66) afirmam que a menor parte na GC são as pessoas.

Com base nessas afirmações corrobora-se a importância da prática de gestão de competências tanto para a organização quanto para a GC. Gerir de maneira efetiva as pessoas é de importância ímpar para o bom funcionamento das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

O sistema de gestão de pessoas se tornou conhecido com a introdução do Taylorismo/Fordismo no qual a espinha dorsal era a definição do cargo que representava as tarefas que deveriam ser desempenhadas (FLEURY e FLEURY,

1997, p. 69). Inicialmente Fleury e Fleury salientam que o treinamento dado aos empregados era voltado ao trabalho para executar corretamente as demandas. Na sequência surgiu a necessidade de treinamentos mais avançados para os supervisores que, segundo os autores, exigiam mais que a execução de tarefas específicas, pois tinham o objetivo de repasse dos conhecimentos do supervisor para os subordinados e incentivá-los na busca de novos métodos de trabalho.

A próxima grande mudança para Fleury e Fleury (1997, p. 70) foi a adoção do modelo japonês. Para os autores esse modelo trouxe diversas mudanças como a participação do trabalhador no processo produtivo, o foco da aprendizagem atingindo todos os níveis da organização, a qualificação de pessoas no interior das empresas e o sistema de recompensa voltado ao grupo e não apenas ao indivíduo. Para os autores o modelo japonês levou a revisão dos modelos de gestão de pessoas surgindo à gestão de recursos humanos (*Human Resources Management*).

A importância da gestão de pessoas é corroborada por outros autores. Para Chiavenato (2008, p. 53) e Schlesinger et al. (2008, p. 28) o desenvolvimento de novos talentos e conhecimentos está relacionado com o contexto no qual as pessoas estão inseridas, portanto um contexto favorável atrai talentos e colabora com a geração de novos conhecimentos. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) um ambiente propício à criação de novos conhecimentos é importante, apresentando uma ideia semelhante temos Demarco e Lister (1987, p. 57) que defendem que um espaço de trabalho melhor ajudará os trabalhadores intelectuais a terem melhor desempenho.

No que tange às condições de trabalho Demarco e Lister (1987) apresentam uma leitura saudável e reflexiva sobre a gestão de recursos humanos em projetos. Dentre os principais pontos voltados para a GC estão:

- a) permita uma “quota de erros para as pessoas”, ambientes com pessoas pensantes precisam disso;
- b) as pessoas são indivíduos, ou seja, singulares e, portanto devem ser tratadas respeitando essa característica;
- c) o barulho afeta os trabalhadores intelectuais;
- d) o ambiente de trabalho é importante: cadeiras, janelas, ventilação são importantes;

- e) crie espaços para que as pessoas possam interagir, pois muitas ideias podem surgir desses encontros.

O sistema de remuneração é outro ponto importante. Historicamente Fleury e Fleury (1997, p. 153) traçam uma comparação entre as décadas de 80 e 90 do Brasil com Coréia e Japão. A média de horas trabalhadas no Brasil girou em torno de 1.700 enquanto no Japão e Coréia ficou acima das 2.100 horas. Os autores apresentam que a Coréia e Japão tem uma estrutura básica que compreende: salário básico, salários indiretos e compensações e bônus. Em contrapartida no Brasil existe apenas o salário básico e os encargos sociais, sendo o último responsável por até 102% do salário do colaborador. Os autores salientam que o sistema de bônus tem sido adotado gradativamente no Brasil após mudanças na Constituição.

No que se referente à gestão de talentos, pode-se afirmar que são programas que buscam pessoas que tem potencial para preencher posições chave na organização (CREELMAN, 2004, p. 2). Para o autor esses programas incluem a revisão de talentos, planos de carreira e desenvolvimento de liderança, entretanto, é necessário tomar cuidado para não focar todos os esforços em uma pequena parcela de seus colaboradores tornando a ideia da gestão de talentos destrutiva para a organização ao fazer com que grande parte dos funcionários se sintam inferior.

A gestão de competências faz parte do processo de gestão de pessoas por meio da integração entre as atitudes, habilidades e conhecimentos necessários para que as pessoas alcancem resultados diferenciados, além de haver uma maior responsabilidade pelo processo de aprendizagem tanto por parte do gerente quanto dos colaboradores (COELHO, 2004, p. 99).

Da mesma forma, para Ferraresi e Santos (2006) “as competências são compostas pelo conhecimento (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser-agir)”. Ainda com relação à competência é possível afirmar que:

seja sob a configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas: seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências, o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil (RUAS, 2003, p. 1)

Complementarmente Meister (1999, p. 105) define que competência é “qualquer conhecimento, habilidade, conjunto de ações ou padrões de raciocínio que diferencie de forma inequívoca os profissionais de nível superior dos médios”. Para Dalkir (2005, p. 16) competência representa a habilidade necessária para atingir certo nível de desempenho.

Embora os conceitos sobre competência aparentem simplicidade o estudo envolve elementos complexos conforme apresentado por Ruas (2003, p. 3). O autor difere capacidade e competência. A capacidade começa a ser desenvolvida por meio de estudos e forma empírica e se transforma de fato em competência a partir da aplicação prática em uma atividade específica na qual o resultado permitirá reconhecer ou não a capacidade. O resultado da explanação conclui que mobilizar a competência (aplicação prática) depende de determinados recursos e o reconhecimento da sua efetividade é dependente do contexto no qual é desenvolvida (aplicada).

Sobre a abrangência Ruas (2003, p. 3) apresenta a existência de duas formas de competências. A primeira é a forma organizacional (coletiva) na qual se pensa a competência associada a uma atividade da organização. Essa forma é menos conhecida e explorada. A segunda é a forma individual, bastante desenvolvida, mas de importância ímpar, pois é a partir “[...] das competências gerenciais e individuais que se atingem as dimensões organizacional e funcional”.

No nível organizacional Ruas (2003, p. 4) associa a competência organização aos conceitos de *core competence* cunhados por Prahalad & Hamel. Para o autor o *core competence* (CC) é uma das competências organizacionais, denominada de “essencial” e que está intimamente ligada à competição. Ruas afirma que CC deve: gerar valor agregado para o cliente; não ter sido desenvolvido pelos concorrentes; e por fim, não ser passível de cópia de maneira fácil.

Além do nível “essencial”, a Figura 8 apresentada as competências básicas e seletivas a nível organizacional. O nível básico é responsável pela necessidade básica de sobrevivência da organização, sendo responsável pelo que a mesma deve fazer para sobreviver no médio prazo. As competências seletivas correspondem ao que a organização possui que a diferencia das outras no mercado onde atua levando-a ao patamar de liderança.

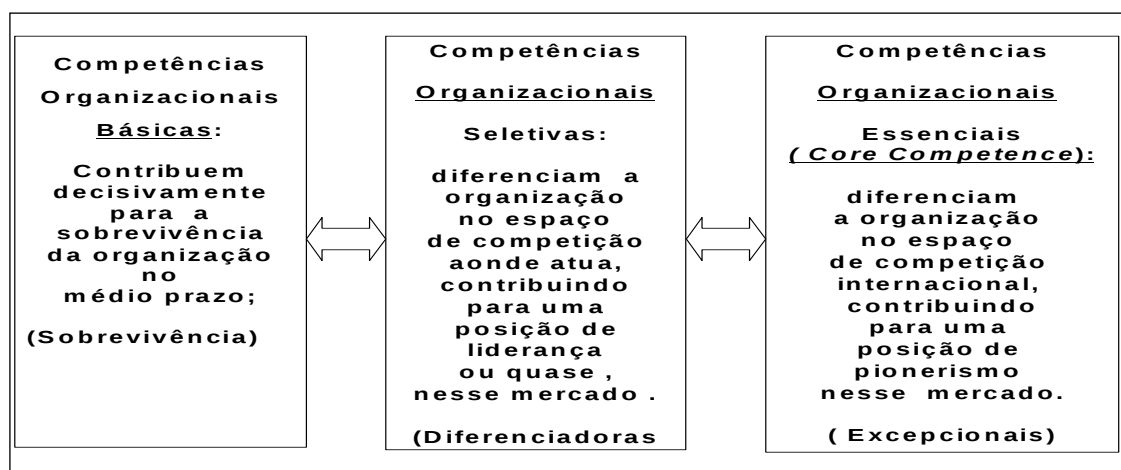


Figura 8 – Níveis de competências organizacionais

Fonte: (RUAS, 2003, p. 6)

Embora os conceitos de *core competence* sejam instigadores para o setor privado, suas contribuições agregam pouco quando aplicados diretamente nas prefeituras, onde o funcionamento e objetivos são diferentes das empresas. Para torna-los úteis o conceito de competência organizacional (coletiva) deve ser adaptado e pensado do ponto de vista do cidadão e do município para gerar valor nas prefeituras. Por consequência para alcançar a competência organizacional coletiva as prefeituras deverão gerir pessoas pensando nas competências individuais.

Ainda é importante salientar que a competência individual está diretamente atrelada ao colaborador, logo a seleção do perfil das pessoas é de importância impar para o sucesso de organizações baseadas no conhecimento (CHOO, 2001). Considerando que a seleção dos perfis dos servidores se dá por meio de concurso, que aplicam provas para medir apenas a capacidade técnica, as prefeituras têm um grande desafio legal e prático na gestão de pessoas para encontrar o servidor público ideal para determinada função.

As considerações dispostas mostram que a gestão de competências é um desafio que envolve vários temas. As organizações devem tratá-los para atender aos anseios dos seus colaboradores e ao mesmo tempo alcançar o seu objetivo como estrutura viva composta por pessoas e recursos diversos.

Nas prefeituras, além dos desafios inerentes à gestão municipal, é necessário tratar das limitações impostas pelo seu modelo de gestão de pessoas. Os desafios a serem superados são apresentados por Schlesinger (2008, p. 47): políticas remuneratórias problemáticas; sistema de demissão falho, que impede a adequação correta do quadro de servidores e demissão por baixo desempenho; desmoralização gerada pelo alto índice de corrupção no funcionalismo público; e constante falha nos programas de treinamento.

2.2.7 Gestão de conversas

Segundo Krogh e Ross (1995, p. 390) o conhecimento não consegue fluir de pessoa para pessoa em uma organização sem a linguagem. Nesse contexto, os autores afirmam que a vantagem estratégica proporcionada pela linguagem é muitas vezes ignorada, pois a linguagem é mutável mesmo quando o idioma é o mesmo. Portanto, cada organização possui significados, conceitos e frases embutidos na sua “própria” linguagem que não são traduzíveis na cultura de outra organização.

Essa adaptabilidade e evolução da linguagem permite uma combinação de significados apresentados na Figura 9 (KROGH e ROSS, 1995, p. 391), a saber:

- a) tradicional/tradicional: a palavra e o significado são tradicionais. O conceito e a palavra estão ligados “corretamente” para o indivíduo ou organização;
- b) tradicional/novo: a palavra é conhecida, mas o conceito que ela representa é novo e diferente do comum ou do que é aceito por outra organização/indivíduo;
- c) novo/tradicional: a palavra é nova embora o conceito que ela represente seja tradicional (conhecido) e expresso por outra palavra tradicional;
- d) novo/novo: esse é o caso no qual tanto a palavra quanto o conceito são novos. Por exemplo, a palavra *Internet* e o seu conceito uma vez estiveram alocados nesse ponto da matriz.

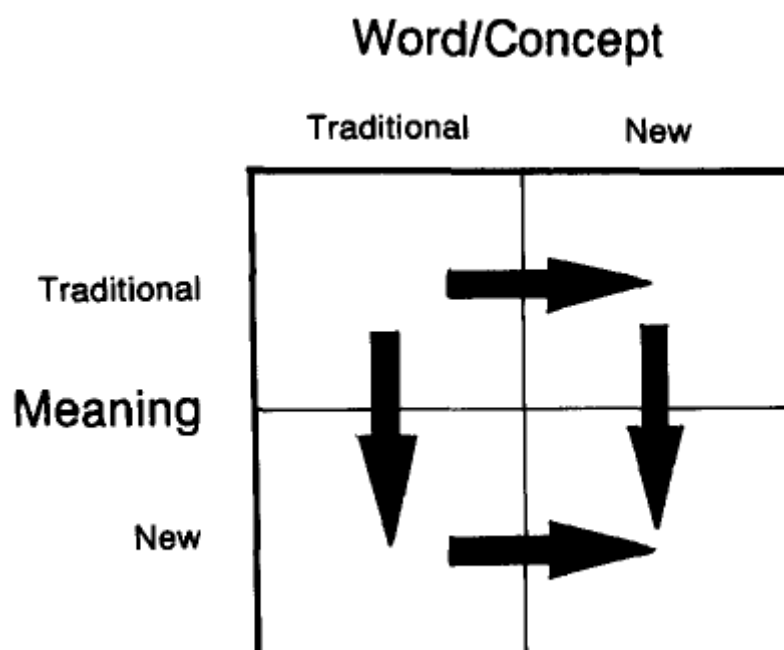


Figura 9 – Matriz de significados
 Fonte: (KROGH e ROSS, 1995, p. 391)

Na prática, os gestores devem desenvolver processos sistemáticos para estimular a formação léxica em todos os lugares da companhia. A gestão de conversas como meio para o desenvolvimento do conhecimento deve estimular as conversas por toda organização com o objetivo de “promover o diálogo para o entendimento ao invés da advocacia para o acordo” (KROGH e ROSS, 1995, p. 391). Advogar para o acordo é uma expressão que significa a busca por rápida resolução em todas as conversas. Tal ação é necessária porque sobre as pressões dos negócios modernos as pessoas advogam para sua própria versão da verdade levando a um encerramento prematuro das conversas. Isso se torna uma barreira para GC do ponto de vista da gestão de conversas.

Na gestão municipal, o objetivo não é o uso da gestão de conversas para manter a vantagem competitiva, mas sim por outros resultados positivos que a mesma pode trazer. Por exemplo, o município de Curitiba em 2010 iniciou a conferência das cidades inovadoras no qual definiu a frase como “Todos pelo bem estar” trazendo o seu significado para cidade inovadora gerando várias discussões acerca do tema.

Quanto à aplicação de gestão de conversas, Krogh e Ross (1995, p. 391) afirmam que as organizações falham em dominar as conversas estratégicas focando apenas nas operacionais, que para os autores são: “conversas orientadas à sobrevivência da empresa, ao dia-a-dia do negócio” enquanto as conversas estratégicas são “orientadas na direção do avanço da empresa, para a criação do futuro do negócio”. Em suma, os gestores devem incluir assuntos diversos e estratégicos nas conversas e evitar três erros comuns das conversas operacionais: autoritarismo, intimidação e busca pelo encerramento.

A importância da prática para a GC segundo Krogh *et al.* (2001, p. 164-171) é encontrada na importância que as conversas têm em todas as fases da criação do conhecimento. As conversas formais/informais ou operacionais/estratégicas estão presentes em todas as fases da criação do conhecimento. Para isso quatro princípios básicos das conversas devem ser observados: estímulo ativo da participação; definição de regras de etiqueta para as conversas; edição das conversas de maneira apropriada; e fomento na direção da criação de linguagem inovadora.

2.3 GESTÃO MUNICIPAL

O município brasileiro é uma entidade estatal integrante da Federação e tem a autonomia para organizar e manter serviços públicos locais, desde que sejam de interesse local e relativo aos interesses estaduais e federais conforme afirma Meirelles (2005, p. 333). É o caso dos serviços de transporte coletivo, programas de educação pré-escolar e de ensino fundamental, serviços de atendimento à saúde da população, ordenamento territorial e controle do uso, parcelamento e ocupação do solo urbano e proteção do patrimônio histórico-cultural local. Além disso, Meirelles (2005, p. 334) afirma que a Constituição outorga poder aos municípios para criar, organizar e suprimir distritos. Isso confere o aumento de poder local para descentralização de atividades para melhor atendimento ao cidadão.

Ademais, ao tratar sobre a administração municipal Meirelles (2005, p. 750) explana que o município tem sua autonomia político-administrativa assegurada no tríplice aspecto político pela composição do governo; administrativo pela

organização e execução dos serviços públicos; e financeiros na decretação, arrecadação e aplicação dos tributos. Para Meirelles é dentro desse tríplice aspecto que ocorre a administração municipal por meio da Prefeitura como órgão executivo e da Câmara de vereadores como órgão legislativo que vota as leis locais. Desse modo a administração municipal:

[...] é dirigida pelo Prefeito, que, unipessoalmente, como Chefe do Executivo local, comanda, supervisiona e coordena os serviços de peculiar interesse do Município, auxiliado por Secretários Municipais ou Diretores de Departamento, conforme a organização da Prefeitura e a maior ou menor desconcentração de suas atividades, sendo permitida, ainda, a criação das autarquias e empresas estatais, visando à descentralização administrativa (MEIRELLES, 2005, p. 750).

Para Rezende e Castor (2006, p. 26) a gestão pública municipal pode ser entendida como gestão de prefeituras, que está relacionada com o conjunto de recursos e instrumentos da administração aplicada na gestão local por meio dos servidores municipais.

Já Schlesinger *et al.* (2008, p. 42) apresentam um estudo de GC em uma prefeitura e trazem como tema a gestão pública dividindo esse campo de estudo em gestão governamental e organizacional. Para os autores o primeiro o foco está na análise de gestão de programas do governo com vistas para execução do conjunto de políticas públicas requisitadas pela sociedade. O segundo tem o foco no gerenciamento de recursos disponíveis com objetivo de apoiar sucessivos governos na execução das políticas públicas competentes a esses governos.

Portanto, a gestão municipal é responsável pela correta aplicabilidade dos recursos do município. No Brasil é possível afirmar que a gestão municipal ganhou importância a partir de 1988 com o aumento de poder municipal pelo incremento do número de responsabilidades urbanas dos municípios na Constituição Federal Brasileira (ULTRAMARI, 2005, p. 27). Esse aumento de responsabilidades exige formas de gestão e ferramentas mais efetivas bem como servidores melhores preparados.

A gestão municipal é mutável e sofreu alterações que afetaram o modo como os gestores públicos se comportavam. A perspectiva temporal de Ultramari (2005, p. 50) apresenta três períodos distintos referentes à gestão pública das cidades nas

últimas décadas. A primeira fase é denominada ação administrativa na década de setenta na qual o compromisso do poder local era focado apenas em prover infraestrutura e serviços urbanos sem se preocupar com a resposta dos cidadãos sobre os mesmos.

A segunda fase ocorreu na década de oitenta na qual a ação administrativa virou gestão urbana. A grande mudança foi o foco no desenvolvimento no qual o foco do administrador municipal mudou de apenas prestador de serviços para agente de desenvolvimento da cidade. Os fracassos constantes de megaprojetos urbanos, busca de ações em curto prazo e o surgimento e aceitação de favelas e cortiços marcaram essa fase.

Por fim, o autor define a terceira fase ou período na década de noventa como a fase da gestão urbana transformada como gestão ambiental urbana. Nesse momento, os aspectos sociais são compartilhados ou colocados em oposição às questões ambientais. Há uma concorrência de recursos para tratar ambas as temáticas. Essa fase foi marcada por documentos internacionais como *Agenda 21* e o *Habitat II* além da priorização da participação comunitária, valorização da capacidade técnica e fortalecimento de instituições.

Complementarmente, podemos identificar no Quadro 4 as diferenças das visões de Ultramari (2005, p. 50) e Pereira e Fonseca (1997, p. 161) com relação à evolução da gestão pública. É importante observar que o primeiro autor identifica as diferenças do ponto de vista municipal enquanto que o segundo tem o foco na administração pública brasileira.

Ultramari (2005)		Pereira & Fonseca (1997)
De 1900 à 1960		- Ambiente estável - Orientação burocrática - Ênfase na estrutura - Disciplina orientadora: direito administrativo - Modelo de mudança: reforma e modernização administrativa
De 1960 à 1960	- Foco na ação administrativa - Foco na infraestrutura e serviços urbanos - Falta de interesse nas respostas dos serviços ofertados - Projetos públicos de larga escala (água, esgoto etc).	- Ambiente reativo - Orientação comportamental (influência da Escola de Relações Humanas) - Ênfase no estilo gerencial e nos pequenos grupos - Disciplina orientadora: psicologia organizacional - Modelo de mudança: treinamento gerencial e desenvolvimento organizacional
De 1980 à 1990	- Ação administrativa transformada em gestão urbana - Interesse no desenvolvimento - Administrador municipal passa a ser agente de desenvolvimento da cidade - Fracasso com megaprojetos - Aceitação de favelas e cortiços - Adoção de tecnologias locais - Busca de ações à curto prazo	- Ambiente proativo - Orientação funcionalista e desregulamentadora - Ênfase na estratégia e no processo decisório - Disciplina orientadora: teoria administrativa - Modelos de mudança: planejamento estratégico e desburocratização
A partir de 1990	- Gestão urbana transformada em gestão ambiental urbana - Estado (poder local) tem importância ímpar para solução de problemas ambientais - Surgem os documentos internacionais Agenda 21 e o Habitat II - Priorização da participação comunitária é recomendada - Valorização da capacidade técnica	- Ambiente turbulento - Orientação sistêmica, multifocal e multidisciplinar - Ênfase no cliente, nos resultados e na cultura organizacional - Modelos de mudança: reinvenção ou reengenharia do Estado e gestão da qualidade

Quadro 4 – Comparação entre evolução dos modelos de gestão na administração pública brasileira e a gestão pública das cidades

Fonte: ULTRAMARI, 2005, p. 50 e PEREIRA e FONSECA, 1997, p. 155

Ao analisar o Quadro 4, é importante observar que existem pontos em comum nos dois modelos e na complementariedade das mudanças nos níveis nacional e local. Os pontos principais identificados na análise dos modelos foram que a descentralização de poder aumenta a importância do Estado a nível local; a importância da gestão ambiental; e por fim, a revisão do modelo de gestão contribuiu para redução da burocracia e na melhoria da relação com cidadão.

Embora a gestão pública municipal e os modelos de gestão na administração pública brasileira precisem de mudanças profundas é possível constatar que já houve grandes mudanças. Para complementar a análise, esse estudo assumiu que burocracia implica em um conjunto de regras rígidas e estruturas de autoridade (LIPSKY, 1983). Portanto, quaisquer efeitos do assunto na administração pública ou nas práticas de gestão do conhecimento foram compreendidos com base nessa definição.

A falta de primor em determinados aspectos da administração pública é instigante e, para Meirelles (2005, p. 751) os mesmos defeitos existentes na administração federal e estadual são encontrados nos municípios como a ausência de racionalização dos serviços agravada pela falta de planejamento. Uma reforma profunda para modernizar métodos, sistemas e técnicas das Prefeituras é uma necessidade urgente de acordo com o autor, pois as reformas empreendidas até agora são superficiais.

Dessa forma, a gestão foi desafiada com o aumento das responsabilidades e consequentemente dos problemas. Além de todas as dificuldades abordadas, o urbano se caracteriza como mais um desafio para o gestor. No estudo aplicado no município de Curitiba, Ultramari (2005, p. 33) apresenta a dificuldade de analisar a questão da temática urbana. Essa dificuldade do ponto de vista do autor é proveniente do fato da cidade ser um objeto mutável e complexo. Por consequência das mudanças inerentes a esse objeto é possível afirmar que os gestores e administradores urbanos têm sua responsabilidade aumentada.

Todos esses desafios da gestão municipal devem ser tratados pelos gestores municipais. Para Lynn e Stein (2001, p. 1) os bons gestores, independente da sua posição, são pessoas com temperamento e perfil para organizar, motivar e direcionar as ações de outras pessoas para criar e realizar objetivos que justifiquem o uso da autoridade pública.

Além disso, os gestores municipais devem se atentar para a participação popular. No que tange esse aspecto, Arnstein (1969) afirma que a participação do cidadão é sinônima de poder do cidadão, a redistribuição do poder permite que cidadãos comuns participem dos processos políticos e econômicos. Para Rezende e

Castor (2006, p. 27) o envolvimento do cidadão nos processos decisórios é um tema recorrente.

A participação do cidadão pode acontecer de acordo com (ULTRAMARI, 2005, p. 140) de três maneiras, a saber:

- a) participação da população de forma mais generalizada, por meio de orçamentos participativos ou regionalizados;
- b) participação do usuário, o que implica em envolvimento mais próximo na definição e implementação de programas específicos; e,
- c) realização de parcerias entre a prefeitura e o setor privado.

Para assegurar a participação da população na gestão do município (REZENDE e CASTOR, 2006, p. 9) destacam a existência de instrumentos legais, dentre os quais citam as audiências públicas e a prestação de contas públicas (Lei de Responsabilidade Fiscal). No entanto, instrumentos legais não são o suficiente para que a participação seja real, neste sentido Arnstein (1969) destaca que o primeiro passo para a efetiva participação do cidadão pode ser informá-lo sobre direitos, deveres e opções (lembrar que é via única dos oficiais para o cidadão).

Ainda sobre a participação Arnstein (1969) salienta a importância de se deve atentar para os níveis reais de participação, uma vez que nem todos os projetos ditos participativos realmente levam em consideração os desejos e anseios dos cidadãos. O autor afirma que há graus de participação do cidadão no processo decisório. Por mais que os cidadãos sejam ouvidos e informados, a participação não passa de “simbolismo” quando os mesmos não têm efetivamente poder para assegurar o atendimento das suas opiniões. Portanto, deve se atentar para a diferença entre a participação vazia e ter o poder real de afetar a saída do processo, pois a participação sem redistribuição de poder para afetar o produto final é frustrante para os cidadãos (ARNSTEIN, 1969).

Os servidores municipais também fazem parte da gestão municipal. Nesse sentido, Meirelles (2005, p. 104) faz uma explanação dos poderes e deveres do administrador público. O autor afirma que os agentes administrativos são revestidos da parcela necessária de poder público para desempenho das suas funções. O uso

do mesmo fora do exercício do cargo, uso além dos limites das atribuições ou uso fruto próprio é caracterizado abuso de autoridade. Tão importante quanto ao uso correto é o significado “de dever para com a comunidade e para com os indivíduos, no sentido de quem o detém e está sempre na obrigação de exercitá-lo” (MEIRELLES, 2005, p. 105). É importante salientar que servidores públicos se constituem de uma subespécie de agentes públicos administrativos.

Os cargos dos servidores públicos se subdividem em classes e carreiras sendo os principais (MEIRELLES, 2005, p. 404): classe: agrupamento de cargos da mesma profissão; carreira: agrupamento de classes da mesma profissão ou atividade; quadro: conjunto de carreiras, cargos isolados e funções gratificadas de um mesmo serviço; cargo técnico: é caracterizada pela exigência de profissionais especializados para seu desempenho, dados a natureza científica ou artística das funções; cargo em comissão: admite provimento em caráter provisório e não exigem concurso público e se destinam apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento; cargo de chefia: se destina a direção de serviços.

2.3.1 Nova gestão pública

A gestão municipal pode ser relacionada segundo Rezende e Castor (2006, p. 26) com os conceitos de “*new public management*” (NPM, nova gestão pública) e de inteligência organizacional. O conceito de NPM, de acordo com os autores, traz os modelos da iniciativa privada e os conceitos da administração estratégica empresarial e empreendedorismo para as organizações públicas.

Esse modelo propõe algumas mudanças, como o foco no cidadão como cliente; missão da organização; pública clara; substituição de normas por incentivos; orçamentos baseados em resultados; expor operações do governo à concorrência; procurar soluções de mercado e não apenas administrativas; e, medir o sucesso do governo pelo cidadão. A NPM defende que os gestores públicos devem se comportar como empresários e empreendedores (REZENDE e CASTOR, 2006, p. 27).

Embora existam vertentes que busquem a adoção de conceitos da iniciativa privada para as organizações públicas, incluindo prefeituras, é importante salientar

que existem diferenças viscerais entre ambas (PEREIRA e FONSECA, 1997, p. 161).

	Empresas privadas	Órgãos públicos
Objetivo principal	Lucro	Interesse coletivo
Estrutura	Frequentemente descentralizada Unidade de negócio ou centros de lucros	Geralmente uma burocracia centralizada
Processo decisório	Métodos de avaliação quantitativa Domínio do fator econômico Amplitude decisória na escolha de políticas	Métodos de avaliação qualitativa Domínio do fator político Restrições na escolha das políticas
Implementações das decisões	Linhas de autoridade razoavelmente claras Mecanismos comuns de implementação	Linhas de comando pouco claras e confusas
Controle estratégico	Acionistas	Interesse de vários grupos influenciando as decisões Congresso/Parlamento
Ambiente	Competitivo e turbulento	Monopolista e relativamente estável
Fonte de receitas/recursos	Clientes satisfeitos Bancos	Dotações orçamentárias Governo
Âmbito de atividades	Ilimitado	Limitado, monopólio
Medidas de desempenho	Econômicas e quantitativas Retorno sobre o investimento	Essencialmente políticas de indefinidas, relacionadas com o interesse coletivo e a eficiência política

Quadro 5 – Algumas diferenças entre órgãos públicos e empresas privadas
Fonte: PAINE & NAUMES, 1974 *apud* PEREIRA E FONSECA, 1997, P.161

As principais diferenças apresentadas no Quadro 5 mostram que o interesse dos órgãos público está no coletivo e que sua atuação é limitada, mas monopolizada, pois não existe, por exemplo, a possibilidade de que um cidadão crie uma prefeitura com melhores serviços. O interesse de várias pessoas e grupos representa outra grande diferença do privado para o público, que se torna um desafio para gestores municipais uma vez que existem grandes disputas que podem não convergir para o mesmo objetivo. Os gestores públicos enfrentam também as restrições com relação ao poder de decisão visto que as principais decisões e ações são limitadas por leis ou decretos.

2.3.2 Instrumentos de gestão municipal

O termo gestão envolve três conceitos: administração, gestão e planejamento. A administração refere-se à ciência que estuda as organizações e seu meio ambiente e externo; gestão refere-se à aplicação da ciência da administração; e planejamento constitui-se um dos instrumentos de gestão (REZENDE, 2011).

Na literatura existem diferentes conceitos para planejamento, um dos instrumentos da gestão; Ferrari (1977, p. 3) afirma que planejamento é entendido como um método contínuo e permanente, cujo objetivo é resolver racionalmente os problemas que afetam uma sociedade por meio da previsão ordenada. Para Bio (1985, p. 39), refere-se à busca da melhor alternativa viável para alcançar um determinado resultado. Segundo o autor, o planejamento implica na definição de objetivos e nos meios de como alcançá-los, sendo que a essência do planejamento é a tomada de decisão (que se refere à escolha de uma entre várias alternativas).

O autor Souza (2004) corrobora a ideia de que o planejamento se refere ao futuro. Para ele o planejamento tem foco no futuro, e seria a tentativa de prever a evolução de um fenômeno ou tentar simular os desdobramentos de um processo, com objetivo de se precaver contra problemas. Os autores Rezende e Ultramari (2007, p. 258) complementam que a prática do planejamento nos municípios tem objetivo de corrigir distorções administrativas; facilitar a gestão municipal; alterar condições indesejáveis para a comunidade local; remover empecilhos institucionais; e assegurar a viabilização de propostas estratégicas.

Com base nos conceitos propostos pelos autores percebe-se que as definições não se contradizem, mas sim se completam. De modo geral, com base nos autores apresentados, verifica-se que o planejamento se concentra no tempo presente com vistas para o futuro, que é contínuo, pode ser um meio de resolver ou prevenir problemas, identifica vocações e se mostra um agente regulador do desenvolvimento local.

O planejamento é importante para que a prefeitura disponha de recursos financeiros para implantar determinadas práticas de GC, pois qualquer investimento ou gasto deve estar contemplado nos instrumentos legais que definem quanto será gasto e qual a finalidade. Alguns desses instrumentos, como é o caso o Plano

Plurianual Municipal (PPA), são obrigatórios por lei. Conforme previamente fundamentado a GC quando aplicada gera novos conhecimentos que devem melhorar ou criar produtos/serviços. Esses produtos e serviços (novos ou melhorados) demandam custos para serem implantados e, portanto os instrumentos de gestão são importantes para levar os resultados produzidos pela GC ao cidadão com transparência.

Visto que o planejamento é um dos instrumentos de gestão, verifica-se a necessidade de apresentar alguns planos que auxiliam a gestão municipal, tais como: Plano Plurianual Municipal (PPAM), Plano Diretor Municipal (PDM), Planejamento Estratégico Municipal (PEM).

O Plano Plurianual Municipal (PPAM) é uma peça de planejamento do município e da prefeitura de médio prazo que conduz o orçamento e os gastos municipais. Ele tem periodicidade quadrienal, sendo que o último ano do plano avança o primeiro ano do próximo governo. O PPAM é um instrumento do planejamento municipal que estabelece os objetivos, as estratégias e as ações da gestão municipal para as despesas de capital e outras delas decorrentes, bem como para as relativas aos programas de duração continuada (REZENDE e CASTOR, 2006, p. 30).

Deste modo, qualquer ação do governo municipal para que possa ser executada durante o ano (execução orçamentária) deverá estar adequadamente inserido no PPAM (ANDRADE, A, *et al.*, 2005).

No que tange o aspecto da exigência do plano, verifica-se que o PPAM é exigido pelo art. 165 da Constituição Federal Brasileira de 1988, que estabelece o sistema orçamentário municipal regulado por meio de três leis, a saber, a Lei do Plano Plurianual; a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (VAINER, ALBUQUERQUE e GARSON, 2005). A LDO tem periodicidade anual e “estabelece um conjunto de instruções em termos de normas de forma e o conteúdo com que a lei orçamentária de cada exercício deve ser apresentada para indicar as prioridades a serem observadas em sua elaboração” (REZENDE, 2008, p. 6). A LOA, que também apresenta periodicidade anual, é a lei que proverá os recursos necessários para cada ação constante da LDO (VAINER, ALBUQUERQUE e GARSON, 2005).

Já Plano Diretor Municipal (PDM) deverá ser elaborado atendendo a requisitos legais, como participação popular, definição de zonas e aprovação do plano por lei municipal (REZENDE e CASTOR, 2006, p. 31). Segundo Braga (1995, p. 4) o plano diretor municipal é eminentemente político, cujo objetivo se concentra em dar transparência e democratizar a política urbana; apresentando aspectos, como: característica política (deve apresentar equilíbrio entre a visibilidade técnica e política); transparência (à política urbana, é o “livro de regras no jogo da cidadania”); e, democratização (participação da sociedade). Ademais, o Estatuto da Cidade (2002) afirma que os princípios constitucionais fundamentais norteadores do plano diretor são: da função social da propriedade, do desenvolvimento sustentável, das funções sociais da cidade, da igualdade e da justiça social, e da participação popular.

Quanto à importância do instrumento, Rezende e Ultramari (2007, p. 257) afirmam que o PDM considerado de importância inquestionável como um instrumento de planejamento e gestão de municípios e prefeituras. Os autores salientam que a realização desse instrumento deve ser compatibilizada com regulamentos de ordem superior, como a própria Constituição Federal, a Lei de Responsabilidade Fiscal e o Estatuto da Cidade, e o Estatuto da Cidade, que avança para determinações de ordem metodológica e operacional. O Estatuto da Cidade (2002, p. 38) estabelece que o PDM seja um instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana, como é apontado na Lei Federal 10.257/2001 que salienta no art. 40 que “o plano diretor, aprovado por lei municipal, é o instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana”.

Por último o instrumento de Planejamento Estratégico Municipal (PEM), segundo Rezende e Castor (2006, p. 13), é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações do município e da prefeitura; deve ter caráter integral e integrado, deste modo, deve abordar questões econômicas, sociais, culturais e territoriais, tanto na área urbana quanta na área rural; sendo uma forma participativa e contínua de pensar o município no presente e no futuro. Os autores afirmam que o planejamento é formalizado para articular as políticas e as estratégias organizacionais com vistas

à produção de resultados no município e gerar qualidade de vida adequada a seus munícipes.

De acordo com Pfeiffer (2000), o PEM é um instrumento de gerenciamento que tem como propósito tornar o trabalho de uma cidade ou prefeitura mais eficiente. Para Lopes (1998), o PEM coordena os vários níveis e funções estratégicas de uma cidade em um projeto global, considerando a missão, as estratégias, o orçamento e o controle dos objetivos e das ações municipais.

Ainda segundo Rezende e Castor (2006, p. 13) o PEM deve contemplar as ações e as políticas cooperativas com os outros níveis federativos, isso porque a resolução dos problemas existentes nos municípios não se restringe às competências exclusivamente municipais; e também porque existe interação entre as finanças dos municípios, dos estados e da União. Os autores destacam ainda que o bom plano municipal é capaz de conciliar as dimensões técnica e política sem trazer prejuízo aos objetivos do plano, que é possibilitar melhores condições de sustentabilidade social e ambiental para a população.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia tem como função mostrar o “caminho das pedras” da pesquisa e ajudar a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo (SILVA; MENEZES, 2005, p. 9). Para as autoras, a elaboração tanto de um projeto de pesquisa quanto o desenvolvimento da própria pesquisa, necessitam de um planejamento cuidadoso, que englobe reflexões conceituais sólidas alicerçadas em conhecimentos já existentes. Silva e Menezes (2005, p. 9-10) afirmam ainda que adotar uma metodologia para o desenvolvimento de uma pesquisa significa “escolher um caminho, um percurso global do espírito”; e destacam que, muitas vezes, o percurso requer ser reinventado a cada etapa, e com isto as autoras defendem a necessidade de ser criativo e ter imaginação. Deste modo, de acordo com as autoras, o sucesso da pesquisa depende do procedimento seguido, assim como depende da habilidade de escolher o caminho para atingir os objetivos da pesquisa. Nos próximos capítulos são apresentados os detalhes dos métodos, elaboração, fases e técnicas de pesquisa.

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

O método de pesquisa científico é o “conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa” (SILVA e MENEZES, 2005, p. 25). Assim “em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade” (LAKATOS; MARCONI, 1996 *apud* CERVO; BERVIAN, 1978). Para Cervo e Bervian (1996, p. 5) sempre existe um intermediário entre a ação do homem e o objetivo de pesquisa e, por isso não é possível fazer um trabalho científico sem conhecer os instrumentos. Com base nessas afirmações entende-se que o método define uma estratégia e a forma como

a pesquisa será conduzida e, portanto faz-se necessário explanar os instrumentos e passos científicos adotados no trabalho.

Por conseguinte, salienta-se que não há apenas uma maneira de raciocínio capaz de atender ao complexo mundo das investigações científicas. O ideal é empregar métodos, e não um só método em particular, que ampliem as possibilidades de análise e obtenção de respostas para o problema proposto na pesquisa (SILVA e MENEZES, 2005, p. 28).

Assim, como forma de enriquecer o uso dos métodos existe a técnica de triangulação apresentada por Lakatos e Marconi (2008, p. 283). Segundo os autores a triangulação se trata da “[...] combinação de metodologias diversas no estudo de um fenômeno. Tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado”. Nesse contexto, Neves (1996, p. 2) afirma que os métodos qualitativos e quantitativos não são excludentes entre si e na verdade, se complementam e podem contribuir para um melhor entendimento do objeto estudado. O uso dos métodos em conjunto é chamado de “triangulação”.

Portanto, uma pesquisa pode ser classificada várias formas. De acordo com Gil (2002, p. 41) as pesquisas são classificadas quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos, sendo que a classificação quanto aos objetivos enquadra as pesquisa como: exploratória, descritiva ou explicativa; e quanto aos procedimentos técnicos enquadra as pesquisas como: bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, *expost-facto*, pesquisa-ação ou pesquisa participante.

As autoras Silva e Menezes (2005, p. 20-22) também defendem várias formas classificar as pesquisas. As pesquisas podem ser divididas quanto à natureza (básica ou aplicada), abordagem do problema (quantitativa ou qualitativa), objetivos (exploratória, descritiva ou explicativa), e quanto aos procedimentos técnicos (bibliografia, documental, experimental, levantamento ou survey, estudo de caso, *expost-facto*, pesquisa-ação ou pesquisa participante).

Neste estudo optou-se por classificar a pesquisa conforme as diferentes classificações apontadas por Silva e Menezes (2005, p. 20-22). O presente estudo foi classificado como pesquisa aplicada uma vez que, conforme esclarecem Silva e Menezes (2005, p. 20), a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para

aplicação prática com objetivo de solucionar problemas específicos, o que envolve verdades e interesses locais.

Quanto à classificação sobre a abordagem do problema, Silva e Menezes (2005, p. 20) dividem as pesquisas em quantitativa e qualitativa. A presente pesquisa classifica-se como qualitativa; que segundo as autoras se refere a pesquisa que considera a existência de uma relação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números.

Tratando-se da classificação quanto aos objetivos da pesquisa, Silva e Menezes (2005, p. 21), afirmam que a pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva ou explicativa. Considerando essa classificação, a pesquisa identificada como exploratória, já que proporciona maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito, envolvendo levantamento bibliográfico (realizado por meio de fichamentos dos materiais bibliográficos científicos em relação aos temas estudados e a definição do protocolo de pesquisa com as variáveis), entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e a análise dos resultados obtidos com as entrevistas com objetivo de estimular a compreensão acerca do problema de estudo.

As autoras Silva e Menezes (2005, p. 21) salientam ainda que a pesquisa classificada como exploratória geralmente assume forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso, no que se refere à classificação quanto aos procedimentos técnicos. A presente pesquisa não se configurou como exceção à observação salientada pelas autoras. Assim, a pesquisa foi classificada, quanto aos procedimentos técnicos, como estudo de caso. Segundo Silva e Menezes (2005, p. 21) o estudo de caso envolve estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos de modo que permita conhecer o objeto de forma ampla e detalhada.

Logo, a definição de estudo de caso se fez necessária para tornar a presente pesquisa fortemente embasada. O estudo de caso para Yin (2001, p. 6) trata-se de “uma inquisição empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na vida real; os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes; e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Ainda sobre o estudo de caso, é importante salientar a diferença de visão entre os autores abordados. Para Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de

pesquisa que contém seus próprios procedimentos técnicos, tais como: procedimentos de campo, coleta, análise etc. Enquanto Gil (1999) e Silva e Menezes (2005) classificam o estudo de caso apenas do ponto de vista de procedimentos técnicos. Para esse estudo adotou-se a classificação de Silva e Menezes (2005, p. 21) como forma de classificar a pesquisa, entretanto o estudo de caso foi tratado pragmaticamente como uma estratégia a partir do momento que seus procedimentos técnicos foram adotados na pesquisa.

A escolha do método estudo de caso foi baseada na recomendação de uso quando há pouco controle do pesquisador sobre os acontecimentos na elaboração do trabalho (YIN, 2001, p. 19). Entretanto, foi observado que o pesquisador deve ter consciência de que o estudo de caso não é um método fácil de ser aplicado e é um dos métodos mais árduos de pesquisa (YIN, 2001, p. 79). Assim, para caracterizar o estudo de caso e a pesquisa qualitativa se utilizou do ambiente natural para realização da pesquisa por meio de entrevistas que, por sua vez, resultaram em um trabalho descritivo a partir da análise das variáveis do protocolo de pesquisa.

Não obstante, a escolha dos métodos de pesquisa tem sua complexidade inerente. O estudo de caso e a pesquisa qualitativa exigiram muita atenção e disciplina do pesquisador e por isso, optou-se por se atentar as habilidades desejadas do pesquisador propostas por Yin (2001, p. 80) que, em suma, exigiu do pesquisador: uma mente indagadora durante toda coleta de dados, capacidade de assimilar novas informações sem pontos de vista tendenciosos, destreza para se adaptar as mudanças e desafios ao longo da pesquisa, compreensão das questões a nível teórico e ausência de posição preconcebida.

Todavia, não se acredita que exista um estudo sem a posição do pesquisador, entretanto, houve um esforço na direção de reduzir essa característica que é inerente às pesquisas científicas.

Além da complexidade de evitar a posição do pesquisador, a tarefa de coletar e analisar os dados:

[...] é extremamente trabalhosa e tradicionalmente individual [...] o problema mais sério, porém, parece residir no fato de que os métodos para análise e as convenções a empregar não são bem estabelecidos, ao contrário do que ocorre com a pesquisa quantitativa: constatações inovadoras, globais e a

aparentemente inegáveis podem estar, de fato, erradas (NEVES, 1996, p. 4).

Finalmente, observou-se que o método e sua aplicação fornece uma base pequena e não permite generalizações por ser aprofundado e, em geral, se constituir de uma amostra de população pequena (YIN, 2001). Ainda a confiabilidade e validação dos resultados são complexas e não existe uma simples solução para tal (NEVES, 1996, p. 4). Ademais, como já citado o pesquisador pode se tornar um fator limitante do método devido a exigência intelectual para análise dos dados que, em pesquisas quantitativas se remetem a cálculos matemáticos.

3.2 TÉCNICAS DA PESQUISA

As técnicas de pesquisa remetem aos instrumentos e técnicas utilizadas para elaboração da pesquisa. Para Yin (2001, p. 42) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possui seu próprio projeto de pesquisa composto por quatro componentes:

- a) questões de estudo: chave para estratégia de pesquisa (como, por que);
- b) proposições de estudo: destina atenção a algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo;
- c) unidade de análise: relaciona-se com o problema fundamental de se definir o que é um “caso” ;
- d) a lógica que une os dados às preposições: atribuir temas e condições de tratamento em experimentos psicológicos. Uma abordagem citada é a “adequação ao padrão” na qual várias partes de uma mesma informação do mesmo caso podem ser relacionadas à mesma proposição teórica; e
- e) os critérios para se interpretar as descobertas: trata-se da comparação com um critério ou padrão definido.

Além disso, as evidências podem vir de seis fontes: documentos, registros arquivais, entrevistas, observação direta, observação participante, e artefatos físicos (YIN, 2001, p. 107). Por exemplo, na pesquisa de Rezende (2008, p. 8) foram utilizado como instrumentos de coleta de evidências: roteiro de entrevistas, entrevistas e observações assistemáticas.

Desse modo, as questões desse estudo para coleta de evidências foram baseadas no protocolo de pesquisa e definidas no roteiro de entrevista, que por sua vez foi baseado nos autores estudados. A proposição de estudo foi definida pelo objetivo que determinou o tema de estudo (práticas de GC) e o objeto (gestão municipal). Ademais, os critérios para interpretar os dados coletados nas entrevistas foram definidos no protocolo de pesquisa por meio da unidade de medida e a fundamentação teórica relacionada com cada variável.

De acordo com Lakatos e Marconi (2008, p. 274), uma pesquisa de abordagem qualitativa aponta como técnicas fundamentais para a coleta dados, entre outros aspectos, a observação e entrevista. Sendo que a entrevista, segundo Yin (2005, p. 116-117) se constitui uma das fontes de informações mais importantes para o estudo de caso, pois aquele que responde pode sugerir outras pessoas para entrevista e/ou outras fontes de evidências, assumindo, deste modo, um papel de informante-chave, que são atores fundamentais para o sucesso do estudo de caso.

Nas entrevistas foi utilizada a escala de Likert como instrumento auxiliar de coleta. Seu uso foi alicerçado pela justificativa de que a escala auxiliou a instigar o entrevistado no momento da aplicação do roteiro de entrevista. Ao pensar nos cinco níveis o entrevistado foi questionado para explicar o porquê da escolha da resposta entre Concordo Totalmente, Concordo, Concordo Parcialmente, Discordo e Discordo Parcialmente.

Segundo Brandalise (2005, p. 4) a escala de Likert consiste na medida de afirmações acerca do tema de estudo, atribui-se valores numéricos e/ou sinais (positivos ou negativos) às respostas. De acordo com a autora, as entrevistas baseadas na escala de Likert, requerem que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com as afirmações apresentadas para serem medidas.

Para Alexandre *et. al* (2003, p. 3) as respostas obtidas para cada item de afirmação na escala de Likert variam de acordo com categorias ordenadas, que são igualmente espaçadas, os autores ressaltam ainda que todas as afirmações a serem medidas apresentam o mesmo número de categorias de medida.

A escala Likert, em geral, apresenta número ímpar de categorias ordinais de medida, sendo que a categoria do meio seria a posição “neutra”, não concordando

ou discordando as afirmações, no entanto, vale ressaltar que esta categoria não se refere à situação “não sei” (ALEXANDRE, ANDRADE, *et al.*, 2003, p. 3; BRANDALISE, 2005, p. 4).

Entretanto, segundo Alexandre *et. al* (2003, p. 3) é importante se atentar que a categoria do meio se apresenta como um problema da escala de Likert, pois o respondente tende a selecionar essa resposta quando não sabe ou não tem experiência. Contudo, a escala de Likert também apresenta vantagens, Brandalise (2005, p. 7) afirma que a referida escala apresenta duas grandes vantagens em relação às outras escalas de medida, a simplicidade de aplicação e a tendência a ser mais precisa.

3.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

Cada fase da pesquisa foi descrita detalhando o que será feito, como, e quais produtos (resultados) foram planejados para cada uma. Para isso a realização da pesquisa obedeceu às seguintes fases e subfases:

1) Preparação da pesquisa

- a) referencial teórico: revisão bibliográfica e busca de material teórico para o estudo. O resultado dessa subfase foi o documento contendo a lista de referências a serem encontradas e estudadas;
- b) catalogação dos textos: leitura e catalogação dos materiais teóricos encontrados. O resultado dessa subfase foram documentos em formato de editor de texto eletrônico contendo as principais citações e conclusões de cada referencial teórico estudado;
- c) fundamentação teórica: fechamento da pesquisa bibliográfica. O resultado dessa subfase foi o texto redigido.

2) Elaboração do protocolo de pesquisa

- a) fechamento do protocolo: construção e validação do protocolo de estudo de caso. O resultado dessa subfase foi o protocolo de pesquisa construído em forma de quadro;

- b) viabilidade da execução do protocolo: determinar se, dentro das limitações de tempo e da metodologia de pesquisa, o protocolo é viável. O resultado dessa subfase foi o resultado da aplicação prática da pesquisa;
- c) entrevistas: preparar os formulários de entrevista contendo o conteúdo a ser pesquisado e a sequência de pesquisa. O resultado dessa subfase foi o texto redigido do roteiro de entrevista.

3) Coleta de evidências

- a) viabilidade de acesso: averiguar se o acesso às unidades de observação e entrevistados são realmente viáveis. O resultado dessa subfase foram as entrevistas agendadas com as unidades de observação (pessoas) no caso (prefeitura);
- b) entrevistas: coletar e documentar as evidências das unidades de observação por meio de entrevistas. O resultado dessa subfase foram os roteiros de entrevistas executados e a gravação do áudio de cada entrevista quando permitido pelo entrevistado para garantir cientificamente a replicabilidade e averiguação da pesquisa.

4) Análise das evidências

- a) organização das evidências: organizar as evidências para análise de acordo com o protocolo de pesquisa. O resultado dessa subfase foi o roteiro de entrevistas organizado junto com as gravações para análise posterior;
- b) análise e descrição: analisar e descrever as conclusões das evidências. O resultado dessa subfase foi o texto da análise redigido. Durante a análise atentou-se a descrição fiel dos itens da unidade de observação com o objetivo de reduzir o ruído da participação do pesquisador.

5) Finalização da pesquisa

- a) conclusão do estudo: elaboração dos resultados da coleta e análise do estudo com opiniões do pesquisador. O resultado dessa subfase foi o texto redigido da conclusão do estudo com forte opinião do pesquisador.

3.3.1 Roteiro de entrevista

O estudo se utilizou de entrevistas para coleta dos dados como definido nas técnicas e estrutura da pesquisa. O roteiro de entrevista se baseou nas variáveis e unidades de medida contidas no protocolo de pesquisa. Sobre sua construção, o principal desafio girou em torno das perguntas a serem aplicadas e, além da indagação de quais questões explorariam melhor as variáveis contidas no protocolo de pesquisa esbarrou-se na forma de obter um padrão que possibilitasse análise posterior entre as entrevistas aplicadas.

Para resolver o problema referente a seleção da lista de questões a serem utilizadas, o roteiro de entrevistas se baseou nas pesquisas do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre tema “O governo que aprende – a Gestão do Conhecimento no setor público” (BATISTA, QUANDT, *et al.*, 2005); e Planejamento estratégico, plano diretor e o plano plurianual municipal: experiência de projeto formalmente inacabado em um município brasileiro (REZENDE, 2008).

Para enriquecer o roteiro, as questões foram alinhadas com as leituras de outras pesquisas referentes as variáveis estudadas (LUEN e AL-HAWAMDEH, 2001; TERRA, 2010; MAGALHÃES, 2011; SYED-ILKSAN e ROWLAND, 2004; SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008; LYNN e STEIN, 2001).

Com relação a análise das informações das entrevistas optou-se por mesclar métricas quantitativas ao roteiro levando o entrevistado a definir um ponto comum entre as entrevistas e os itens pesquisados. Quanto à interação com o entrevistado, o roteiro procurou se valer de métricas da Escala Likert (Concordo Totalmente, Concordo, Concordo Parcialmente, Discordo, Discordo Totalmente); de respostas objetivas (Sim, Não); e de intensidade (Alta, Média, Baixa e Não há) para prover pontos de início e fim para cada questão do roteiro.

Assim, o roteiro seguiu o fluxo e para cada tópico abordado. O pesquisador anotou os pontos e respostas do entrevistado além de conduzi-lo para que explanasse suas considerações possibilitando que o pesquisador coletasse o máximo de dados possíveis para análise posterior. Sempre que autorizado as entrevistas foram gravadas para serem ouvidas e analisadas posteriormente.

Por fim o resultado do roteiro resultou em quatro tópicos macro:

- a) Familiaridade com o termo GC: identificou o entendimento do entrevistado sobre o tema para relacionar seu impacto nas variáveis do protocolo de pesquisa;
- b) Práticas de GC: foi o foco principal do roteiro e identificou diretamente o alcance, existência e estágio de implantação da prática;
- c) Proteção do conhecimento: identificou práticas contra a GC do ponto de vista teórico de disseminação do conhecimento;
- d) Habilitadores e bloqueadores de GC: por meio da escala de Likert o entrevistado foi questionado sobre suas respostas, que afetaram de forma positiva ou negativa a GC e por consequência as suas práticas. Nesse mesmo tópico foram elencados facilitadores e bloqueadores para implantação de práticas de GC segundo a visão do entrevistado e, para guiar essa parte os níveis de intensidade foram adotados.

Os dados de identificação do entrevistado foram coletados para possibilitar comparação posterior e atentou-se em manter o mesmo fluxo e modo de questionamento para todas as entrevistas. O tempo de entrevista foi estimado em trinta minutos. O uso de jargões foram evitados e quando necessários foram explanados (seguindo o mesmo texto auxiliar indicado no roteiro de entrevista). As perguntas foram diretas com o objetivo de reduzir o ruído e interpretações divergentes entre as entrevistas.

Por fim, foram realizados dois pilotos antes da aplicação dos roteiros de entrevista na prefeitura. O primeiro piloto aconteceu na prefeitura no ano de 2010 e o segundo na parte administrativa de uma instituição de ensino superior (IES) do estado do Paraná. Os dois pilotos permitiram a realização dos ajustes necessários no roteiro e a sua maturação para a aplicação final da entrevistas.

3.3.2 Análise dos dados

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina evidências tendo em vista proposições iniciais de um

estudo. Trata-se de um dos aspectos mais complicados e pouco explorados. O estudo depende do estilo de pensar do pesquisador (YIN, 2001, p. 131). Para o autor existem duas estratégias de análise: proposições teóricas e desenvolvimento da descrição de um caso.

Esse estudo adotou a descrição, mas não se limitou apenas a esta porque com base no protocolo de pesquisa tentou medir cada variável seguindo o raciocínio de síntese.

A análise é a parte que trata do processo mais complexo para o menos complexo enquanto a síntese parte do mais simples para o mais complexo. Para o autor, tanto a análise quanto a síntese são abordagens necessárias para a ciência, pois sem a análise o conhecimento é confuso e superficial e sem a síntese é incompleto. A análise reduz o problema proposto a outro mais simples, já resolvido enquanto a síntese parte de um princípio mais simples e a partir deste deduz a solução por via de consequência (CERVO e BERVIAN, 1996, p. 39).

Assim, esse trabalho analisa os resultados a partir da síntese para obter a resposta do problema.

3.4 ABRANGÊNCIA OU AMOSTRA DA PESQUISA

Amostra da pesquisa segundo Silva e Menezes (2005, p. 32) é parte da população. As autoras salientam que primeiro deve ser feita a identificação da população da pesquisa (totalidade dos indivíduos que possuem as características definidas para o estudo) e em seguida da amostra (a parte da população selecionada mediante regras), sendo que a amostra pode ser determinada de forma probabilística ou não probabilística.

No que se refere à amostra não probabilística, Gil (1999, p. 104) e Roesch (1999, p. 118) afirmam que pode ser a amostra definida por conveniência, não sendo considerado nenhum método estatístico.

Com base na fundamentação teórica, a população desse estudo se constituiu das prefeituras dos municípios brasileiros com mais de vinte mil habitantes. Nos quais a gestão municipal pode ser mais bem aplicada, visto que a obrigatoriedade

do plano diretor existe a partir desse total de habitantes. No que se refere à amostra, o presente estudo selecionou a amostra (municípios) com base nas regras: conveniência de acesso à prefeitura e seus servidores; ter sido fundado a mais de sessenta anos; ter PIB maior que R\$ 2.500.000.000.

Explanando as regras, a primeira foi qualitativa e usada para viabilizar a pesquisa acadêmica. O segundo e terceiros critérios foram quantitativos e definidos como linha de corte da população visando tornar o estudo válido do ponto de vista da possibilidade da aplicabilidade da GC de maneira formal. A linha de corte se baseou na pesquisa de 2008 do IBGE selecionando o PIB a partir do município que estivesse na posição 184 com base no cálculo: Total de Municípios Pesquisados / 2 (IBGE, 2010).

Com base nas regras da amostra foi selecionado o caso da pesquisa: o município de São José dos Pinhais, especificamente sua prefeitura. O critério de seleção por conveniência foi adotado visto que a prefeitura se encaixou dentro dos outros dois critérios: continha PIB de R\$ 10.398.355.000 e possuía cento e cinquenta e oito anos. Assim, o estudo de caso se caracterizou como de caso único.

Além disso, para selecionar os servidores municipais dentro de cada caso foi adotado o conceito de Rezende (2008, p. 6) que afirma que qualquer organização contém um conjunto de macro atividades denominada de funções organizacionais: produção ou serviços, comercial ou marketing, materiais ou logística, financeira, recursos humanos e jurídico-legal. A regra para esse conceito foi de que cada amostra deveria ter entrevistado pelo menos um servidor município de pelo menos quatro funções organizacionais para garantir uma visão da prefeitura como um todo. Assim, para a amostra selecionada para esse abrangeu as funções organizacionais (distribuídas por uma ou mais secretarias) de: produção ou serviços; comercial ou marketing, financeira, recursos humanos.

3.5 UNIDADE OBSERVAÇÃO

A unidade de observação segundo Yin (2005, p. 43-44) pode ser constituída por um ou vários indivíduos, por um evento ou entidade, ou por um sistema (de decisão, programas, processos de implantação) ou ainda por uma mudança

organizacional. Nesse sentido, a unidade de observação se constituiu de servidores (gestores e servidores com funções administrativas) envolvidos na coleta dos dados por meio de entrevistas.

Na presente pesquisa os servidores que fizeram parte da unidade de observação eram das secretarias de Administrativo, Comunicação, Finanças, Licitação, Segurança, Planejamento, RH e Urbanismo. Deste modo, cada secretária pesquisada teve ao menos um funcionário pesquisado, que foi selecionado de acordo com a conveniência do gestor da secretaria. Durante a seleção foi solicitado ao gestor que, se possível, fosse indicada a pessoa com os seguintes critérios: considerada a mais qualificada para execução da sua atividade; servidor público concursado (independente de estar exercendo cargo de gratificação); e com pelo menos cinco anos de prefeitura.

O primeiro critério deve-se ao fato de que na GC se utiliza das práticas de gestão de competências e de talentos nos quais o objetivo é aproveitar melhor o perfil de cada pessoa e um servidor público sem interesse na sua atividade não apresentaria uma visão crítica sobre os itens abordados durante a entrevista. O segundo critério foi solicitado para evitar o senso comum ou opiniões de pessoas usufruindo de cargos em comissão que desconhecem o funcionamento da amostra. Por fim, o terceiro critério buscou os servidores com experiência em mais de uma gestão para enriquecer a pesquisa.

3.6 PROTOCOLO OU CRITÉRIOS DE ANÁLISE DA PESQUISA

Para identificar as práticas de GC à pesquisa se baseou no protocolo de pesquisa definido por Yin (2001, p. 93): o protocolo é um meio de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso, constituindo-se assim como um delineador do que deve ser pesquisado e analisado. O protocolo de pesquisa desse estudo pode ser consultado no Quadro 6.

Sobre o protocolo, é importante salientar que o mesmo foi adaptado para atender as necessidades específicas relativas à construção do modelo de análise sendo uma diretriz completa para o estudo. O protocolo de pesquisa contempla o

alinhamento com a fundamentação teórica ao elencar os principais autores usados para estudo de cada variável. Com base na importância que o tema conhecimento ganhou nas organizações privadas ou públicas o protocolo de pesquisa foi elaborado com base em diversos autores. Dessa forma o modelo adaptado se configurou na definição da variável a ser estudada, sua relação com a fundamentação teórica e qual a unidade de medida adotada para sua análise descritiva.

3.6.1 Protocolo de pesquisa: práticas da gestão do conhecimento

Variáveis	Fundamentação teórica	Questões	Unidade de medida	
Educação e universidade corporativa	Vide capítulo 2.2.1 Educação corporativa e universidade corporativa	Vide APÊNDICES	- Existência; Alcance; Estágio; Contribuição no ciclo de GC.	Facilitadores e Bloqueadores
Portais corporativos de conhecimento	Vide capítulo 2.2.2 Portais corporativos de conhecimento	Vide APÊNDICES	- Existência; Alcance; Estágio; Contribuição no ciclo de GC.	
Memória organizacional	Vide capítulo 2.2.3 Memória organizacional	Vide APÊNDICES	- Existência; Alcance; Estágio; Contribuição no ciclo de GC.	
Mapas de conhecimento	Vide capítulo 2.2.4 Mapas de conhecimento	Vide APÊNDICES	- Existência; Alcance; Estágio; Contribuição no ciclo de GC.	
Comunidades de prática	Vide capítulo 2.2.5 Comunidades de prática	Vide APÊNDICES	- Existência; Alcance; Estágio; Contribuição no ciclo de GC.	
Gestão de competências	Vide capítulo 2.2.6 Gestão de	Vide APÊNDICES	- Existência; Alcance; Estágio; Contribuição no ciclo de GC.	
Gestão de conversas	Vide capítulo 2.2.7 Gestão de conversas	Vide APÊNDICES	- Existência; Alcance; Estágio; Contribuição no ciclo de GC.	

Quadro 6 – Protocolo de pesquisa de práticas de gestão do conhecimento

Fonte: o autor

Com relação às variáveis do protocolo de pesquisa, foi optado por usar dois estudos para corroborá-las. O primeiro estudo usado como base foi o de Schlesinger (2008, p. 17) realizado na prefeitura de Curitiba e publicado pelo Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) com envolvimento da Universidade Federal do Paraná (UFPR) a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). O segundo estudo utilizado como base foi o estudo de Batista *et al* (2005) realizado pelo IPEA sobre tema “O governo que aprende – a Gestão do Conhecimento no setor público”. Os critérios para seleção das literaturas usadas foram: pesquisa recente (menos de dez anos); uso de literaturas seminais e atuais na literatura; publicação acadêmica, mas com aplicação prática em órgãos de uma prefeitura; entidades reconhecidas no setor público e no mercado como integrantes das pesquisas.

Complementarmente, as variáveis foram agregadas com leituras de outras literaturas sobre o tema (BATISTA, QUANDT, *et al.*, 2005; GARVIN, NAYAK, *et al.*, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008; SVEIBY, 2009; LUEN e AL-HAWAMDEH, 2001; MAGALHÃES, 2011; SYED-ILKSAN e ROWLAND, 2004).

Com relação às unidades de medida, foram adotadas três unidades com base no estudo do IPEA: existência, alcance e estágio. A existência identificou se determinada prática existe na prefeitura com base no ponto de vista do entrevistado. O estágio identificou em que nível a prática está implantada no setor do entrevistado. A unidade foi composta pelos graus: Não existem planos de implantação; Planejadas para o futuro; Estão em processo de implantação; Já estão implantadas (existem); Implantadas e apresentando resultados para o cidadão.

Já a unidade de medida alcance visou identificar a extensão da prática na prefeitura com base na perspectiva do entrevistado. A unidade foi composta pelos graus: Apenas iniciativas isoladas; Restrito a alguns departamentos; No âmbito de uma divisão ou área (ex.: saúde); Amplamente disseminada na prefeitura.

Por fim, a unidade de medida Contribuição no Ciclo de GC foi proposta para possibilitar um forte embasamento teórico das práticas selecionadas, pois as práticas de GC selecionadas para esse estudo mesmo estando devidamente corroboradas e justificadas, não se aproximam da gama de possíveis iniciativas

organizacionais que podem facilitar o compartilhamento e criação de conhecimentos como definido por Schlesinger (2008, p. 17).

Como proposta para essa lacuna a unidade de medida Contribuição no Ciclo de GC teve por objetivo identificar em quais estágios do Ciclo de GC as práticas contribuíram na prefeitura de São José dos Pinhais. Os Ciclos de GC utilizado nesse estudo foram propostos por Dalkir (2005, p. 45): captura e/ou criação do conhecimento; compartilhamento e disseminação do conhecimento; aquisição e aplicação do conhecimento. O Ciclo de GC foi proposto pela autora com base na comparação e contraste dos principais modelos de ciclo de vida de GC aceitos no meio científico e por isso condensa as principais literaturas sobre o assunto em um modelo robusto e abrangente. Com relação à análise foi seguida a proposta descrita no capítulo 3.3.2.

3.7 DESCRIÇÃO DA PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

A prefeitura de São José dos Pinhais é composta pelas secretarias de administração, agricultura, assistência social, comunicação social, cultura, educação, esporte e lazer, finanças, governo, habitação, indústria comércio e turismo, meio ambiente, planejamento, procuradoria, recursos materiais e licitações, saúde, segurança, trabalho e emprego, urbanismo, viação e obras públicas e previdência social.

A prefeitura continha seis mil e cem servidores dos quais cinco mil e seiscentos são ativos. Dentre os cargos trezentos e setenta são gratificados, trezentos e cinquenta em regime CLT e quatrocentos são comissionados. Quanto à população de São José dos Pinhais, segundo o IBGE cidades (ca. 2011) no último censo foi de 264.210 munícipes. Em relação à população urbana o estudo levantou que 88% dos cidadãos vivem em áreas consideradas urbanas.

3.7.1 Perfil dos entrevistados

A pesquisa entrevistou oito servidores públicos das secretarias: Planejamento, Urbanismo, Licitação, Comunicação, Segurança, Recursos Humanos, Administração, Finanças. Com relação ao nível de escolaridade, os entrevistados tinham formação além do esperado que seria encontrado antes das entrevistas. A Figura 10 apresenta que oitenta e oito por cento dos servidores são pelo menos graduados.

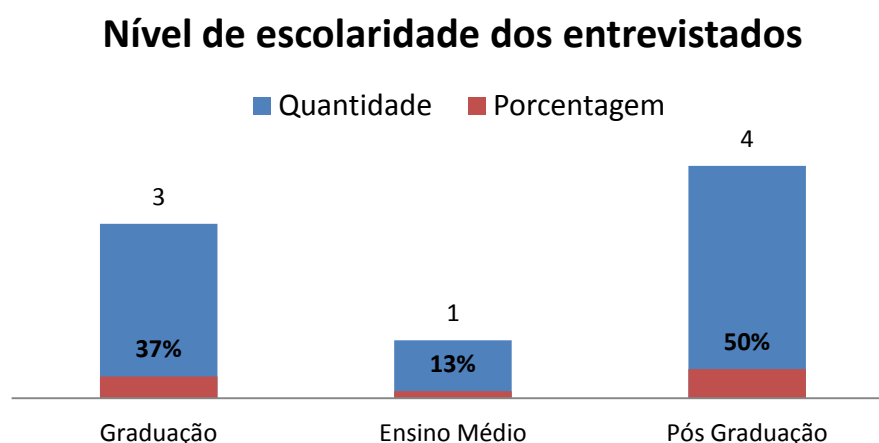


Figura 10 – Nível de escolaridade dos entrevistados
Fonte: o autor

Sobre a experiência dos servidores foi identificado que os entrevistados tinham grande experiência na prefeitura. Em relação ao tempo de prefeitura, sem considerar a função, foi encontrado a média de doze anos. Complementarmente, a experiência dos servidores com relação à função atual exercida foi identificado o tempo médio de cinco anos.

4 ANÁLISE DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nos primeiros capítulos foi apresentado o estudo piloto que auxiliou na construção do protocolo de pesquisa e no roteiro de entrevista. Na sequência foi apresentada a familiaridade com o termo GC por parte dos entrevistados bem como a análise desses resultados.

Nos capítulos subsequentes foram apresentados os resultados das variáveis sobre práticas de GC seguindo a seguinte estrutura:

- a) Análise quantitativa: apresentou quantitativamente os resultados das entrevistas por meio de gráficos, figuras e quadros. Na análise quantitativa foi possível observar em porcentagem a relação de cada prática com a prefeitura e as secretarias;
- b) Análise qualitativa: apresentou qualitativamente os resultados e análises com base nas entrevistas realizadas pelo pesquisador. Durante a análise qualitativa foi observado algumas respostas reveladoras a respeito de cada prática e sempre que isso ocorreu foi solicitado ao entrevistado que aprofundasse a explicação gerando novas informações para o estudo e caso. Assim, foi possível identificar a existência de práticas sem que a prefeitura a reconhecesse como uma prática de GC.

Na terceira parte da análise foram apresentados os facilitadores e bloqueadores para implantação das Práticas de Gestão do Conhecimento. Como apresentado no protocolo de pesquisa essa unidade de medida não é avaliada para cada prática. Sua visão é global, pois de acordo com a leitura das condições capacitadoras de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83-91) os facilitadores e bloqueadores remetem a um âmbito maior que envolve cultura, crenças e valores na organização. Essas condições influenciam diretamente na implantação da gestão e práticas do conhecimento.

4.1 ESTUDO PILOTO

A complexidade inerente à aplicação de métodos científicos é inquestionável e cada trabalho desafia pesquisadores e estudiosos. Esse estudo, como qualquer outro, sofreu adequações durante a elaboração para alcançar os objetivos de maneira clara. O estudo piloto foi uma das técnicas adotadas com o objetivo de ajustar e validar roteiro de entrevistas e análises para condução do estudo de caso final.

Para Yin (2005) o estudo de caso piloto auxilia na descoberta de inadequações da pesquisa auxiliando o investigador a refinar seu plano de coleção de dados. Por tal motivo, esse estudo realizou dois casos piloto conforme apresentado na Figura 11. Para os estudos piloto foi utilizado um roteiro de entrevista contendo: questões, método de aplicação e observações técnicas para aplicação das questões.

Já os resultados das entrevistas foram analisados utilizando métodos qualitativos e quantitativos para identificar possíveis lacunas no roteiro. Ambas as aplicações resultaram em artigos científicos que foram submetidos para publicação em periódicos/congressos com o principal objetivo de coletar a avaliação crítica dos avaliadores. Partindo de um entendimento analítico essa aplicação piloto culminou em um processo contendo documentos de entrada e de saída.

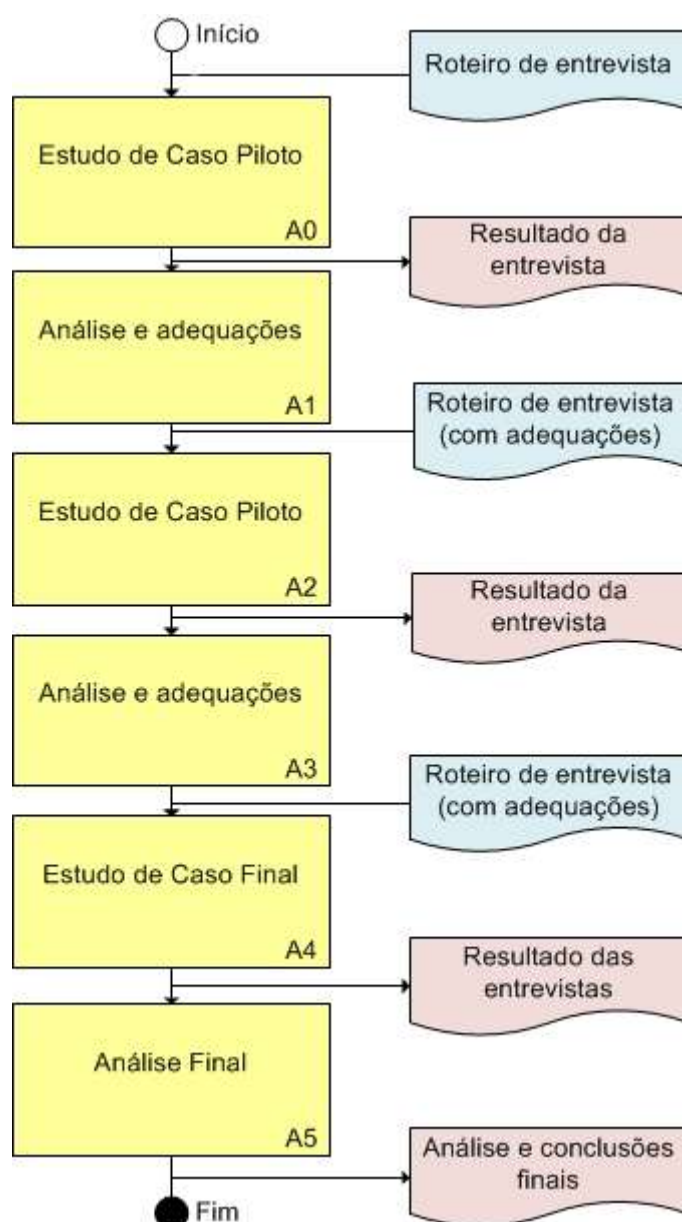


Figura 11 – Fluxo: estudo pilotos com foco no roteiro de entrevista
Fonte: o autor

A condução do primeiro estudo de caso piloto foi nas prefeituras de Almirante Tamandaré e São José dos Pinhais com dois servidores público. O roteiro de entrevista continha somente questões geradas a partir das leituras teóricas realizadas até aquele momento. Sua aplicação foi primordial resultando nas seguintes adequações:

- a) redução das questões sobre SI: devido à formação do pesquisador, as questões estavam com foco no tema tecnologico voltado à GC ao invés de

aprofundar sobre as práticas;

- b) criação de questões para identificar o conhecimento sobre o tema: os entrevistados não conheciam o tema GC. Para sanar o problema, foram adicionadas novas questões para identificar se houve treinamento formal e qual o entendimento do entrevistado sobre o tema;
- c) busca de outros roteiros de entrevistas: devido a variedade de estudos de GC, optou-se por encontrar outros estudos e utilizá-los como base para o roteiro de entrevista. Essa ação permitiu a contribuição acadêmica, sem recriar ou reinventar itens. Ademais, optou-se por incrementar o roteiro com o “O governo que aprende – a Gestão do Conhecimento no setor público” (BATISTA, QUANDT, *et al.*, 2005) e Planejamento estratégico, plano diretor e o plano plurianual municipal: experiência de projeto formalmente inacabado em um município brasileiro (REZENDE, 2008).

O segundo estudo de caso piloto foi aplicado em uma das mais respeitadas instituição de ensino superior (IES) do estado do Paraná. Essa aplicação teve doze respondentes sendo cinco de nível gerencial e sete de nível operacional na organização resultado em algumas adequações:

- a) criação de questões voltadas especificamente para prefeituras: a aplicação do questionário na área administrativa de uma IES permitiu validá-lo do ponto de vista de organização (pública ou privada). Para enriquecê-lo foram adicionadas questões voltadas para prefeituras como proteção de conhecimento na troca de governos, gestão de conversas e hierarquia (LUEN e AL-HAWAMDEH, 2001; TERRA, 2010; MAGALHÃES, 2011; SYED-ILKSAN e ROWLAND, 2004; SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008; LYNN e STEIN, 2001);
- b) gravação das conversas: quando o número de entrevistados cresceu se tornou complexa a avaliação integral de todas as conversas. Para evitar perda de informações valiosas para pesquisa foi adicionada a solicitação de gravação das entrevistas e executada quando autorizada pelo entrevistado;
- c) alinhamento de conceitos: devido ao senso comum cada entrevistado possuía uma visão sobre informação, conhecimento e práticas. Para

acrescentar qualidade nas entrevistas e evitar resultados que não correspondessem à realidade, foi adicionado no roteiro de entrevista uma explicação a ser aplicada para todos os entrevistados antes do início da sua resposta.

A aplicação das entrevistas, análises e ajustes levaram sete meses para serem concluídas até a aplicação do roteiro de entrevistas final na prefeitura de São José dos Pinhais. Em cada aplicação do estudo de caso piloto o roteiro de entrevista foi melhorado bem como o protocolo de pesquisa e suas unidades de medida. O protocolo de pesquisa pode ser consultado no capítulo 3.6. Já o roteiro de entrevistas pode ser visto nos apêndices desse trabalho.

4.2 FAMILIARIDADE COM O TERMO GESTÃO DO CONHECIMENTO

A análise deste item buscou identificar qual o conhecimento que cada secretaria possui sobre o termo GC. Foi levantando também se houve treinamento formal sobre o tema. Dessa forma, a conversa de entrevista iniciava indagando o servidor público sobre o seu entendimento sobre o tema tentando instigá-lo a definir o seu entendimento acerca do mesmo. Assim, foi possível compreender e analisar a conversa com base na sua percepção e ao mesmo tempo identificar o entendimento sobre o tema.

Quanto às percepções sobre o tema GC, foram identificadas ideias oriundas do senso comum resultando em conceitos divergentes e muitas vezes confusos. A análise qualitativa identificou que os cursos frequentados pelos entrevistados não abordaram o tema e que a prefeitura não despendeu esforços acerca do mesmo. Além disso, é importante salientar que mesmo com alto nível de educação formal apresentado na Figura 10, os servidores municipais entrevistados não tinham os conceitos básicos de GC.

Embora os conceitos e entendimentos dos servidores não sejam academicamente corretos, eles permitiram entender o que cada um dos entrevistados compreendia por GC em cada Secretaria:

- a) **segurança**: “saber o procedimento de cada setor”;
- b) **finanças**: “trabalhar com sistemas e pessoas e agregar tudo isso”;

- c) **licitação**: “trabalhar com o capital intelectual”;
- d) **comunicação**: não soube responder ou definir uma idéia/conceito;
- e) **planejamento**: “é o entendimento global de tudo que é feito na prefeitura”;
- f) **recursos humanos**: “é trabalhar com as melhores pessoas gerenciando talentos que demonstram melhor capacidade”;
- g) **urbanismo**: “gerir, manipular e lidar com o conhecimento das pessoas”;
- h) **administrativo**: “normas e técnicas adquiridas no dia-a-dia para resolver os problemas”

Sobre o treinamento formal ou informação, não foi identificado nenhum tipo de capacitação sobre GC para os servidores conforme apresentado na Figura 12. Dentre os entrevistados apenas doze por cento (um entrevistado) afirmou ter recebido um treinamento formal de GC enquanto cursava curso superior (não ofertado pela prefeitura).

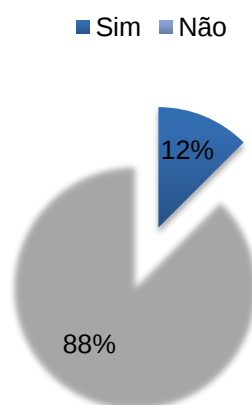


Figura 12 – Treinamento formal em GC
Fonte: o autor

Por fim, a inexistência de treinamento na prefeitura apresentou situação de descaso quanto ao cuidado com o conhecimento dos servidores. Esse desconhecimento teórico básico dos servidores foi tratado durante as entrevistas. Em suma apresentou que o conhecimento reside na sua maior parte nos indivíduos e que apenas uma pequena parcela pode ser retirada em forma de documentos, livros, vídeos ou qualquer outro meio físico.

4.3 ANÁLISE DA UNIVERSIDADE E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A variável “universidade e educação corporativa” verificou a existência de um modelo é proativo, coeso, centralizado e com foco no aumento do desempenho do trabalho (MEISTER, 1999, p. 23). O roteiro de entrevista buscou identificar a existência da unidade de universidade corporativa na prefeitura. Além disso, verificou se existia um processo de educação continuada para corroborar a educação corporativa. A avaliação dos resultados para o cidadão dessas práticas não foram medidos devido ao elevado grau de complexidade de identificar com assertividade os resultados diretos da aplicação destas práticas.

Quanto à análise, conforme apresentado na Figura 13 e na Figura 14, as respostas das entrevistas dos servidores de todas as secretarias demonstraram que setenta e cinco por cento dos entrevistados alegam que a universidade corporativa está implantada e amplamente disseminada na prefeitura. Em relação à educação corporativa sessenta e três por cento disseram que existem processos amplamente disseminados na prefeitura.

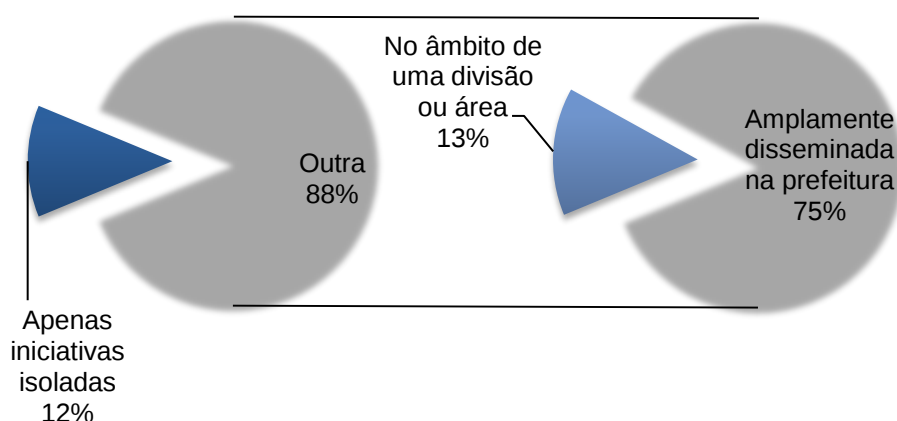


Figura 13 – Alcance da Universidade Corporativa
Fonte: o autor

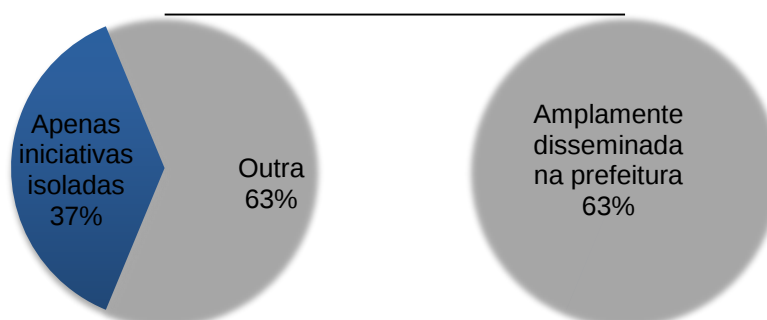


Figura 14 – Alcance da Educação Corporativa
Fonte: o autor

Sobre o estágio de implantação dentro de cada secretaria da “universidade corporativa e educação corporativa” foi identificada a coerência com o número apresentado no alcance, conforme apresentado no Quadro 7. Das oito secretarias abordadas no estudo, sete apontaram que a universidade corporativa ou educação corporativa estão implantadas (existem).

Secretaria	Estágio
Administrativo	Implantadas e apresentando resultados para o cidadão
Comunicação	Planejada para o futuro
Finanças	Implantadas e apresentando resultados para o cidadão
Licitação	Implantadas e apresentando resultados para o cidadão
Segurança	Implantadas e apresentando resultados para o cidadão
Planejamento	Já estão implantadas (existem)
RH	Já estão implantadas (existem)
Urbanismo	Implantada e apresentando resultados para o cidadão

Quadro 7 – Estágio das UC & EC por secretaria
Fonte: o autor

Embora as respostas tenham sido positivas quanto à apresentação de resultados para o cidadão, não foi possível mensurá-lo. O investimento em educação formal ou por meio de universidades corporativas foi difícil de mensurar e identificar com base em resultados. Por exemplo, ao investir na capacitação de dez funcionários seria necessária a comparação dos conhecimentos previamente criados e dos novos para que houvesse uma comparação mensurável.

Por outro lado, foi possível concluir que a mensuração é mais objetiva quando consideradas capacitações técnicas como, por exemplo, capacitar dez indivíduos no processo de pavimentação, pois basta possuir um histórico de quilômetros pavimentados antes e depois da inserção dos novos técnicos capacitados no campo da prática. Todavia, esse tipo de conhecimento representa apenas uma pequena contribuição da qual a GC pode atuar, visto que não atua na criação de novos conhecimentos e sim na internalização de um conjunto de conhecimentos para uma finalidade específica.

Aprofundando a análise descritiva, constatou-se que os entrevistados apresentaram satisfação quanto ao investimento da prefeitura em aprendizado contínuo por meio de cursos, incentivos e eventos. Das secretarias entrevistadas, apenas a de Comunicação apresentou queixas quanto à prefeitura. Segundo essa secretaria faltava atenção com a formação continuada dos servidores que lá trabalham. Em tempo, as entrevistas identificaram também que os servidores que trabalham na sede central da prefeitura possuem mais oportunidades dos que os servidores que atuam em secretarias distantes. Na prefeitura a central de treinamentos foi citada como a responsável pelo cuidado com as práticas de universidade e educação corporativa.

A universidade corporativa era aplicada por meio da central de treinamento. Segundo a responsável pela secretaria de planejamento a central tinha por finalidade reconhecer, coordenar e aplicar palestras, cursos e treinamentos, assim como organizar e controlar a participação dos agentes públicos em eventos de capacitação pagos e gratuitos, internos e externos, de acordo com as áreas de interesse de cada secretaria.

Além da preocupação com a logística dos cursos de capacitação, a central focava na busca de formação de parcerias com instituições de ensino, visando à contínua melhoria e aperfeiçoamento profissional e humano dos servidores municipais em suas diversas áreas de atuação. A secretaria de finanças elencou duas parcerias usadas comumente com universidades. A primeira universidade é local e, portanto não foi citada nesse estudo. A segunda é a Universidade Federal do Paraná (UFPR) que possuía parceria para cursos incluindo pós-graduação. As

secretarias também poderiam solicitar cursos com instituições específicas desde que sejam relativos às funções pertinentes ao servidor.

Com o crescimento do município, vários concursos foram abertos para suprir a demanda por pessoas para atender aos cidadãos. Logo, novas necessidades surgiram, os novos servidores iniciavam nas suas funções sem sequer conhecer o funcionamento da prefeitura. Isso gerava desgaste dos servidores antigos em corrigir os erros dos novos servidores por falta de conhecimento e informação. A partir dessa necessidade todos os novos servidores contratados passaram a ser capacitados por meio de um curso no qual o grupo é inserido no contexto e funcionamento da prefeitura.

As entrevistas apresentaram resultados otimistas em relação ao alcance da educação corporativa. Entretanto, a secretaria de recursos humanos alegou que não adotar processos de educação continuada de maneira uniforme pela prefeitura devido à mudança de secretários que atrapalham a continuidade da aplicação de tal iniciativa. Essa declaração levou a um cuidado nas entrevistas subsequentes, mas não permitiu constatar o real impacto da mudança de secretários na educação corporativa.

A unidade de medida contribuição no ciclo de GC, apresentada no Quadro 8, visou identificar qualitativamente as contribuições das comunidades de prática em cada estágio do ciclo.

Fase		Contribuição
Captura e/ou criação		Ideias e novos conhecimentos aplicados no município surgiram a partir de eventos, capacitação e de processos de educação continuada. A criação de um parque linear ao longo do rio da cidade para acabar com ocupações indevidas contou com ações da central de treinamentos.
Disseminação e compartilhamento		A instituição da central de treinamentos apresentou resultados na disseminação e compartilhamento. Nas entrevistas os servidores discutiam o que aprenderam em cursos de capacitação de gestão urbana e outros relacionados às suas respectivas áreas.
Aquisição e aplicação		A prática de EC e UC apresentou resultados diretos na captura/criação e compartilhamento/disseminação, entretanto não apresentou resultados diretos relativos à aquisição e aplicação dos novos conhecimentos.

Quadro 8 – Contribuição das UC e EC no ciclo de GC

Fonte: o autor

Em suma, foi possível afirmar que a prefeitura possui práticas que se encaixam nos conceitos de universidade de educação corporativa. Mesmo existindo apenas a central de treinamentos, ainda enraizada nos velhos moldes de oferecer treinamentos e educação formal, a prefeitura poderia evoluí-la agregando novas responsabilidades para esse departamento.

4.4 ANÁLISE DOS PORTAIS CORPORATIVOS DE CONHECIMENTO

A variável “portais corporativos de conhecimento” verificou a existência dos portais corporativos como meio para o desbloqueio das informações e conhecimentos explícitos armazenados na organização por meio de um único ponto de acesso (TERRA, 2011, p. 2). O roteiro de entrevista buscou identificar o alcance e o estágio de implantação dessa variável em cada secretaria. Qualitativamente as entrevistas identificaram a relação existente do portal com os usuários.

Quanto à análise, conforme apresentado na Figura 15, identificou-se que trinta e oito por cento dos entrevistados afirmaram que o portal da prefeitura tem o alcance de pelo menos uma divisão ou área. Por outro lado, cinquenta por cento dos entrevistados alegaram que o portal atende apenas a iniciativas isoladas de acordo com a necessidade específica de um grupo. Por fim, doze por cento alegaram que a prática tem o alcance restrito a alguns departamentos. Esses resultados demonstraram que os servidores apresentaram uma visão negativa do alcance da prática na prefeitura.

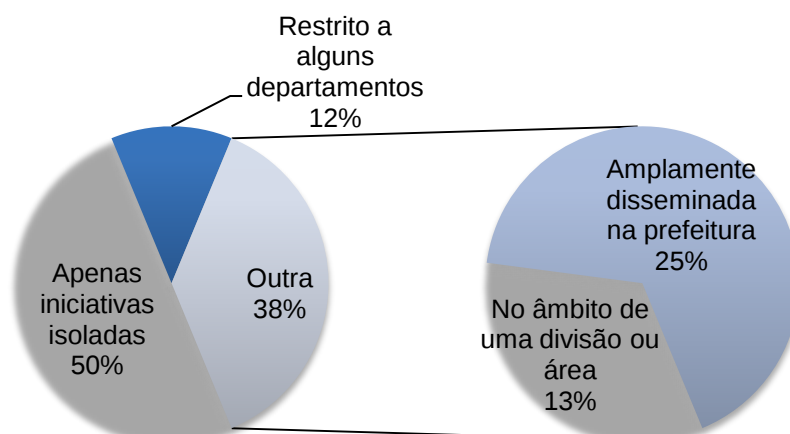


Figura 15 – Alcance dos Portais Corporativos do Conhecimento
Fonte: o autor

Corroborando os resultados encontrados no alcance, o Quadro 9 demonstra que metade das secretarias pesquisadas alegou que a prefeitura ainda não possui um portal corporativo com informações/conhecimentos úteis para sua área. As demais afirmaram que a prática já estava implementada, mas somente uma das secretarias alegou que a prática gerou algum resultado para o cidadão.

Secretaria	Estágio
Administrativo	Implantada e apresentando resultados para o cidadão
Comunicação	Já está implantada
Finanças	Não existem planos para implantação
Licitação	Já está implantada
Segurança	Planejada para o futuro
Planejamento	Já está implantada
RH	Estão em processo de implantação
Urbanismo	Não existem planos para implantação

Quadro 9 – Estágio dos portais corporativos de conhecimento por secretaria
Fonte: o autor

Assim, apenas com análise dos dados quantitativos a prefeitura não apresentou um alcance interessante do seu portal. O investimento na divulgação e na preparação do portal para atender a todas as secretarias e departamentos foi facilmente identificado com base nas evidências coletadas.

Aprofundando a análise dos dados com base nas evidências coletadas, foi possível analisar com detalhes o que os servidores compreendiam como portal

corporativo na prática. Na secretaria de planejamento se encontra o departamento de informática onde o portal (intranet) foi criado. Sobre seu uso identificou-se que seu uso é restrito apenas a disseminação de informações.

Além disso, no setor de planejamento, não foi identificado nenhum uso da ferramenta com vistas para o conhecimento. Em relação ao uso do portal, como forma de disseminar informações que poderiam ser utilizadas no processo de criação e compartilhamento de conhecimento, foi identificado que existia na gestão anterior uma cultura de compartilhamento. Contudo, verificou-se a ausência e inibição do avanço dessa cultura na gestão vigente durante a aplicação da pesquisa. Segundo o entrevistado, essa função do portal foi abandonada porque não fazia parte do plano de governo. É importante salientar que durante a conversa foi afirmado que há um descontentamento generalizado e o pedido de que tal ferramenta volte a ser utilizada para o compartilhamento.

Quanto ao controle de acesso do portal, foi identificado que a área de tecnologia da informação (TI) desenvolveu uma estrutura de controle efetiva. Os servidores têm perfis de acesso diferentes garantindo assim que as informações e serviços acessados sejam liberados conforme o nível necessário. Esse acesso ocorre por meio do uso do número da matrícula e de uma senha pessoal.

Embora exista o controle de acesso e o uso para compartilhamento de informação o portal interno da prefeitura deixa a desejar no que se refere à busca de informações e conhecimentos, pois não existem mecanismos de busca eficazes. De acordo com os relatos, o uso do portal está próximo a um blog e não conta com os recursos avançados dos portais corporativos de conhecimento. Assim, foi identificado que o conceito de portal corporativo é desconhecido na prefeitura e não existe uma preocupação específica da TI com essa ferramenta e, portanto o uso do portal interno se restringe a apenas recursos básicos como agenda, compartilhamento de avisos e controle de acesso.

Com relação ao conteúdo do portal, os entrevistados elencaram o compartilhamento de informações por meio de avisos. Esses avisos são apresentados na página inicial do portal interno da prefeitura e contém informações importantes de todas as secretarias como abertura de licitações, avisos sobre cursos e treinamentos, informações sobre novos sistemas etc. A agenda compartilhada

também foi citada como ferramenta importante e de uso contínuo na prefeitura. Isso representou o uso extremamente básico do portal no compartilhamento de informações. Na prática, a prefeitura poderia utilizá-lo para compartilhar e centralizar documentos e agregar sistemas de buscas avançados para encontrar as informações dentro desses arquivos.

Sobre a centralização de serviços o portal interno da prefeitura apresentou diversidade. A partir do momento em que o servidor tem acesso ao portal é possível acessar diversos sistemas das secretarias: contabilidade, controladoria, licitações, gestão eletrônica de documentos, sistemas de recursos humanos, sistemas de consignações, memorandos e registro de eventos da prefeitura. Alguns desses sistemas são integrados e compartilham o número da matrícula e senha usadas no portal da prefeitura facilitando o controle de acesso e o uso integrado do serviço.

Por outro lado, a subutilização do portal foi identificada na prefeitura quando se avaliou a ferramenta a partir da perspectiva teórica dos portais corporativos do conhecimento. Por já possuir a iniciativa dos portais corporativos a prefeitura pode melhorar e potencializar a disseminação de informações e evoluir o portal interno para cooperação entre usuários, auxílio na tomada de decisão nos vários níveis e no compartilhamento dos conhecimentos explícitos. Essa é uma decisão da gestão da prefeitura, mas que pode contribuir para organização interna das suas informações e conhecimentos.

Por fim, foi analisada a contribuição no ciclo de GC para identificar qualitativamente as contribuições dos portais corporativos do conhecimento nos estágios do ciclo de GC conforme o Quadro 10.

Fase		Contribuição
Captura e/ou criação		Com base nas entrevistas realizadas na prefeitura, não foi possível identificar nenhuma contribuição na captura ou criação do conhecimento.
Disseminação e compartilhamento		Nas secretarias que possuem o portal corporativo com informações pertinentes à sua área foi identificada a contribuição com a disseminação de conhecimentos por meio das páginas do portal.
Aquisição e aplicação		Algumas áreas do portal possuíam tutoriais que visavam ensinar o servidor a aplicar determinados conhecimentos para solucionar problemas previamente conhecidos. Por encontrar esses relatos foi possível afirmar que os portais podem contribuir para aplicação do conhecimento. Por outro lado, devido à falta de um alcance maior na prefeitura a análise dessa contribuição não se aprofundou.

Quadro 10 – Contribuição dos portais corporativos no ciclo de GC

Fonte: o autor

Como visto anteriormente, a prefeitura possui iniciativa de uso de portais corporativos, mas ainda possui várias lacunas. É preciso investir esforços para tornar o portal aderente aos novos recursos. O foco da pesquisa não foi analisar completamente o portal da prefeitura. Ao contrário, buscou-se a análise das evidências coletadas com base na fundamentação teórica sobre a prática de portais corporativos para identificar o alcance, estágio e contribuição no ciclo de GC.

4.5 ANÁLISE DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A variável memória organizacional buscou identificar a existência de um meio pelo qual o conhecimento passado auxiliasse nas atividades do presente para contribuir com a efetividade da organização (STEIN, 1995, p. 22).

Quanto à análise, conforme apresentado na Figura 16, identificou-se que oitenta e sete por cento dos entrevistados alegam que a memória organizacional contém apenas iniciativas isoladas ou está restrita a alguns departamentos. Complementarmente, treze por cento dos entrevistados afirmaram que a prática está amplamente disseminada na prefeitura.

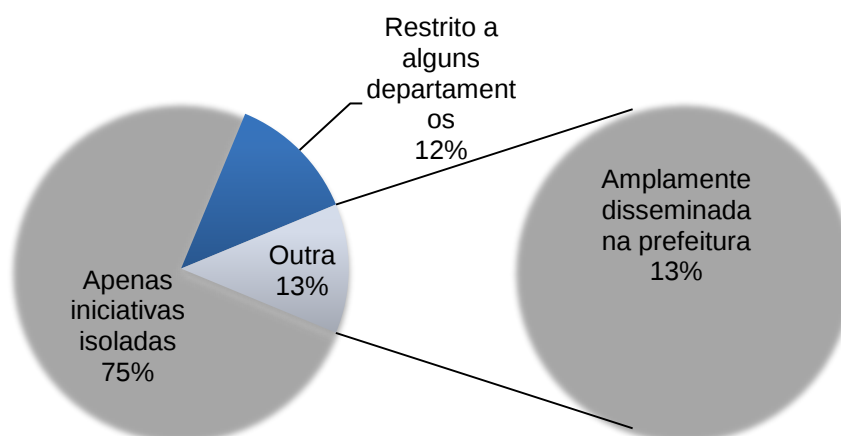


Figura 16 – Alcance da memória organizacional
Fonte: o autor

Sobre o estágio de implantação da memória organizacional nas secretarias, as informações do Quadro 11 demonstraram que os entrevistados não apresentaram coerência com o número apresentado no alcance. Das oito secretarias abordadas, seis apontaram que não existem planos para implementação contrariando a visão apresentada nas informações do alcance.

Secretaria	Estágio
Administrativo	Planejada para o futuro
Comunicação	Não existem planos para implantação
Finanças	Não existem planos para implantação
Licitação	Não existem planos para implantação
Segurança	Implantadas e apresentando resultados para o cidadão
Planejamento	Já estão implantadas (existem)
RH	Não existem planos para implantação
Urbanismo	Não existem planos para implantação

Quadro 11 – Estágio da memória organizacional por secretaria
Fonte: o autor

Como visto anteriormente na fundamentação teórica, a prática de memória organizacional necessita de alto nível de maturidade da organização devido à sua complexidade. Dessa forma, o mau resultado da prefeitura na análise quantitativa se justifica, visto que se quer houve ações de capacitação dos servidores sobre GC.

Aprofundando a análise, as entrevistas identificaram que existe o registro dos projetos e resultados, mas somente quando são exigidos por lei. Esse registro forma

a memória sobre processos, conhecimentos etc. Nesses documentos são registradas as experiências e informações conforme o nível de profundidade exigido pela lei. Entretanto, se não houver exigência da lei, o registro de experiências, melhores práticas, causas de problemas e outros itens inerentes à memória organizacional não são tratados. Assim, a prefeitura não se preocupa com essa prática e não há uma metodologia, processo ou cultura para isso.

Essa falta de conceito e de preocupação da prefeitura sobre o tema justifica as divergências da análise quantitativa. A atual gestão não se preocupa com a memória organizacional para que o conhecimento do passado auxiliasse nas atividades do presente para contribuir com a efetividade da organização. A criação de memória organizacional por meio de lições aprendidas dos projetos ou por força da lei não garantiu que o conhecimento se tornasse parte da memória da prefeitura.

A falta de atenção da organização quanto à memória organizacional fez com que a prefeitura não aproveitasse as possíveis contribuições dessa prática. Por exemplo, no ano de aplicação das entrevistas a prefeitura implementou várias alterações nos sentidos das ruas do município que geraram diversos transtornos e descontentamento dos cidadãos. Uma possível lição aprendida que poderia ter sido transformada em memória organizacional por meio de regras ou políticas seria a de obrigatoriamente divulgar quaisquer mudanças a serem realizadas ou consultar a população por meio de pesquisas com os cidadãos afetados pelas mudanças.

Por fim, analisou-se a contribuição no ciclo de GC para identificar qualitativamente as contribuições da memória organizacional nos estágios do ciclo de GC conforme o Quadro 12:

Fase	Contribuição
Captura e/ou criação	Não foi possível identificar a contribuição da memória organizacional nos três estágios do ciclo de GC devido a inexistência da prática no dia-a-dia da organização.
Disseminação e compartilhamento	
Aquisição e aplicação	

Quadro 12 – Contribuição da memória organizacional no ciclo de GC
Fonte: o autor

4.6 ANÁLISE DOS MAPAS DE CONHECIMENTO

A variável “mapas de conhecimento” verificou a existência de uma base formal dos conhecimentos existentes na organização e da publicação da mesma para acesso a todos (DAVENPORT e PRUSAK, 2002, p. 88). O roteiro de entrevista visou a identificação da existência de um local que contivesse informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas não se limitando a apenas treinamentos cedidos pela prefeitura ou pela formação formal.

Quanto à análise, a Figura 17 demonstra que setenta e três por cento dos entrevistados alegam que os mapas de conhecimento estão implantados e amplamente disseminados na prefeitura.

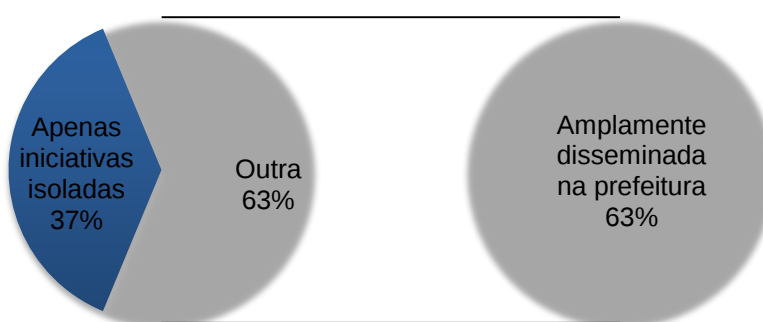


Figura 17 – Alcance dos Mapas de Conhecimento
Fonte: o autor

Sobre o estágio de implantação dos mapas de conhecimento dentro de cada secretaria, as informações do Quadro 13 demonstraram que os entrevistados não apresentaram coerência com relação aos números apresentados no alcance. Dentre as oito secretarias abordadas no estudo quatro (cinquenta por cento) apontaram que não existem planos para implantação.

Secretaria	Estágio
Administrativo	Não existem planos para implantação
Comunicação	Não existem planos para implantação
Finanças	Não existem planos para implantação
Licitação	Já estão implantadas (existem)
Segurança	Já estão implantadas (existem)
Planejamento	Não existem planos para implantação
RH	Já estão implantadas (existem)
Urbanismo	Já estão implantadas (existem)

Quadro 13 – Estágio dos mapas de conhecimento por secretaria

Fonte: o autor

Por fim, a análise quantitativa não se apresentou confiável devido à dicotomia entre dos resultados entre alcance e estágio dos mapas de conhecimento.

Prosseguindo a análise, ao tratar dos mapas de conhecimento, os entrevistados não apresentaram coerência nas respostas e não souberam afirmar com assertividade a existência e o uso dos mapas de conhecimento no seu cotidiano. Desse modo, a análise quantitativa não representa a realidade da prefeitura sobre o alcance e estágio dos mapas de conhecimento. Além disso, os servidores entrevistados apresentaram pouca ou nenhuma preocupação sobre o tema, mas reclamaram do desconhecimento das capacidades dos ativos intangíveis da prefeitura.

Todavia, mesmo com a despreocupação sobre o tema por parte da maioria dos entrevistados, a pesquisa descobriu a existência do repositório de conhecimentos da prefeitura na secretaria de recursos humanos. O servidor confirmou a existência desse repositório contendo as informações sobre todas as capacitações técnicas e de formação do servidor da prefeitura atualizada. O levantamento das informações foi realizado por meio de questionários para identificar as capacidade e formação. Além disso, uma das últimas ações foi a criação do perfil profissiográfico profissional (PPP) para conhecer melhor as necessidades de cada função dentro da prefeitura.

Embora tenha sido identificada a existência de um trabalho em direção à criação de mapas de conhecimento, o acesso a esse repositório foi bloqueado pela secretaria de recursos humanos. O servidor alegou que o “aliciamento de servidores” era alto dentro da prefeitura devido à dificuldade para abrir novas vagas

para contratação de servidores. Por isso, quando o repositório foi aberto para acesso na prefeitura, iniciou uma disputa informal pelos servidores, ocasionando várias situações desconfortáveis.

Assim, uma frase predominou na maior parte das conversas com servidores de outras secretarias: “nós consultamos os servidores mais antigos quando precisamos encontrar alguém que tenha um conhecimento específico por que eles conhecem bem a prefeitura e sabem ‘quem sabe o quê’”.

Na prática, houve uma tentativa sem sucesso de iniciar a implantação da prática de mapeamento de conhecimento. O fracasso dessa tentativa deveu-se a deficiências da prefeitura como a falta de mão de obra básica qualificada que teve como efeito colateral uma concorrência pelos servidores entre as secretarias e departamentos.

Do ponto de vista teórico, o mapeamento inicial era básico elencando apenas os conhecimentos adquiridos formalmente. Entretanto, se tivesse prosseguido e alcançado o sucesso o mapeamento poderia ter sido incrementado para contemplar competências individuais não formais, habilidades de negociação, habilidades no atendimento ao cidadão etc.

Mesmo não identificado resultados para a prefeitura, a análise qualitativa permitiu descobrir um cuidado que deve ser levado em consideração na adoção da prática. Quando há um crescimento da demanda, a falta de servidores é perceptível e se agrava rapidamente devido à complexidade para abertura de concursos e, nesse cenário os mapas de conhecimento contribuem negativamente para a organização.

Por fim, foi analisada a contribuição no ciclo de GC no Quadro 14 para identificar qualitativamente as contribuições dos mapas de conhecimento nos estágios do ciclo de GC.

Fase	Contribuição
Captura e/ou criação	Não foi possível identificar a contribuição dos mapas de conhecimento nos três estágios do ciclo de GC por que causa do insucesso na implantação da prática.
Disseminação e compartilhamento	
Aquisição e aplicação	

Quadro 14 – Contribuição dos mapas de conhecimento no ciclo de GC

Fonte: o autor

Ao analisar a prática de mapas de conhecimento com base nas análises quantitativa e qualitativa compreenderam-se as diferenças encontradas nos dados quantitativos. O insucesso da prática está fortemente enraizado nas diferenças entre o setor privado e público apresentados no Quadro 5. A burocracia incluída na complexidade de contratação para ajustar o efetivo de servidores foi a principal causa dessa falha. Logo, o sucesso da adoção da prática de mapas de conhecimentos não depende apenas da sua adaptação e aplicação correta.

4.7 ANÁLISE DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA

A variável comunidade de prática verificou a existência de pessoas em torno de um interesse comum respeitando as dimensões/características das comunidades de práticas definidas por Wenge (1998) e Dalkir (2005).

Quanto à análise, conforme apresentado na Figura 18, identificou-se que setenta e seis por cento dos entrevistados veem que as comunidades de prática estão implantadas pelo menos no âmbito de uma divisão ou área.

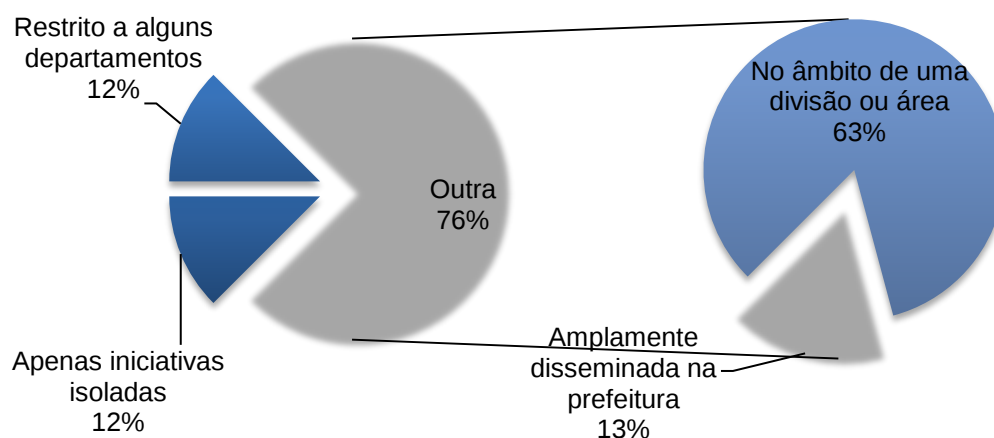


Figura 18 – Alcance das CoPs

Fonte: o autor

Do ponto de vista do estágio de implantação das comunidades de prática dentro de cada secretaria, as informações do Quadro 15 demonstraram que os entrevistados apresentaram coerência com o número apresentado no alcance, pois dentre as oito secretarias abordadas no estudo cinco apontaram como estágio implantadas (existentes).

Secretaria	Estágio
Administrativo	Já está implantada
Comunicação	Não existem planos para implantação
Finanças	Implantada e apresentando resultados para o cidadão
Licitação	Não existem planos para implantação
Segurança	Implantada e apresentando resultados para o cidadão
Planejamento	Não existem planos para implantação
RH	Já está implantada
Urbanismo	Implantada e apresentando resultados para o cidadão

Quadro 15 – Estágio das CoP por secretaria

Fonte: o autor

Por fim, a análise quantitativa apresentou bons resultados para as CoP, pois nas secretarias que afirmaram possuí-las os entrevistados alegaram existir resultados diretos para o cidadão. Visto que os servidores viram resultados para o cidadão seria aconselhável que a prefeitura assumisse o objetivo de alcançar a disseminação da prática em cem por cento das suas secretarias.

Aprofundando a análise, as entrevistas apresentaram algumas respostas que agregaram para a análise das CoP na prefeitura. Por exemplo, sobre o alcance da prática foi constatada a visão de que as comunidades estão por toda a prefeitura. Isso apresentou a preocupação, mesmo que não formalizada, da atual gestão com a criação de grupos para criação de conhecimento. De modo geral, em todas as secretarias foi constatado que ocorre a formação de maneira informal de comunidades de prática em torno de um assunto, problema ou interesse.

Por não haver o uso de uma metodologia de GC como base para as CoPs, o surgimento das comunidades na prefeitura ocorre de modo natural e dependente somente dos servidores que desejam formar a comunidade. Entretanto, durante as entrevistas os servidores afirmaram que o apoio para criação de grupos de discussão em torno de um tema existe na atual gestão. Nas secretarias onde não existem planos para implantação foi identificado que a única ação proativa da gestão das secretarias é avisar os servidores sobre cursos e treinamentos disponíveis.

Desse modo, a formação de comunidades de prática foi identificada de maneira informal na prefeitura. Os entrevistados afirmaram que há um esforço entre os gestores/responsáveis por cada área para divulgar e discutir os projetos dos outros setores formando uma comunidade de conhecimento em torno dos projetos. Durante as entrevistas também foi identificada uma comunidade chamada “grupo ótimo”, que busca a união de pessoas de várias secretarias de maneira formal. Com relação às outras comunidades existentes foram encontradas: disseminação de projetos, grupo ótimo, cartilha de abertura de empresa, comissão de processos administrativos, grupo para criação de programa para educação no trânsito. Nos próximos capítulos as comunidades encontradas foram analisadas com mais detalhes.

A unidade de medida contribuição no ciclo de GC encontrasse no Quadro 16. Ela identificou qualitativamente as contribuições das comunidades de prática nos estágios do ciclo de GC fundamentado teoricamente.

Fase	Contribuição
Captura e/ou criação	Não foi possível identificar se as CoPs contribuíram na criação e captura de novos conhecimentos internos ou externos na prefeitura devido a falta de uma metodologia de GC formalizada. Durante as entrevistas os servidores não apresentaram evidências de que algum conhecimento tenha sido capturado ou criado.
Disseminação e compartilhamento	Durante as entrevistas foi possível identificar que as CoPs auxiliaram na disseminação dos conhecimentos existentes entre diversas secretarias entre os membros das comunidades como apresentados nos capítulos que apresentam as CoPs identificadas dentro da prefeitura.
Aquisição e aplicação	A aplicação em forma de serviços para os cidadãos ficou clara em grande parte das comunidades de prática identificadas na prefeitura. Isso demonstrou resultados positivos para o cidadão como: ajuste nos contratos problemáticos, segurança no trânsito, compartilhamento de conhecimento sobre como abrir uma empresa e propostas de gestão do município criada de maneira compartilhada.

Quadro 16 – Contribuição das CoP no ciclo de GC

Fonte: o autor

Dentre todas as práticas analisadas, a comunidades de prática foi a prática melhor trabalhada na gestão vigente durante a aplicação da pesquisa. É importante observar que, mesmo não sendo tratada por tal nomenclatura, as CoP tinham atenção da atual gestão como foi o caso do Grupo Ótimo, Cartilha de abertura de empresas e Comissão de processo administrativos. A aceitação das comunidades pelos servidores, aliado ao interesse e atenção sobre as mesmas foi outro fator para garantia de continuidade das práticas elencadas.

4.7.1 Comunidade de prática para disseminação dos projetos

A gestão atual da prefeitura trouxe algumas práticas da iniciativa privada. Essa afirmação foi confirmada por todos os entrevistados que, em momentos diferentes, comentaram sobre as mudanças e a adoção de ideias do setor privado. Um dos itens tratados pela atual gestão foi a comunicação entre as secretarias sobre os projetos nas quais estavam trabalhando. O objetivo dessa comunidade era que todos estivessem a par do que está ocorrendo na prefeitura como um todo. Essa ação estava sendo utilizada devido à falta de comunicação e interação que existia sobre os projetos que estavam ocorrendo na prefeitura. Os servidores públicos gastavam muito tempo buscando informações sobre os projetos que estavam em andamento.

Embora essa prática não seja reconhecida pelos servidores do ponto de vista teórico como uma comunidade de prática, foi possível identificar a sua existência. Há um interesse comum nesse grupo informal na disseminação do conhecimento dos projetos atuais. Essa disseminação permitiu a colaboração entre os servidores sobre esses projetos gerando resultados diretos para o cidadão conforme apresentado na Figura 19.



Figura 19 – Esquema de contribuição das CoP de disseminação dos projetos
Fonte: o autor

Dentre os resultados diretos para o cidadão estão:

- a) Os servidores estão a par do que está ocorrendo na prefeitura como um todo e sabem o que está sendo feito podendo auxiliar de forma efetiva o cidadão no atendimento *in loco*;
- b) Os servidores têm um canal para discutir sobre os projetos e se sentem parte do processo. Isso se apresentou como um fator motivacional;

- c) A troca de conhecimento é facilitada pela existência do apoio da atual gestão;
- d) Os projetos, em geral, apresentam um serviço ou melhoria direta para o cidadão e a criação de conhecimento é favorecida pela participação dos servidores de secretarias diferentes.

Quanto ao nível de participação nessa comunidade de prática foram identificados os seguintes perfis:

- a) Chefes de divisão: são os responsáveis por uma área ou departamento na prefeitura e tem contato direto com os secretários. Na prefeitura esses cargos são ocupados por servidores públicos da prefeitura que ganham gratificação para exercer essa função. Além disso, um dos pontos positivos identificados foi que os servidores têm em média quatorze anos de prefeitura permitindo uma visão de longo prazo das gestões e conhecimento profundo da prefeitura.
- b) Secretários: são os cargos comissionados de confiança do prefeito e participam dessa comunidade de prática por meio dos seus chefes de divisão.

Por fim, a falta de ferramentas tecnológicas que auxiliassem no uso dessa prática no dia-a-dia foi citada como ponto negativo. Foi identificado também que a prática está amplamente disseminada na prefeitura, pois os entrevistados constantemente citavam o uso dessa comunidade no dia-a-dia e, quando indagados sobre projetos das outras secretarias estavam a par do mesmo. Com relação às secretarias pesquisadas foi possível afirmar que essa comunidade está implantada e apresenta resultados para o cidadão de forma indireta no envolvimento dos projetos da prefeitura.

4.7.2 Grupo ótimo

O Grupo Ótimo foi outra iniciativa da gestão da prefeitura para envolver pessoas chaves das secretarias em projetos, ações estratégicas ou atividades de importância ímpar para a gestão. Segundo a pesquisa, o objetivo desse grupo é envolver várias pessoas de diversas secretarias em torno de um determinado tema

para buscar a criação e a melhor solução. Foi identificada que a principal função da comunidade é compartilhar ideias, conhecimento e experiências das pessoas selecionadas para esse grupo. Além disso, o foco está na solução de problemas ou criação de novas ideias conforme apresentado no esquema Figura 20.

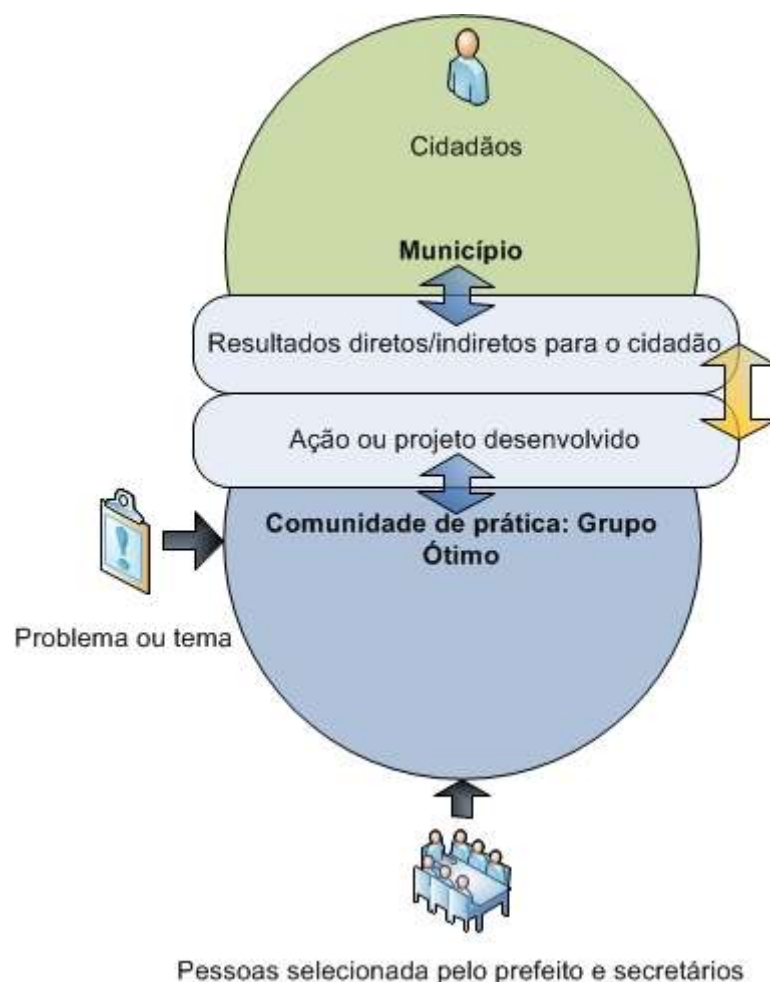


Figura 20 – Esquema de funcionamento do Grupo Ótimo
Fonte: o autor

Com relação à história do grupo, foi apurado que seu início ocorreu no ano de 2011 envolvendo poucos servidores ou interessado (*stakeholders*). Por conseguinte, outras pessoas foram se envolvendo na CoP conforme a evolução do grupo e o interesse das mesmas em torno dos assuntos abordados. É importante salientar que essa comunidade de prática foi apoiada formalmente pela prefeitura.

O primeiro tema do grupo surgiu com a solicitação da atual gestão para que fossem delineados os projetos e ações que as secretarias deveriam trabalhar nos próximos anos. Dessa forma, foram definidos projetos e atividades que seriam tratados durante o ano. No total foram definidas mais de quinhentas ações que na sequência foram selecionadas. Após essa seleção foi definido um pacto com o prefeito e secretários por meio de uma audiência na câmara envolvendo os vereadores. O pacto foi um comprometimento da realização das ações. Entretanto, não foi possível identificar o papel do cidadão nessa prática. Essa ausência de participação se constituiu como uma falha grave.

Com relação à fundamentação teórica de CoP, o interesse em comum foi o estudo e criação desses projetos se firmando como a primeira atividade realizada pelo Grupo Ótimo. Do ponto de vista teórico, o grupo demonstrou um alinhamento estratégico da CoP com um domínio de conhecimento estratégico da organização visando a promoção do aprendizado coletivo e inovação.

Por outro lado, mesmo que a CoP do Grupo Ótimo tenha se apresentado como uma importante prática, as pessoas que participam do grupo já possuem muitas tarefas, problemas e agendas cheias resultando em falta de comprometimento necessário para auxiliar na resolução de problemas dos outros. Além disso, as pessoas que participam do grupo que tinham pouco tempo de prefeitura ou não tinham se envolvido na área, reclamavam da falta experiência na prefeitura para participar.

Embora tenha sido identificado desinteresse, falta de comprometimento e conhecimento de alguns servidores em relação ao Grupo Ótimo, a comunidade de prática existe. Do ponto de vista teórico esses fatores são normais nas comunidades porque o tema tem que ser do interesse do integrante que por sua vez deve ter seu papel e responsabilidade na comunidade. Portanto, foi possível afirmar que esses problemas podem ocorrer em uma comunidade de prática e fazem parte do seu aperfeiçoamento.

Quanto a efetividade da CoP houveram opiniões divergentes. Como toda iniciativa que possui o envolvimento de várias pessoas e interesses houveram elogios, críticas e sugestões. Dentre os entrevistados, houve elogios e queixas, sendo que a recorrente foi de que as reuniões ficam apenas nas ideias e não

chegam às vias de implementação com a participação das pessoas envolvidas. Durante as conversas também foi constatado que existiam pessoas com cargos de gratificação importantes que não participavam desse Grupo, mas que a partir da perspectiva da comunidade deveriam estar inseridas na mesma. Entretanto, os diálogos não permitiram qualificar se o Grupo Ótimo era restrito a algumas pessoas ou se havia falta de engajamento de certos indivíduos com a proposta.

Com relação ao sucesso da comunidade, vários fatores foram identificados, a saber: o tratamento dos temas de interesse em comum pareceu ser imprescindível para a continuidade do uso dessa prática de GC a prefeitura; a participação dos servidores da comunidade, desde a criação da ideia até a sua aplicação, se apresentou como um fator preponderante para que as pessoas continuassem acreditando nos benefícios da comunidade.

4.7.3 Cartilha de abertura de empresa

A cartilha para abertura de empresas representa um produto real oriundo da criação de conhecimento da prefeitura. O início desse trabalho partiu de uma necessidade identificada por um servidor público do setor de finanças. Ao perceber que o crescimento do município estava gerando desordem na abertura de novos negócios (que estavam fugindo ao controle da prefeitura) sugeriu a criação da cartilha. Esse mesmo servidor identificou o desconhecimento do cidadão-empREENDEDOR com relação a conceitos, regras e normas básicas para abertura de empresas.

A partir dessa necessidade surgiu a ideia da elaboração de uma cartilha contendo todas as informações necessárias para que o cidadão conseguisse abrir uma empresa. Nesse contexto, a necessidade se tornou um tema e era necessária a disseminação e aplicação do mesmo em forma de um produto que o levasse para a população.

Para isso o setor de finanças criou uma comunidade de prática em torno de um interesse em comum: auxiliar o cidadão a abrir a sua empresa. A partir desse tema os servidores com os conhecimentos das secretarias de indústria e comércio e urbanismo foram trazidos para compor o grupo. Por sua vez uma das secretarias

envolveu empresas do terceiro setor e outros órgãos públicos como a ACIAP (Associação Comercial, Industrial, Agrícola e de Prestação e Serviços), Junta Comercial, SEBRAE, Secretaria da Receita Estadual e Secretaria da Receita Federal.

O resultado do grupo foi uma cartilha contendo a externalização do conhecimento de diversos servidores e organizações em um documento a ser distribuído para população contendo os seguintes tópicos principais: perfil do empreendedor; o que é ser empreendedor; novas empresas – como começar?; abrindo a empresa, como começar?; processo operacional para implantação do negócio; o simples nacional; registro e funcionamento da empresa; e restrições ambientais básicas.

4.7.4 Comissão de processos administrativos

A comunidade de prática de comissão de processos administrativos foi originada na secretaria de finanças. O seu objetivo é tratar de problemas referentes a contratos da prefeitura que apresentam algum tipo de problema para o cidadão ou para prefeitura.

Assim, o grupo foi composto de três a quatro funcionários em torno de um tema específico. Esse tema, em geral, se trata de um problema ou um tipo de trabalho a ser feito. Os servidores de outros departamentos são envolvidos e convidados a participar quando há a necessidade de conhecimentos e da participação de pessoas de outras secretarias. A organização dessa comunidade é composta por: presidente, secretário, três ou mais membros de diversas secretarias.

Quanto aos problemas da CoP, foi identificado que os três membros integrantes são selecionados pelo prefeito. Isso não permitiu que a comunidade se autoconfigurasse de acordo com o interesse dos servidores de outros setores em analisar temas abordados.

Por fim, os resultados para o cidadão foram variados e geraram novos serviços ou mudanças dependendo das inovações propostas. Por se tratar de um tema contratual as ações incluíram: ação judicial (para ressarcimento), devolução do produto adquirido pela prefeitura; mudança no processo interno (em caso de erro da

prefeitura) e soluções de contorno para evitar que o cidadão seja prejudicado. Cada uma dessas possíveis ações pode seguir o fluxo do ciclo do conhecimento definido e criar novos conhecimentos para solucionar cada tipo de problema (DALKIR, 2005).

4.7.5 Grupo para criação de programa para educação no trânsito

Com o crescimento do município na última década a prefeitura teve seus problemas multiplicados. Dentre eles estava o trânsito, pois fluxo de automóveis mais que dobrou na cidade nas últimas décadas e com isso os problemas inerentes a esse aumento começaram a aparecer.

Para resolver esse problema, em 2011, a secretaria de segurança resolveu criar um grupo (comunidade de prática) para tratar da segurança no trânsito no município. Essa comunidade teve início dentro da secretaria de segurança e cresceu envolvendo outros servidores da própria secretaria. Na sequência, a comunidade incluiu servidores da secretaria de educação e comunicação formando um grupo maior para encontrar uma solução.

O primeiro resultado da comunidade foi o programa de educação no trânsito no qual foi constatado que era imprescindível levar o tema de educação no trânsito para pais e alunos da comunidade que, não preparados para as mudanças do trânsito no município. Na sequência, foi estruturado o programa no qual os agentes de trânsito municipais visitam as escolas seguindo uma agenda definida pela CoP para fazer palestras com os alunos das escolas. Além disso, em dias específicos os pais dos alunos receberam informações dos agentes de trânsito na escola dos seus filhos.

4.8 ANÁLISE DA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A atual gestão da prefeitura, como ocorrido nas outras práticas, estava sendo desafiada pelo crescimento do município na última década. A gestão dos servidores também se apresentou como desafio e exigiu atenção da organização para várias temáticas: remuneração, ambiente de trabalho, gestão de talentos, gestão de

competências, sistemas de bonificação etc. Nesse contexto de mudança da prefeitura, o roteiro de entrevista buscou identificar as ações e o estado da prática de gestão de competências para responder as unidades de medida propostas.

Quanto à análise, conforme apresentado na Figura 21, identificou-se que oitenta e sete por cento dos entrevistados veem que a gestão do capital intelectual possui apenas iniciativas isoladas e somente treze por cento alegou o alcance restrito a alguns departamentos. A complexidade do tema em toda à esfera pública é conhecida. As regras e diretrizes das leis que regem os planos de cargos e salários nas prefeituras são importantes pela proteção do servidor, mas causam o cenário de dificuldade na implantação de modelos de gestão do capital intelectual.

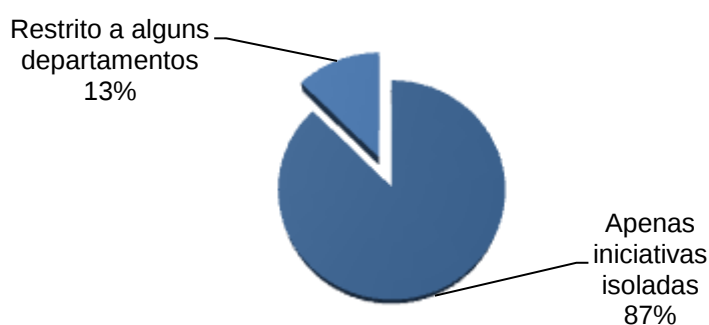


Figura 21 – Alcance da gestão do capital intelectual
Fonte: o autor

Já a gestão por competências foi medida e, conforme apresentado na Figura 22, os resultados foram os mesmos que da gestão do capital intelectual: oitenta e sete por cento dos entrevistados afirmaram que a prefeitura apresenta apenas iniciativas isoladas e somente treze por cento alegou o alcance restrito a alguns departamentos. Esse número reflete novamente as peculiaridades inerentes à esfera pública no planejamento de cargos e salários, pois a gestão por competência precisa de uma flexibilidade nesses pontos para ser completamente implantada.

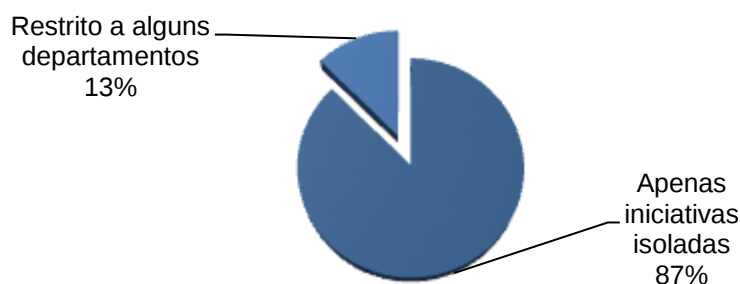


Figura 22 – Alcance da gestão por competências
Fonte: o autor

Os resultados para o estágio de implantação da gestão do capital intelectual nas secretarias corroborou os números obtidos para o alcance. O Quadro 17 possibilitou verificar que todas as secretarias, exceto Administrativo, afirmaram que não existe gestão do capital intelectual e que não há planos para implantação.

Secretaria	Estágio
Administrativo	Já estão implantadas
Comunicação	Não existem planos para implantação
Finanças	Não existem planos para implantação
Licitação	Não existem planos para implantação
Segurança	Não existem planos para implantação
Planejamento	Não existem planos para implantação
RH	Não existem planos para implantação
Urbanismo	Não existem planos para implantação

Quadro 17 – Estágio da gestão do capital intelectual por secretaria
Fonte: o autor

Da mesma forma, as informações do Quadro 18 demonstram que a gestão de competências corroborou os números obtidos na análise do alcance da prática, pois todas as secretarias afirmaram que não existe gestão de competências na prefeitura e que não há planos para implantação.

Secretaria	Estágio
Administrativo	Não existem planos para implantação
Comunicação	Não existem planos para implantação
Finanças	Não existem planos para implantação
Licitação	Não existem planos para implantação
Segurança	Não existem planos para implantação
Planejamento	Não existem planos para implantação
RH	Não existem planos para implantação
Urbanismo	Não existem planos para implantação

Quadro 18 – Estágio da gestão por competências por secretaria

Fonte: o autor

As mesmas justificativas identificadas para o insucesso da prática de mapas de conhecimentos se aplica para a prática de gestão de competências. Assim o insucesso da prática está fortemente enraizado nas diferenças entre o setor privado e público apresentados no Quadro 5. A burocracia incluída na complexidade da gestão de competências e por consequência do capital intelectual foi a principal causa das respostas negativas dos entrevistados. Essa visão estava tão aceita que não houve respostas positivas de que existiam planos para implantação.

Continuando a análise, ao investigar o ambiente de trabalho, foram identificados elogios dos entrevistados. Nos últimos quatro anos a prefeitura fez mudanças na estrutura criando novas salas e prédios gerando uma estrutura de trabalho confortável para os servidores, que por isso a elogiaram. Quanto ao ruído, foram identificados pontos com alto nível de barulho atrapalhando no desempenho das funções dos servidores. Além disso, no que tange a parte técnica, algumas secretarias alegaram que vários computadores têm mais de dez anos tornando onerosa a execução das atividades e gerando *stress* nos servidores.

Quanto ao sistema de remuneração, a atual gestão tem trabalhado na progressão qualificada que aumenta o vencimento dos servidores com base nas horas de educação continuada e nas avaliações de desempenho. Antes dessa medida os servidores estavam com vencimentos desatualizados gerando descontentamento generalizado na prefeitura e afetando indiretamente o cidadão.

Ainda sobre o sistema de remuneração, o sistema de bônus já utilizado em organizações privadas no Brasil não foi identificado. Os entrevistados alegaram se sentir desvalorizados por não terem nenhuma espécie de recompensa por projetos

ou ideias executados com primazia e diziam que a motivação por fazer melhor sempre tinha cunho de satisfação pessoal em fazer bem o seu trabalho e atender ao cidadão, mas nunca devido a qualquer tipo de retorno financeiro.

Algumas ações de gestão de competências foram identificadas na prefeitura, mas as práticas mais recentes da iniciativa privada sequer foram discutidas. Não existe nenhuma espécie de incentivo para troca de funções dentro das áreas possíveis do concurso com base no talento do servidor. Na prática foi citado haver uso político e de favorecimento nas trocas de função.

Por fim, analisou-se a contribuição no ciclo de GC para identificar qualitativamente as contribuições da gestão de competências nos estágios do ciclo de GC.

Fase		Contribuição
Captura e/ou criação		A criação do conhecimento é um processo intelectual e de interação entre pessoas. Em uma organização na qual há incentivos e práticas na direção das pessoas há o aumento das chances de criação do conhecimento. Somente a prática de gestão de competências não é suficiente para a captura e criação de conhecimentos, mas a pesquisa permitiu identificar que ela representa papel fundamental por que seu foco é cuidar exatamente dos detentores e geradores do conhecimento (os indivíduos). Quando as pessoas estão preocupadas com salários, remunerações, infelizes com o trabalho ou desmotivadas o processo de criação do conhecimento é afetado diretamente.
Disseminação e compartilhamento		Não foram identificadas contribuições para o processo de disseminação e compartilhamento do conhecimento. Todavia a gestão de competências ao adotar técnicas de bônus e valorização de talentos pode gerar uma competitividade entre os servidores e contribuir para a questão do “conhecimento como forma de poder”. A prefeitura não possui esse tipo de incentivo, entretanto as entrevistas auxiliaram para elencar essa contribuição negativa se a prática de gestão de competências não for utilizada e implantada corretamente.
Aquisição e aplicação		As entrevistas mostraram que a gestão de competências auxilia na aplicação dos produtos do conhecimento para o cidadão. O servidor ao receber a atenção devida embutida nas ações e práticas da gestão de competências se encontra mais motivado para fazer com que os produtos/serviços gerados por novos conhecimentos sejam aplicados. Devido à complexidade e a falta de liberdade para gestão de competências na prefeitura pesquisada a contribuição com a aquisição e aplicação por parte da prática de gestão de competências se apresentou comprometida e falha.

Quadro 19 – Contribuição da gestão de competências no ciclo de GC

Fonte: o autor

Com o propósito de tentar melhorar as ferramentas para gestão de competências, a gestão anterior criou decretos para instaurar algumas práticas da iniciativa privada. Como em qualquer mudança de paradigma, é necessário começar

a partir de algo e, portanto essa atitude pôde ser vista como saudável demonstrando que a gestão sentiu a necessidade de mudanças. O modelo ideal ainda está longe de ser alcançado, mas foram identificados passos na sua direção.

4.8.1 Avaliação de desempenho

O processo da avaliação se apresentou como uma iniciativa válida dentro da prática de gestão de competências. Na prefeitura o art. 2 do Decreto Municipal 849/2004 rege o processo de avaliação de desempenho dos servidores e determina:

- a) que o processo de avaliação ocorra no mês de dezembro de cada ano;
- b) somente servidor que esteve efetivamente presente ao serviço desempenhando as funções do cargo por, no mínimo, oitenta e cinco por cento do período a ser avaliado;
 - b.1) à adotante, licença paternidade, licença por motivo de doença em pessoa da família; e licença para concorrer à cargo eletivo.

A lei que rege a avaliação de desempenho na prefeitura se apresentou como um excelente mecanismo de controle do comparecimento dos servidores no desempenho das funções. Por outro lado, a porcentagem de ausência permitida pela lei é alta e não seria aceita na iniciativa privada. Se considerados duzentos e quarenta e quatro dias úteis de trabalho, seriam aceitos trinta e sete dias de ausência.

Com relação à avaliação, o servidor é avaliado por uma comissão conforme definido no art. 8 do Decreto Municipal 849/2004. Essa comissão deve ser composta entre três a cinco membros integrantes da unidade administrativa com obrigação da participação do chefe imediato. Com relação à avaliação o art. 9 do Decreto Municipal 849/2004 define o seu funcionamento destacando que a avaliação deve ser realizada na presença do servidor e de todos os componentes da Comissão item a item com a justificativa da pontuação e sugestões de correções/adequações. A assinatura de duas testemunhas é outro item obrigatório.

Sobre os resultados da avaliação, caso qualquer um dos itens do formulário de avaliação apresente pontuação zero ou caso o servidor atinja menos que 350 pontos, um processo administrativo pode ser iniciado. Outra situação passível de

processo ocorre se o servidor deixar de ser avaliado por dois períodos consecutivo por não possuir 85% de presença mínima. Nessa situação é iniciado um processo de sindicância para apurar o que ocasionou as ausências.

Por fim, a avaliação do grupo ocupacional operacional, grupo ocupacional administrativo e técnico/fiscal, grupo ocupacional superior, grupo ocupacional guarda municipal se compõe de cinco fatores macro de avaliação:

- a) qualidade: visa identificar se o servidor executa suas atividades com eficiência e eficácia respeitando padrões mínimos de qualidade;
- b) dedicação e compromisso: avalia o comprometimento do servidor na execução da sua função;
- c) iniciativa e criatividade: avalia as atitudes do servidor para solucionar e propor ideias na execução da sua função;
- d) relacionamento interpessoal: avalia como é o relacionamento do servidor com seus colegas de trabalho;
- e) ética e disciplina: avalia as ações do servidor do ponto de vista ético como o cumprimento de normas legais, regulamentares e regimentais.

Para cargos de professor, pedagogo, educação especial, diretor e diretor auxiliar foram definidos formulários específicos para avaliar o desempenho do servidor na execução das suas funções.

Na prática, os entrevistados apresentaram ciência do processo e atenção quanto ao desempenho das suas funções para manter boa pontuação na avaliação, pois esse processo está atrelado à progressão qualificada dos servidores. A progressão qualificada segundo o Decreto Municipal 1.077 tem por objetivo a elevação do vencimento do servidor com base no aprimoramento da escolaridade e aprimoramento no serviço, sendo este último baseado na avaliação de desempenho do servidor.

Numa primeira análise tende-se a atribuir grande importância à avaliação como ferramenta para iniciar um processo administrativo para desligar servidores com baixo desempenho. Na realidade isso não acontece na prefeitura por que os gestores da secretaria são constantemente desafiados a trabalhar com o efetivo abaixo do necessário para atender às demandas. Além disso, o processo de contratação de novos servidores é oneroso e burocrático e obriga indiretamente os

gestores a manter os servidores com baixo desempenho. Por isso esse cenário é usado como uma escora para sustentar os servidores que estão desmotivados ou não realizam as atividades das suas funções com primor.

4.9 ANÁLISE DA GESTÃO DE CONVERSAS

A variável de gestão de conversas foi composta pela verificação de incentivos para conversas formais e informais na organização. Os princípios básico de Krogh *et al.* (2001, p. 164-171) foram observados durante as entrevistas: estímulo ativo da participação; definição de regras de etiqueta para às conversas; edição das conversas de maneira apropriada; e fomento na direção da criação de linguagem inovadora. Durante as conversas buscou-se identificar a existência de incentivos e bloqueadores das conversas e qual a visão dos entrevistados sobre a gestão de conversas na prefeitura.

Quanto à análise, conforme apresentado na Figura 23, identificou-se que oitenta e oito por cento dos entrevistados acreditam que a gestão de conversas está amplamente disseminada na prefeitura. Para os entrevistados as conversas são incentivadas pela prefeitura e aplicadas em toda a organização.

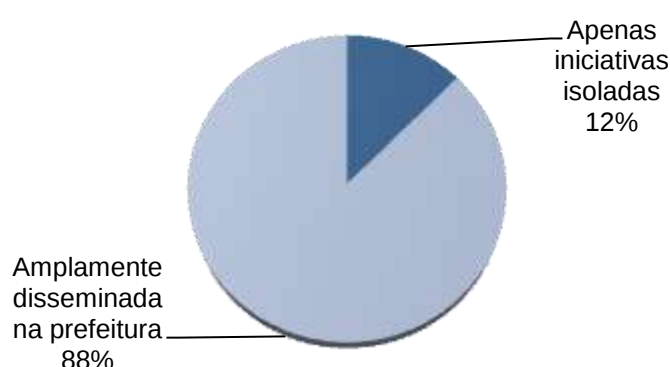


Figura 23 – Alcance da gestão de conversas
Fonte: o autor

Com relação ao estágio de implantação, as informações do Quadro 20 demonstraram que todas as secretárias, exceto recursos humanos, afirmaram que a

prática de gestão de conversas está implantada e apresenta resultados efetivos para o cidadão em forma de serviços ou produtos.

Secretaria	Estágio
Administrativo	Implantada e apresentando resultados para o cidadão
Comunicação	Implantada e apresentando resultados para o cidadão
Finanças	Implantada e apresentando resultados para o cidadão
Licitação	Implantada e apresentando resultados para o cidadão
Segurança	Implantada e apresentando resultados para o cidadão
Planejamento	Implantada e apresentando resultados para o cidadão
RH	Planejadas para o futuro
Urbanismo	Implantada e apresentando resultados para o cidadão

Quadro 20 – Estágio da gestão de conversas por secretaria

Fonte: o autor

Por fim, a análise quantitativa se apresentou extremamente positiva por parte dos entrevistados. Por isso, cientificamente deve ser analisada com critério, pois as teorias de gestão de conversas apresentadas no capítulo 2.2.7 são mais complexas do que o senso comum poderia considerar sobre o tema.

Aprofundando a análise, a gestão de conversas na prefeitura é aplicada de maneira informal. Não existe preocupação direta da atual gestão com o tema no que se refere às fundamentações teóricas. Os servidores com cargos de gestão afirmaram a existência da prática sem que haja preocupação com seus resultados tornando-a existente sem os cuidados com sua gestão.

O estímulo a participação ativa foi identificado. Os entrevistados afirmaram que existe a criação de grupos informais de discussão com uso dos ambientes propícios para conversas disponíveis na prefeitura. As conversas visam à discussão com objetivo de encontrar soluções para problemas do dia-a-dia dos servidores e quando a conversa se torna madura pode gerar encontros formais (reuniões) para discussão das propostas.

Com relação ao autoritarismo, as entrevistas demonstraram que na prefeitura esse empecilho não existe e os servidores têm liberdade para iniciar conversas formais e informais para discutir ideias, problemas e soluções. De modo geral, os servidores utilizam os ambientes comuns para iniciar as conversas informais como

cozinha, corredores, bosque entre outros disponíveis para acesso na prefeitura. Quando necessário os gestores ou servidores alocam salas para conversas formais.

Sobre as regras de etiquetas para as conversas, não foi identificada nenhuma espécie de atenção sobre o assunto. Não existe uma preocupação formal da prefeitura com as conversas formais ou informais no que diz respeito às normas e regras. A prática de gestão de conversas apresentou resultados positivos do ponto de vista dos entrevistados sem que houvesse queixas referentes à falta de tempo para expressar opiniões, ambiguidades, intimidações e, portanto as regras de etiquetas talvez contribuam pouco na organização pesquisada.

Finalmente, a criação de linguagem inovadora foi analisada e se constatou como deficiência da prefeitura em relação à gestão de conversas. O fomento na direção da criação de linguagem inovadora não foi identificado e os entrevistados apresentaram a gestão de conversas com uma prática positiva na resolução de problemas e na busca de soluções, mas não foi possível determinar a contribuição na criação de linguagem inovadora. Assim, considerando a fundamentação sobre matriz de significados contida na Figura 9, não foi identificado nenhuma situação que demonstrasse a combinação de significado.

A unidade de medida contribuição no ciclo de GC visou identificar qualitativamente as contribuições da gestão de conversas nos estágios do ciclo de GC conforme apresentado no Quadro 21.

Fase		Contribuição
Captura e/ou criação		As entrevistas permitiram identificar a criação de “soluções” e a geração de “ideias”. Entretanto não é possível afirmar que a gestão de conversas auxiliou na captura ou criação do conhecimento na prefeitura.
Disseminação e compartilhamento		Durante as entrevistas foi possível identificar que a disseminação do conhecimento por meio da socialização e externalização do conhecimento. Os entrevistados apontavam as conversas como muito positivas para “troca de experiências” e identificação de “novos pontos de vista” para os problemas.
Aquisição e aplicação		A aplicação ou aquisição não foi identificada. Com base nas entrevistas é possível afirmar que a gestão de conversas não contribui de forma efetiva com esse estágio da GC na prefeitura. Por outro lado, quando o conhecimento se torna um serviço ou produto, a gestão de conversas pode contribuir com os desafios encontrados na aplicação prática para o cidadão por meio da criação de ideias e soluções para os problemas.

Quadro 21 – Contribuição da gestão de conversas no ciclo de GC

Fonte: o autor

Posto que as respostas quantitativas forma influenciadas pelo senso comum, a análise qualitativa permitiu demonstrar que existiam boas práticas que fomentam a gestão de conversas. Por outro lado, não existiram esforços despendidos na direção da aplicação real da palavra gestão. Além disso, os conceitos de criação de linguagem inovadora, criação de significados e regras de etiqueta eram desconhecido por todos os entrevistados.

4.10 FACILITADORES E BLOQUEADORES

O protocolo de pesquisa apresentado no capítulo 3.6 determinou a unidade de medida “facilitadores e bloqueadores” de forma a passar por todas as práticas. As prefeituras precisam “colocar habilitadores que estimularão o desenvolvimento do conhecimento individual, o compartilhamento do conhecimento do grupo e a retenção de conteúdo valiosos baseado em conhecimento” (Tradução livre de DALKIR, 2005, p. 51). Os bloqueadores representam o oposto dos habilitadores ao passo que atrapalham a criação e compartilhamento do conhecimento.

Primeiramente, foi verificado se a estrutura organizacional proporcionava a facilidade na troca de informações. Os entrevistados afirmaram que a prefeitura proporciona a troca de informações independente do cargo ocupado e que o acesso aos superiores é uma via de mão dupla na qual os subordinados podem defender suas ideias. Os servidores se apresentaram tranquilos com relação a esse item fazendo apenas algumas ressalvas: em determinados momentos essa comunicação é mais fácil ou difícil, mas que na maioria das vezes é de duas vias e facilitada. Entretanto, é importante salientar que um dos entrevistados afirmou que a comunicação é complexa e de via única, mas não quis justificar a opinião. Assim foi possível identificar que a estrutura organizacional atua como um facilitador para GC na prefeitura.

A facilidade de acesso aos gestores e colegas de trabalho independente da hierarquia também foi investigada e apresentou resultado razoável, pois alguns servidores reclamaram que dependendo do superior essa abertura não existe tal acesso e que há um clima de desconfiança em determinadas situações. A hierarquia se apresentou na prática como um facilitador em determinados momentos e

bloqueadora em outros na prefeitura sendo necessária atenção dos gestores para torna-la facilitadora na maioria das vezes.

A abertura da prefeitura no que se refere à recepção de sugestão de cursos e treinamentos compôs outro item pesquisado. As entrevistas identificaram tranquilidade dos servidores quanto à liberdade de sugestão de cursos e treinamentos. Por apresentar respostas positivas, foi possível considerar que a central de treinamentos ao possuir a confiança dos servidores se apresenta como facilitadora no processo de GC.

O uso indevido do conhecimento também foi pesquisado. O conhecimento como forma de poder ou de barganha é um dos principais bloqueadores do compartilhamento de conhecimento. Por isso a pesquisa tentou elucidar seu impacto na prefeitura.

Primeiro, foi questionado se os entrevistados se sentiam à vontade para explicar e ensinar outros colegas sobre como fazem as atividades com excelência. O resultado foi positivo e os entrevistados afirmaram que é cultura essa ação na prefeitura.

Segundo, em momentos diferentes nas entrevistas, os servidores eram questionados sobre a existência de proteção de conhecimento pessoal como forma de vantagem e sobre a proteção de conhecimento na troca de governo. O resultado foi que os entrevistados afirmaram que tal proteção existia. Algumas frases foram cunhadas: “eles guardam o pulo do gato”; “existe o medo de a pessoa passar o conhecimento e perder cargos ou chefias”; “as pessoas mais antigas não passam o conhecimento”. Assim, foi possível identificar a proteção do conhecimento como barreira quando as pessoas veem determinado conhecimento como sua “vantagem” em relação às outras.

A criação do conhecimento é uma tarefa intelectual e pode ser desgastante. Por isso questionou-se o sentimento de recompensa dos servidores quando eles criavam novos conhecimentos ou inovavam. Considerando a recompensa pessoal, todos os entrevistados afirmaram que se sentiam recompensados. Entretanto, com relação a salário (vencimentos), reconhecimento pessoal ou bônus todos se sentiam desvalorizados por não existir nenhuma espécie de ação nesse sentido. A importância do sentimento de recompensa pessoal por criar e gerar resultados para

os outros, no caso os cidadãos, não foi descartada na pesquisa. Todavia, devido à falta de ações de recompensa financeira e de reconhecimento, o sistema de recompensa para criação de novos conhecimentos se apresentou como uma barreira na prefeitura.

As instalações e equipamentos são importantes. Portanto a infraestrutura tecnológica é uma ferramenta importante para a cultura da informação e contribui indiretamente para a criação do conhecimento. Nesse quesito os entrevistados apresentaram reclamações sobre infraestrutura de TI da prefeitura. Os computadores de vários setores têm mais de dez anos e alguns sistemas são legados apresentando travamentos, dificuldade no uso e complexidade na recuperação das informações. Essas reclamações foram ouvidas em todas as entrevistas, mas alguns servidores já estavam acostumados a elas e aceitavam a condição. Desse modo, o resultado da pesquisa apresentou claramente a infraestrutura de TI como uma barreira que foi justificada por um entrevistado com a seguinte frase: “o município cresceu tanto nos últimos dez anos que a prefeitura não conseguiu acompanhar no mesmo ritmo”.

5 CONCLUSÃO

A conclusão do ponto de vista da pesquisa realizada sob o tema foi definida nesse subcapítulo. Além disso, foram apresentados os resultados sumarizados, limitações relativas ao estudo, contribuições e sugestões de trabalhos futuros para continuidade do estudo.

5.1 RESGATE DOS OBJETIVOS

Para garantir a legitimidade acadêmica este trabalho definiu um objetivo geral separado por um conjunto de objetivos específicos. O objetivo geral desse estudo foi analisar práticas de GC na gestão municipal. Para alcançar a proposta do presente trabalho foram definidos objetivos específicos que guiaram todo o processo de construção do conhecimento deste estudo: **identificar** a existência de práticas de GC; **identificar** o estágio de práticas do conhecimento nas prefeituras; **identificar** o alcance de práticas de GC; **levantar** as contribuições das práticas no ciclo de GC; **determinar** os facilitadores e bloqueadores das práticas de GC; e **analisar** práticas da GC.

Com relação ao alcance desses objetivos, após a aplicação e análise da pesquisa, foi possível afirmar que o objetivo de analisar as práticas de GC na gestão municipal foi alcançado. Quanto aos objetivos específicos, foi adotado o protocolo de pesquisa para abrangê-los, tornando-os metodologicamente justificados por meio das variáveis, fundamentação teórica, questões e unidade de medida. Por fim, os resultados da aplicação desse protocolo de pesquisa foram apresentados no Capítulo 4.

5.2 RESGATE DOS RESULTADOS

O elemento norteador do estudo foi seu objetivo geral que se tratou da análise de práticas de GC na gestão municipal. A condução do estudo seguiu o protocolo de pesquisa que analisou seis práticas: universidade e educação corporativa, portais

corporativos, memória organizacional, mapas de conhecimento, comunidades de prática, gestão de competências e gestão de conversas.

No campo das práticas de gestão de conhecimento houve muitos estudos conduzidos para essa área de conhecimento e, por se tratar de um tema iniciado com base em estudos em empresas, teve seu foco em organizações privadas. Assim o estudo permitiu que tais temas fossem abordados na gestão municipal para auxiliar na compreensão de como as práticas de GC estavam sendo usadas nos municípios respeitando suas peculiaridades e modo de funcionamento.

Com relação ao resultado, foi possível identificar o estado das práticas de GC na prefeitura pesquisada. Com base na fundamentação teórica de autores respeitados foi identificado que a prefeitura utiliza conceitos das práticas de GC abordadas nesse estudo de forma empírica. A prefeitura não dispensa nenhum esforço ou investimento para implantação ou manutenção das práticas se considerada as nomenclaturas já utilizadas na iniciativa privada.

De acordo com o protocolo de pesquisa o alcance e o ciclo de GC foram abordados na pesquisa. Com base nos resultados da análise da pesquisa, o Quadro 22 representa a conclusão quanto ao alcance das práticas e das contribuições identificadas no ciclo de GC.

Prática	Alcance	Ciclo de GC		
		Captura /Criação	Disseminação	Aquisição /Aplicação
Universidade e Educação Corporativa	Amplamente disseminada na prefeitura	S	S	N
Portais corporativos de conhecimento	Apenas iniciativas isoladas	N	S	S
Memória organizacional	Apenas iniciativas isoladas	N	N	N
Mapas de conhecimento	Amplamente disseminada na prefeitura	N	N	N
Comunidades de prática	No âmbito de uma divisão ou área	N	S	S
Gestão de competências	Apenas iniciativas isoladas	S	N	N
Gestão de conversas	Amplamente disseminada na prefeitura	N	S	S

Quadro 22 – Síntese do alcance e das contribuições das práticas de GC

Fonte: o autor

Com base nos resultados do Quadro 22 foi possível concluir que as práticas existem, mesmo que em níveis baixos. Entretanto, somente algumas apresentaram resultados nos níveis do ciclo de GC.

A prática de memória organizacional se apresentou complexa, pois o grau de conhecimento sobre o tema na prefeitura foi extremamente baixo. Além disso, por ser complexa, a memória organizacional deve possuir ações visando o “todo” e não apenas “partes” e, portanto exige que as ações partam dos níveis mais elevados de gestão em direção à criação da memória organizacional.

Quanto aos mapas de conhecimento houve uma descoberta importante. A concorrência entre as secretarias/áreas por capital intelectual na prefeitura fez com que a prática de mapeamento de conhecimento falhasse. Ainda assim, a prefeitura pesquisada demonstrou a tentativa de aplicação do mapeamento do conhecimento e a criação de um decreto para avaliar o desempenho dos seus servidores. Tais ações demonstram que a gestão municipal já identificou necessidades de mudanças e melhorias na gestão de seus servidores.

Da mesma forma que nos mapas de conhecimento, a gestão de competências se apresentou ineficaz, pois a pesquisa revelou claramente as ineficiências da gestão municipal sobre seus servidores. As lacunas, falhas e complexidades existentes acerca da gestão de seu capital intelectual afetaram diretamente práticas de GC que poderiam contribuir efetivamente no ciclo de GC.

Com relação às comunidades de prática a prefeitura apresentou resultados extremamente positivos se considerado que o tema teórico era desconhecido por todos os entrevistados. De todas as práticas analisadas, as comunidades de prática apresentaram excelente alcance na prefeitura e foi constatado resultados para o cidadão. Complementarmente a universidade e educação corporativas também apresentaram resultados positivos mesmo considerando o desconhecimento sobre o tema. Entretanto, sobre essa prática, a prefeitura deixou de explorar vários conceitos novos sobre o tema, se apresentando conservadora ao passo que a prática tem um funcionamento mais próximo das antigas centrais de treinamento.

Já sobre os portais corporativos a prefeitura demonstrou possuir indícios dessa ferramenta, mas em níveis de maturidade baixo. O portal atual não contém todas as funcionalidades para auxiliar na gestão do conhecimento conforme

proposto na fundamentação teórica do assunto. É importante observar que esse problema não é somente de cunho tecnológico, pois não basta apenas a prefeitura comprar tecnologia e disponibilizá-la para que o portal contribua com a GC. Se investido nessa prática, ações de mudança de cultura serão necessárias para tirar proveito dos portais corporativos de conhecimento.

Finalmente, a prática de gestão de conversas foi encontrada na prefeitura, mas em níveis iniciais, mas com alto alcance na prefeitura. O embasamento teórico instiga a pesquisa a concluir que seu aproveitamento ainda é incipiente na prefeitura e que existe um alto potencial a ser explorado dessa prática.

Sobre o estágio das práticas, foi elaborado o Quadro 23 para sumarizar o produto final do estudo. A desse quadro leitura deve considerar que os **estágios de** “Não existem planos de implantação”, “Planejadas para o futuro” e “Estão em processo de implantação” determinam a inexistência da prática na secretaria e correspondem à resposta NÃO (N). Já os estágios de “Já estão implantadas” e **“Implantadas** e apresentando resultados para o cidadão” representam a existência das práticas na secretaria e representam o valor SIM (S) no quadro. Com base nessa leitura, o resultado geral apresentou equilíbrio entre a adoção das práticas e, portanto representando um resultado positivo considerando que a prefeitura não despendeu esforços específicos para adoção de práticas de GC.

Prática/ Secretaria	Administrativo	Comunicação	Finanças	Licitação	Segurança	Planejamento.	RH	Urbanismo
Universidade e Educação Corporativa	S	N	S	S	S	S	S	S
Portais corporativos de conhecimento	S	S	N	S	N	S	N	N
Memória organizacional	N	N	N	N	S	S	N	N
Mapas de conhecimento	N	N	N	S	S	N	S	S
Comunidades de prática	S	N	S	N	S	N	S	S
Gestão de competências	N	N	N	N	N	N	N	N
Gestão de conversas	S	S	S	S	S	S	N	S

Quadro 23 – Síntese do estágio das práticas de GC

Fonte: o autor

Ainda sobre as práticas, o estudo identificou que a gestão municipal tem que vencer algumas barreiras para conseguir adotar completamente algumas práticas de GC para gerar resultados para seus cidadãos. É importante notar que na iniciativa privada diversos modelos de gestão de competências já foram avaliados, testados, melhorados ou descartados enquanto que a gestão municipal tem deixado o tema de lado por ser de alta complexidade.

Sobre o resultado dos facilitadores e bloqueador, os resultados da pesquisa permitiram identificar quais itens atuavam como facilitadores ou bloqueadores das práticas na prefeitura. Além disso, os resultados confirmaram que a GC e suas práticas dependem dos facilitadores e habilitadores da organização para alcançarem resultados profícuos para os cidadãos.

Analisando os resultados, a proteção do conhecimento, a infraestrutura tecnológica e o sistema de recompensas foram os principais bloqueadores encontrados na prefeitura. O primeiro bloqueador é cultural e de mudança difícil. A primeira ação para evita-lo é que a gestão municipal assuma a sua existência e realize ações para promover o compartilhamento do conhecimento. Já a infraestrutura tecnológica é um problema básico e de fácil resolução, pois os equipamentos têm custo acessível e apenas uma administração displicente nesse aspecto justificaria essa barreira. Já sobre o sistema de recompensas, a causa da sua existência é a mesma das falhas de gestão de competências.

Quanto aos facilitadores foram identificados: a estrutura organizacional, a facilidade de acesso aos gestores e colegas de trabalho, abertura da prefeitura no que se refere à recepção de sugestão de cursos e treinamentos e inexistência de autoritarismo. No geral o resultado foi positivo, pois a estrutura organizacional e autoritarismo estão, na maioria das vezes, enraizados na cultura da organização e são extremamente complexos de mudar. Portanto, mesmo com os bloqueadores a serem superados a prefeitura apresentou uma cultura que já contribui com a GC.

Por fim, os resultados da pesquisa permitiram concluir que as práticas contribuem no ciclo de gestão do conhecimento quando a gestão do município investe nas práticas de gestão do conhecimento, pois mesmo sem nenhuma ação concreta da prefeitura, as práticas identificadas contribuíram de alguma forma para melhorar os serviços oferecidos aos cidadãos.

5.3 CONTRIBUIÇÕES

A contribuição inicial do estudo encontrasse na análise de práticas reconhecidas pela iniciativa privada na gestão municipal. Ademais, o estudo demonstrou que existem práticas adotadas sem que haja treinamento formal sobre os temas para os servidores. Assim, o gestor municipal deve se atentar as novas necessidades dos seus servidores para atender as demandas dos cidadãos.

Para a academia, as contribuições desse estudo se constituem na forma metodológica adotada para aplicação, coleta e análise dos resultados. O protocolo de pesquisa com suas variáveis, fundamentação teórica e unidades de medida contribuíram para tornar clara a forma como o estudo foi aplicado. Além disso, fundamentou-se que para adotar modelos da iniciativa privada na gestão municipal era necessária a sua adaptação. Assim, o estudo contribuiu para possíveis adaptações da fundamentação teórica de prática de GC para a gestão municipal.

Na prefeitura e secretarias, as contribuições foram pontuais. Elas trouxeram a visão clara do estado da aplicação da GC para a gestão do município. Com base nessa visão é possível que sejam tomadas decisões acerca dos próximos passos a serem dados pela gestão municipal com relação às práticas de GC para agregar em melhorias para os seus cidadãos. Ainda, os resultados desse estudo podem ser usados pela gestão da prefeitura para potencializar as práticas que já apresentaram resultados e prover treinamento adequado para seus servidores acerca do tema.

Os resultados da memória organizacional mostraram que os gestores municipais devem se atentar para a cultura da prefeitura. No ambiente público municipal pouco se tem explorado a questão da criação da memória organizacional e da cultura. Esse estudo demonstrou claramente essa deficiência e, portanto contribuiu para trazer foco sobre o tema nas prefeituras.

Quanto aos mapas de conhecimento o estudo contribuiu claramente no entendimento da complexidade da adoção dessa prática. Essa prática é diretamente afetada pelas dificuldades na gestão de competências pelo gestor municipal. Portanto, quando decidido pela adoção dessa prática, os gestores devem criar mecanismos e ações para evitar que as travas e funcionamento da gestão de competências impossibilitem que a prática gere resultados positivos.

Na gestão de competências a pesquisa contribuiu com mais um estudo que demonstrou que o modelo atual é inadequado. Os cidadãos exigem ações rápidas, produtos e serviços com mais qualidade do poder local. Partindo da assertiva de que os servidores municipais são os responsáveis pela agilidade e qualidade desses produtos e serviços o estudo mostrou que é inconcebível o atual modelo. Além disso, o estudo contribuiu ao apresentar que a gestão do município já tomou atitudes para provocar mudanças no modo como o capital intelectual é tratado.

Com relação às comunidades de prática, o estudo contribuiu ao mostrar os resultados positivos da adoção dessa prática. Já sobre os portais corporativos o estudo contribuiu esclarecendo o uso prático dos mesmos. Possuir algumas páginas publicadas na *intranet* da prefeitura não significa que a gestão municipal está explorando todo potencial dos portais. Os gestores municipais precisam investir atenção tecnológica e ações para adoção dos portais.

Finalmente, a prática de gestão de conversas é vista apenas do senso comum. O estudo demonstrou que são necessários novos estudos e atenção por parte dos gestores sobre as novas ideias. Assim, o estudo contribuiu ao demonstrar que o tema precisa ser explorado para se trazer contribuições aos municípios.

Para outros municípios, os resultados permitiram identificar várias deficiências que poderão ser identificadas pelos gestores de outras prefeituras e, que com atitudes proativas terão a possibilidade de mitigá-las. O modo como algumas práticas de GC surgiram no município estudado sem que houvesse treinamento formal, e apresentando resultados, também podem servir como base para que gestores de outros municípios analisem a aplicação das mesmas.

De modo geral, a principal contribuição foi a constatação de que as práticas de gestão do conhecimento alcançaram resultados para o cidadão mesmo sem investimentos. Portanto, se os gestores municipais buscarem a adoção consciente visando adaptar as práticas para os objetivos públicos é possível que os resultados encontrados nesse estudo sejam potencializados e gerem melhores resultados para os cidadãos dos municípios.

5.4 LIMITAÇÕES

Os estudos acadêmicos ou privados independentes da existência de investimento possuem suas limitações de abrangência e profundidade que são ocasionadas pela escassez de recursos físicos, humanos ou de investimento. Essas limitações básicas de qualquer estudo resultam em um conjunto de limitações práticas para cada estudo.

Reconhecida a existência desse fator muitas pesquisas são realizadas em etapas até que o resultado final seja construído. No meio acadêmico esse resultado muitas vezes se traduz na busca generalizações para suportar determinado assunto ou tema. Já no meio privado tal resultado, em geral, se traduz em um novo produto, serviço ou melhoria interna na organização para maximizar/aumentar os lucros. Independente do resultado almejado é fato que os resultados de um estudo precisam ser validados e testados para serem aprimorados em novos estudos para que o alcance do resultado desejado seja obtido.

Desse modo este estudo buscou aprimorar estudos prévios adotados e, seguiu o rigor metodológico proposto pela fundamentação de autores para garantir sua legitimidade. Complementarmente houve limitações, a saber:

- a) Identificação de generalizações: a abordagem adotada pelo estudo permitiu uma análise detalhada e criteriosa da amostra e das suas unidades de observação. Em contrapartida essa mesma abordagem não permitiu generalizações dos resultados que permitissem a construção de uma conclusão generalizada sobre o resultado do estudo;
- b) Unidades de observação e caso: devido à limitação de tempo e recursos humanos o estudo se limitou a apenas um caso e poucas unidades de observação. Por ser um estudo de caso único, não houve população suficientemente abrangente. O uso de triangulação com técnicas que proveem base estatística são necessárias para generalizações;
- c) Acesso aos entrevistados: por se tratar de um estudo acadêmico o acesso aos entrevistados se fez por meio de criação de vínculo de parceria com os entrevistados da prefeitura. Essa dependência única da boa vontade do entrevistado em auxiliar se caracterizou como uma limitação para

aumentar o número de amostras.

5.5 TRABALHOS FUTUROS

Esse estudo permitiu definir e validar uma forma de abordagem e análise de práticas de gestão de conhecimento na gestão municipal. A partir da perspectiva científica são necessários outros estudos para encontrar um modelo genérico que possa ser utilizado de maneira abrangente. Com base nisso existe um grande conjunto de possíveis trabalhos futuros para enriquecer o estudo sobre práticas de GC na gestão municipal:

- a) Ampliação das unidades de observação e amostras;
- b) Aplicação de *survey* para obter resultados com base estatística para corroborar um modelo genérico de adoção de práticas de GC;
- c) Ampliação das práticas de gestão do conhecimento em análise;
- d) Reaplicação do estudo em gestões diferentes para acompanhamento evolutivo;
- e) Ampliar a pesquisa envolvendo os cidadãos para mensurar os resultados das práticas de GC para a população;
- f) Envolver prefeituras por meio de parcerias com a universidade para auxiliar na aplicação de práticas de GC. Após determinado período aplicar o estudo para comparar os resultados.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, J. W. C. et al. Análise do Número de Categorias da Escala de Likert Aplicada à Gestão pela Qualidade Total Através da Teoria da Resposta ao Item. **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Ouro Preto – MG, 2003.

ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: [s.n.], 2005.

ARNSTEIN, S.. A Ladder of Citizen Participation. **JAIP**, v. 35, n. 4, p. 216-224, Jul 1969.

ASSUDANI, R. H. Catching the chameleon: understanding the allusive term knowledge. **Journal of Knowledge Management**, ABI/INFORM Global, v. 9, n. 2, p. 31-44, 2005.

BARBOSA, R. R.; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. D. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, mai/ago 2009.

BARNEY, J. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BASTOS, A. V. B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, p. 65-77, 2002.

BATISTA, F. F. et al. Gestão do conhecimento na administração pública. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Brasília, Jun 2005.

BRAGA, R. Plano Diretor Municipal: três questões para discussão. **Caderno do Departamento de Planejamento**, v. 1, n. 1, 1995.

BRANDALISE, L. T. Modelos de Medição de Percepção e Comportamento: uma revisão. <http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>, 2005. Acesso em: 2011 jul 09.

CARVALHO, R. B. D.; FERREIRA, M. A. T. Using information technology to support knowledge conversion processes. **InformationR**, 2010. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/7-1/paper118.html>>. Acesso em: 28 out. 2010.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHOO, C. W. The knowing organization as learning organization. **Education & Training**, v. 43, n. 4/5, p. 197-205, 2001.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do serviço público**, v. 1, n. 1, Jan-Jun 2004.

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of Knowledge Management in the Public Sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003.

CONKLIN, J. Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. **Cognexus**, 1996. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 01 Nov 2010.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DEMARCO, T.; LISTER, T. **Peopleware: productive projects and teams**. New York: Dorset House, 1987.

DOWBOR, L. Dowbor. **Informação para a cidadania e o desenvolvimento sustentável**, 2003. Disponível em: <<http://dowbor.org/04infocid.doc>>. Acesso em: 21 mar 2011.

EDEN, C. Cognitive Mapping. **European Journal of Operational Research**, v. 36, p. 1-13, 1988.

ESTATUTO DA CIDADE. **Estatuto da cidade: guia para implementação pelos municípios e cidades**. 2. ed. Brasília: Câmara dos deputados, 2002.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A. **Reflexões teóricas sobre a gestão do conhecimento**. In: SANTOS et al. (org) **Fronteiras da Administração II**. Maringá: UNICORPORE, 2006.

FERRARI, C. **Curso de planejamento municipal estratégico**. São Paulo: Pioneira Editora, 1977.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, R. A. D.; QUINTANILLA, L. W.; NOGUEIRA, A. D. S. **Portais corporativos: uma ferramentna estratégica para a gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para administração pública federal**. Brasília: Coordenação de publicações, 2007.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78, jul/ago 1993.

GARVIN, D. A. et al. Aprender a aprender. **HSM Managament**, n. 9, Jul-Ago 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. Knowledge Management: A Threefold Framework. **The Information Society**, p. 47-64, 2002 2002.

IBGE. PIB por Municípios 2004 - 2008. **IBGE**, 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004_2008/tabelas_pdf/tab01.pdf>. Acesso em: 24 set. 2011.

JARDIM, S. B. Mapas Cognitivos: um caminho para construir estratégias. **Revista Academica da Face Pucrs**, Porto Alegre, v. 12, p. 89-115, 2001. Disponível em: <http://artigocientifico.tebas.kinghost.net/uploads/artc_1147098746_78.pdf>. Acesso em: 08 ago 2011.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KROGH, G. V.; ROSS, J. Conversation Management. **European Management Journal**, v. 13, n. 4, 1995.

KURT, A. A. Guiidelines for developing a k-strategy. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 5, p. 445-456, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy: dilemmas of individual in public services**. [S.l.]: Russell Sage Foundation, 1983.

LOPES, R. **A cidade intencional: o planejamento estratégico de cidades**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

LUEN, T. W.; AL-HAWAMDEH, S. Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. **Journal of Information Science**, v. 27, n. 5, p. 311-318, 2001.

LYNN, L. E.; STEIN, S. **The Harris School**, 2001. Disponível em: <http://harrisschool.uchicago.edu/About/publications/working-papers/pdf/wp_01_24.pdf>. Acesso em: 21 nov 2009.

LYNN, L. E.; STEIN, S. Public Management. **The Harris School**, 2001. Disponível em: <http://harrisschool.uchicago.edu/About/publications/working-papers/pdf/wp_01_24.pdf>. Acesso em: 21 nov 2009.

MACEDO, C. C. D. et al. **Estratégia de integração das práticas de gestão do conhecimento ao modelo de gestão do SERPRO**. In: Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

MAGALHÃES, M. F. Gestão do Não-Conhecimento na preservação dos diferenciais competitivos das organizações: O caso da fórmula secreta da Coca-Cola. **TerraForum**, 2011. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/Gestao_do_Nao-Conhecimento.pdf>. Acesso em: 13 Mar 2011.

MALHOTRA, Y. An interview with Dr. Yogesh Malhotra. **Brint Institute**, 2005. Disponível em: <<http://www.brint.org/managementfirst.html>>. Acesso em: 15 Nov 2009.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron, 1999.

MEISTER, J. C. The Brave New World of Corporate Education. **Chronicle of Higher Education**, v. 47, n. 22, set 2001.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 1, n. 3, 2 SEM 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PFEIFFER, P. Planejamento estratégico municipal: uma nova abordagem. **Textos para discussão**, Brasília: Enap, n. 37, 2000.

POLOVINA, S., 2006. Disponível em: <<http://homepages.gold.ac.uk/polovina/learnpyramid/about.htm>>. Acesso em: 03 Novembro 2011.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2005a.

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico, plano diretor e o plano plurianual municipal: experiência de projeto formalmente inacabado em um município brasileiro. **XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Buenos Aires, Argentina, p. 4-7, nov 2008.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico**: para organizações privadas e públicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio. São Paulo: Atlas, 2011.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal**: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

REZENDE, D. A.; ULTRAMARI, C. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Mar 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração; guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. **Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva. EnANPAD**, 2003.

SANTOS, A. R. D. et al. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial**. In: **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Campagnat, 2001.

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **Decreto 1077**: 25 de março de 2004. Regulamenta o artigo 98, da Lei n. 525, de 25 de março de 2004 - Estatuto dos Servidores Públicos Municipais. [S.l.]: [s.n.].

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **Decreto 849**: 25 de março de 2004. Regulamenta o artigo 28, da Lei n. 525, de 25 de março de 2004 - Estatuto dos Servidores Públicos Municipais. [S.l.]: [s.n.].

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SCHONS, C. H.; COSTA, M. D. Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica. **Revista Ciência da Informação**, v. 9, n. 3, jun 2008. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun08/Art_02.htm>.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

STEIN, E. W. Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. **International Journal of Information Management**, v. 5, n. 2, p. 17-32, 1995.

SYED-ILKSAN, S. O. S.; ROWLAND, F. Knowledge management in public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 2, p. 95-111, 2004.

TERRA, J. C. Comunidades de prática: conceitos, resultados e métodos. **Biblioteca Terra Forum**, 2003. Disponível em:

<<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000098v002Comunidades%20de%20Pratica-conceitos,%20resultad.pdf>>. Acesso em: 01 Nov 2010.

TERRA, J. C. Claudio Terra fala sobre barreiras para projetos de GC no Brasil. **ingestão.net**, 24 maio 2010. Disponível em: <<http://www.ingestao.net/2010/05/24/claudio-terra-fala-sobre-barreiras-para-projetos-de-gc-no-brasil/>>. Acesso em: 17 mar 2010.

TERRA, J. C. Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e conhecimento. **TerraForum**, 2011. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Portaiscorporativosinstrumentodegest%C3%A3odeinforma%C3%A7%C3%A3oeconhecimento.aspx>>. Acesso em: 14 ago. 2011.

ULTRAMARI, C. **O fim das utopias urbanas**. São Paulo: Studio Nobel, 2005.

VAINER, A.; ALBUQUERQUE, J.; GARSON, S. **Manual de elaboração: o passo-a-passo da elaboração do PPA para municípios**. 2. ed. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2005.

WENGER, E. Communities of Practice: Learning as a Social System. **Systems Thinker**, v. 9, n. 5, Jun 1998.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Communities of Practice: the Organizational Frontier. **Harward Business Review**, Jan 2000.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA



Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR
Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana – PPGTU
Pesquisa acadêmica via entrevista - Versão Março 2011.

ANÁLISE DE PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO MUNICIPAL
Mestrando: Marcos José Setim – Orientador: Denis Alcides Rezende

Número da entrevista:

Dados do município e da prefeitura:

Município:

Região:

Estado:

Número de habitantes:

Número de servidores (ativos e inativos):

Valor da arrecadação anual:

Identificação do entrevistado:

Nome:

Cargo ou função:

Formação acadêmica:

Fone:

E-mail:

Tempo de prefeitura:

Tempo de experiência:

Dicas para entrevista:

- Solicitar permissão do entrevistado para gravar a entrevista
- Não influenciar nas respostas do entrevistado
- Instigar o entrevistado a explicar o motivo de cada resposta
- Manter a equidade na explicação de cada item entre as entrevistas
- Os itens de alcance e estágio devem ser respondidos pelo pesquisador conforme o entrevistado explana sobre cada prática
- Ser objetivo ao perguntar para evitar dúvidas para o entrevistado
- Usar o verso do roteiro para anotar itens importantes

Familiaridade com o termo Gestão do Conhecimento

Você já obteve algum tipo de treinamento formal em Gestão do Conhecimento?

() Sim [especificar como/onde:] _____

() Não

Qual seu entendimento sobre GC?

Práticas de gestão do conhecimento

Os gestores, responsáveis e colaboradores das áreas buscam identificar o alcance e o estágio:

No setor (qual o estágio de implantação):

[0] Não existem planos de implantação

[1] Planejadas para o futuro

[2] Estão em processo de implantação

[3] Já estão implantadas (existem)

[4] Implantadas e apresentando resultados para o cidadão

Na prefeitura (qual o alcance):

[1] Apenas iniciativas isoladas

[2] Restrito a alguns departamentos

[3] No âmbito de uma divisão ou área (ex.: saúde)

[4] Amplamente disseminada na prefeitura

Práticas de GC

Prática	Definição	Estágio	Alcance
Comunidades de prática / comunidades de conhecimento	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas	[]	[]
Benchmarking interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.	[]	[]
Compartilhamento das melhores práticas (Best practices)	Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas através de bancos de dados, manuais ou diretrizes.	[]	[]
Fóruns (presenciais e virtuais) ou listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.	[]	[]
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.	[]	[]
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço <i>web</i> de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.	[]	[]
Sistema de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios	[]	[]

	correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.		
Banco de competências individuais / talentos ou Páginas Amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela Instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades de negócio e de procedimentos.	[]	[]
Memória organizacional /Lições aprendidas/ Banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, idéias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.	[]	[]
Educação corporativa	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementados sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.	[]	[]
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.	[]	[]
Sistemas de informação / organização da informação	A criação do conhecimento exige informações de qualidade na organização. Os sistemas de informação são sistemas que manipulam, geram e disseminam as informações na organização, entretanto, não necessitam necessariamente de serem informatizados.	[]	[]
Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.	[]	[]
Sistemas de workflow, gestão eletrônica de documentos	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. Workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.	[]	[]

Gestão de conversas	As conversas são muito importantes para o conhecimento social para Krogh <i>et al.</i> (2001, p. 156). Na organização são incentivadas conversas informais e formais como meio de criação de idéias e soluções para os problemas.	[]	[]
---------------------	---	-----	-----

Outras ferramentas para apoio à GC

Definição: Ferramentas comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de Gestão do Conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (bases de dados, intranets, extranets, portais); às redes humanas; ou, ainda, metodologias diversas, como as listadas a seguir:

Balanced Scorecard (BSC):	[] Estágio	[] Alcance
Decision Support System (DSS)	[] Estágio	[] Alcance
Enterprise Resource Planning (ERP)	[] Estágio	[] Alcance
Key Performance Indicators (KPI)	[] Estágio	[] Alcance
Data Warehouse	[] Estágio	[] Alcance
Data mining	[] Estágio	[] Alcance
Internet	[] Estágio	[] Alcance
Controle de acesso a documento/internet	[] Estágio	[] Alcance

Proteção do conhecimento

Ações para proteção do conhecimento

Ação	Definição	Resposta
Proteção do conhecimento contido em fórmulas, processos ou métodos	Protege o conhecimento contido em novos processos ou métodos de trabalho que atendem melhor ao cidadão. Essa proteção evita que outros setores/prefeituras descubram o conhecimento para atingir o melhor resultado.	() Sim () Não
Proteção do conhecimento pessoal	O servidor público protege o conhecimento adquirido ao longo dos anos como forma de usá-lo para ter vantagem diante os seus colegas e superiores.	() Sim () Não
Proteção do conhecimento na troca de governo	Definição: o servidor público protege o conhecimento adquirido ao longo dos anos evitando que o próximo governo se utilize desse conhecimento para reduzir a curva de adaptação necessária na mudança do governo.	() Sim () Não

Habilitadores e bloqueadores das práticas de gestão do conhecimento

A estrutura organizacional proporciona facilmente a troca de informações.

Descrição: seu local de trabalho é um ambiente, onde a estrutura organizacional proporciona a troca de informações, independentemente do cargo que você ocupa. A comunicação dos servidores públicos com os seus superiores são facilitados e de duas vias.

() Concordo Totalmente () Concordo () Concordo Parcialmente () Discordo () Discordo Totalmente

Independente da hierarquia, todos possuem acesso fácil a gestores e colegas de trabalho para propor e testar idéias.

Descrição: No dia-a-dia você tem liberdade e espaço para expor novas idéias e conhecimentos com o gestor e colegas de trabalho

() Concordo Totalmente () Concordo () Concordo Parcialmente () Discordo () Discordo Totalmente

Sinto-me a vontade para sugerir cursos e treinamentos.

Descrição: você se sente à vontade para pedir auxílio para realizar novos cursos e treinamentos

() Concordo Totalmente () Concordo () Concordo Parcialmente () Discordo () Discordo Totalmente

Sinto-me à vontade para explicar e ensinar outras pessoas sobre como faço minhas atividades com excelência

Descrição: no dia-a-dia quando você aprende novas atividades por meio de cursos, treinamentos ou experiência você se sente à vontade para ensinar outras pessoas

() Concordo Totalmente () Concordo () Concordo Parcialmente () Discordo () Discordo Totalmente

Sinto-me recompensado quando crio novos conhecimentos ou inovação.

Descrição: a empresa recompensa com reconhecimento, salário ou remuneração extra quando os funcionários criam conhecimentos ou inovam

() Concordo Totalmente () Concordo () Concordo Parcialmente () Discordo () Discordo Totalmente

Na organização existe um local para consultar quais conhecimentos cada funcionário possui

Descrição: para executar as atividades, constantemente, são necessárias pessoas com habilidades diferentes, existem algum lugar que permita encontrar tais informações

() Concordo Totalmente () Concordo () Concordo Parcialmente () Discordo () Discordo Totalmente

Discuto sobre idéias com colegas.

Descrição: Descrição: você tem espaço para discutir sobre suas idéias com colegas independente do local e horário

() Concordo Totalmente () Concordo () Concordo Parcialmente () Discordo () Discordo Totalmente

Na prefeitura exista a cultura de compartilhar o conhecimento dos servidores públicos

() Concordo Totalmente () Concordo () Concordo Parcialmente () Discordo () Discordo Totalmente

Na prefeitura, a infra-estrutura tecnológica (computadores, acesso à internet etc) é suficiente para o trabalho do servidor público

() Concordo Totalmente () Concordo () Concordo Parcialmente () Discordo () Discordo Totalmente

Na prefeitura os servidores públicos recebem incentivos para trocar de funções dentro das opções possíveis

() Concordo Totalmente () Concordo () Concordo Parcialmente () Discordo () Discordo Totalmente

Selecione quais elementos facilitadores têm sido utilizados para iniciar / implantar práticas de GC na organização:

Designar a intensidade de uso: [3] Alta [2] Média [1] Baixa [0] Não há

() Programas de capacitação para o servidor público

() Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para práticas de GC

() Incentivos por parte da prefeitura para compartilhar conhecimento e idéias

() Apoio e compromisso em todos os níveis da organização

() Alocação de recursos financeiros suficientes

() Metodologias que guiem o processo

() Disseminação de exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer

- () Acesso a consultores especializados
- () Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema
- () Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo
- () Uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento

Selecione os principais obstáculos para iniciar / implantar processos de GC na organização

- () A organização tem focalizado as tecnologias de informação ao invés das pessoas e de aspectos organizacionais
- () Falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento no dia a dia
- () Resistência de alguns grupos de funcionários
- () Falta de comprometimento da alta administração
- () Dificuldade em capturar o conhecimento não-documentado das pessoas (know-how)
- () Dificuldade para lidar com o excesso de informações
- () Preocupação com o acesso do público e de outras organizações a informações confidenciais e críticas
- () Gestão da informação e do conhecimento não é uma prioridade alta na nossa organização
- () Desconhecimento sobre o tema GC e sua importância
- () Falta de plano de cargos e salários e incentivos para a criação de conhecimentos (processos, projetos, etc.)
- () Falta de um ambiente de trabalho propenso à criação de conhecimento (físico e psicológico)
- () Individualismo: falta de uma cultura de compartilhar o conhecimento dos servidores públicos
- () A comunicação dos servidores públicos com os seus superiores é cheia de obstáculos ou apenas de uma via

Formulário de entrevista baseado a adaptado das pesquisas:

BATISTA, F. F. *et al.* Gestão do conhecimento na administração pública. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, Brasília, Jun 2005.

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico, plano diretor e o plano plurianual municipal: experiência de projeto formalmente inacabado em um município brasileiro. **XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Buenos Aires, Argentina, p. 4-7, nov 2008