

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Daniela Chagas Pacheco

**MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA: O CASO DOS
SETORES DE CONVÊNIOS**

**FLORIANÓPOLIS (SC)
2015**

Daniela Chagas Pacheco

**MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA: O CASO DOS
SETORES DE CONVÊNIOS**

Dissertação submetida ao
Programa de Pós-Graduação da
Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau
de Mestre em Engenharia e Gestão
do Conhecimento

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria
Benciveni Franzoni

Coorientadora: Profa. Dra. Édis
Mafra Lapolli

**FLORIANÓPOLIS (SC)
2015**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pacheco, Daniela Chagas

Maturidade em gestão do conhecimento da Prefeitura Municipal de Criciúma : o caso dos setores de convênios / Daniela Chagas Pacheco ; orientadora, Ana Maria Bencioveni Franzoni ; coorientadora, Édis Mafra Lapolli. - Florianópolis, SC, 2015.

190 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Maturidade em Gestão do Conhecimento. 4. Convênios no Setor Público. I. Franzoni, Ana Maria Bencioveni. II. Lapolli, Édis Mafra. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Daniela Chagas Pacheco

**MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA: O CASO DOS
SETORES DE CONVÊNIOS**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Florianópolis, 17 de dezembro de 2015.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Dra. Ana Maria Benciveni Franzoni
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Marcelo Macedo
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Dra. Lia Caetano Bastos
Universidade Federal de Santa Catarina

*Posso ter defeitos, viver ansioso e ficar irritado algumas vezes,
Mas não esqueço de que minha vida
é a maior empresa do mundo...
E que posso evitar que ela vá à falência.
Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver
apesar de todos os desafios, incompreensões e períodos de crise.
Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas e
se tornar um autor da própria história...
É atravessar desertos fora de si, mas ser capaz de encontrar
um oásis no recôndito da sua alma...
É agradecer a Deus a cada manhã pelo milagre da vida.
Ser feliz é não ter medo dos próprios sentimentos.
É saber falar de si mesmo.
É ter coragem para ouvir um “Não”!!!
É ter segurança para receber uma crítica,
Mesmo que injusta...
Pedras no caminho?
Guardo todas, um dia vou construir um castelo.*

Fernando Pessoa

À Albertina Chagas Pacheco
minha mãe, Ana Maria
Benciveni Franzoni minha
orientadora, Jefferson Silvério
meu namorado e a grande
amiga Geovânia Mendes dos
Santos, pessoas essenciais para
viabilidade e êxito no mestrado
e dissertação.

MEUS AGRDECIMENTOS

À Deus por estar à frente dessa conquista.

À minha querida orientadora professora Dra. Ana Franzoni, por empreender me selecionando entre tantas mentes brilhantes, pela confiança, motivação, doçura, acolhimento, compreensão, paciência, generosidade, bom humor, gestão dos conhecimentos, valiosos ensinamentos, responsabilidade, profissionalismo, amizade e exemplo. Estas palavras são insuficientes para explicitar minha gratidão.

À professora Dra. Édis Mafra Lapolli, minha co-orientadora pelas inúmeras lições aprendidas.

À Christine Benciveni Franzoni, Michelle Bianchini de Melo, Janine Alves Bello e Juliana Lapolli pelo apoio e sugestões.

À Universidade Federal de Santa Catarina, em especial aos professores e coordenação do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela oportunidade e aprendizagens. Destaco o mestre Airton José dos Santos, profissional singular do registro acadêmico.

Aos professores membros da banca Prof^ª. Dr^a Lia Caetano Bastos, Prof. Dr. Marcelo Macedo e Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo pelo aceite ao convite, disponibilidade, contribuições e ensinamentos.

Aos colegas de EGC, especialmente doutorando José Gilberto Formanski, doutorando Waldoir Gomes Júnior, doutorando Tiago Reginaldo, doutoranda Roseli Jenoveva Neto, Dra. Elizandra Machado e Dr. Israel Nunes pelas parcerias no decorrer da formação e em atividades acadêmicas.

Ao Pós Dr Fábio Ferreira Batista do Ipea pelo pronto e gentil esclarecimento de dúvidas (em duas oportunidades pessoalmente) sobre o instrumento e modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira.

À Dra Angela Heizen Amim-Helou pelo compartilhamento de conhecimento sobre gestão do conhecimento e avaliação de maturidade na administração pública.

Aos colegas Dra.Cristiane Dagostim, Mestre Daiana Colombo, e a Mestre Rose Margareth Reynaud Mayr (Secretária Municipal de Educação de Criciúma no ano de 2015) pelos conselhos, dicas e incentivos.

Ao Governo Municipal de Criciúma, pela autorização e apoio para realização da pesquisa. Em especial ao Sr. Márcio Búrigo, mestre em Ciências da Saúde, prefeito municipal na gestão de 2014 a 2015; ao

arquiteto André Luiz De Luca, secretário municipal de Infraestrutura; e a administradora Dalvânia Cardoso, secretária de Administração.

Todos os profissionais envolvidos nos setores de Convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma, que pronta e gentilmente participaram da pesquisa, especialmente Caroline Brunel Matias, Lucídio Antônio Feltrin, José Sérgio Búrigo e Vagner Espíndola Rodrigues que se permitiram a troca e compartilhamento de experiências e de conhecimento sobre convênios.

Aos servidores Aline Formentin, Darci Antonio Filho; Francisco Garcia, Adriano Boarolli e à equipe de Tecnologia da informação da Prefeitura Municipal de Criciúma.

Às grandes amigas Karla Beatriz Cruz, Geovania Mendes, Elea Glislere, Rosimere Gaspodini.

À grande amiga Albertina Chraim que sempre me incentivou ajudou e disse que ia dar tudo certo.

À minha família;

Aos colegas de trabalhos da Esucri (Escola Superior de Criciúma); e a todos àqueles que colaboraram.

A todos o meu muito obrigada!

RESUMO

PACHECO, Daniela Chagas. **Maturidade em gestão do conhecimento da Prefeitura Municipal de Criciúma: o caso dos setores de convênios**, 2015. 190 f. Dissertação (mestrado em engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis.

Práticas de compartilhamento, transferência e gestão do conhecimento são pouco discutidas e utilizadas pelo setor público brasileiro, conseqüentemente há escassez de estudos publicados. Assim, são necessários estudos que auxiliem os municípios na adoção de modelos de gestão, ferramentas e métodos que viabilizem melhores práticas para atender suas necessidades regionais, como é o caso da Gestão do Conhecimento (GC) na administração pública. A Gestão do Conhecimento, para ocorrer, requer uma avaliação inicial do grau de maturidade da estrutura envolvida, seja ela a organização como um todo ou um determinado departamento e/ou setor. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo diagnosticar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento nos setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma (PMC). Para tanto, foram identificados os agentes envolvidos nos setores de convênios; aplicado o “Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública” concebido por Batista (2012), identificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da Gestão do Conhecimento desses setores, bem como, criado um *Business Case* com a finalidade de justificar a importância da Gestão do Conhecimento para o setor envolvido. Do ponto de vista de sua natureza esta pesquisa é classificada como aplicada; quanto aos objetivos, como descritiva e exploratória. O público de respondentes é composto por servidores que estão lotados nos diversos setores ou secretarias da PMC e ocupam os cargos que compõe os setores de convênios. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica e documental, bem como por meio do Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Concluiu-se que o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento dos setores de convênios encontra-se no nível 2, o que corresponde a um nível de iniciação. Assim como, a pesquisa concluiu que a realização da avaliação da maturidade em Gestão do Conhecimento exaltou nos setores de convênios a importância do gerenciamento do conhecimento,

e o reconhecimento de que é um processo que precisa ser incorporado no âmbito da gestão de convênios e da administração pública municipal para contribuir com melhores resultados.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Maturidade em Gestão do Conhecimento. Convênios no Setor Público.

ABSTRACT

PACHECO, Daniela Chagas. **Maturity in knowledge management of the Municipal Prefecture of Criciúma: the case of the sectors of agreements**, 2015. 190 p. Dissertation (Masters in Engineering and Knowledge Management) – Post Graduate Program in Engineering and Knowledge Management, UFSC, Florianópolis.

Sharing practices, transfer and knowledge management are discussed and little used by the Brazilian public sector, hence there is paucity of published studies. Thus, studies are needed to assist municipalities in adopting management models, tools and methods that enable best practices to meet their regional needs, such as Knowledge Management in public administration. Knowledge Management, to take place, requires an initial assessment of the degree of maturity of the involved structure, whether the organization as a whole or a particular department and / or sector. Thus, this research aims to diagnose the degree of maturity in knowledge management in the sectors of agreements of the Municipal Prefecture of Criciúma. To do so, the agents involved in the sectors of agreements have been identified; applied the "Instrument for Knowledge Management Assessment in Public Administration" designed by Batista (2012), identified the strengths and opportunities for improvement of knowledge management in these sectors, created a Business Case in order to justify the importance of knowledge management for the sector involved. From the point of view of its nature this search is classified as applied; the aims, as descriptive and exploratory. The audience of respondents consists of servers that are packed in various sectors or departments of the PMC and occupy the positions that make up the sector of agreements. Data were obtained through bibliographic and documentary research, as well as through the Instrument for Assessment of Knowledge Management in Public Administration. We conclude that the degree of maturity in Knowledge Management of covenants sectors is at level 2, which corresponds to a level of initiation. As well as the research concludes that the completion of the evaluation of maturity in Knowledge Management exalted covenants sectors of the importance of knowledge management, and the recognition that it is a process that needs to be incorporated in the management agreements and administration municipal public to contribute to better results.

Keywords: Knowledge management. Maturity in Knowledge Management. Agreements in the Public Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral e criação do conhecimento organizacional.....	45
Figura 2 - Critérios de avaliação da GC.....	72
Figura 3 - Fluxograma de trabalhoFonte: Elaborado pela autora.	111
Figura 4 - Pontuação por critério de avaliação da GC.....	123
Figura 5 - Níveis de maturidade em GC.....	125
Figura 6 - Setores da Prefeitura Municipal de Criciúma	127
Figura 7 - Convênios celebrados por órgão concedente	132
Figura 8 - Fluxograma dos Processos de Convênios da PMC.....	134
Figura 9 - Resultados alcançados em cada critério avaliado	149
Figura 10 - Escala de níveis de maturidade.....	150
Figura 11 - Nível de maturidade em GC da Gestão de Convênios da PMC comparado com valores de referência.....	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Conhecimento.....	43
Quadro 2 - Definições de Gestão do Conhecimento	46
Quadro 3 - Modelos de Gestão do Conhecimento.....	55
Quadro 4 - Artigos Relevantes sobre ferramentas de avaliação de GC. 58	
Quadro 5 - Objetivo dos Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento.....	66
Quadro 6 - Descrição dos critérios de avaliação	70
Quadro 7 - Elementos viabilizadores de convênios e contratos de repasses	78
<i>Quadro 8 - Partícipes de convênios</i>	80
Quadro 9 - Diferenças entre convênios e contratos	82
Quadro 10 - Programas do Governo Federal para realização de convênio	85
Quadro 11 - Programas que contam com a Caixa Econômica Federal	86
Quadro 12 - Programas do governo do estado de Santa Catarina para realização de convênios.....	88
Quadro 13 - Operacionalização de convênios conforme Portaria 504/11	95
Quadro 14 - Legislação complementar sobre a realização de convênios	105
Quadro 15 - Sistemas de Gestão de Convênios utilizados pela PMC .	119
Quadro 16 - Missão e/ou objetivos das secretarias.....	128
Quadro 17 - Missão e/ou objetivos das Fundações	129
Quadro 18 - Missão e/ou objetivos dos órgãos	129
Quadro 19 - Sistemas de Informação de Gestão de Convênios utilizados pela PMC.....	139
Quadro 20 - Pontos fortes e oportunidades de melhorias.....	151
Quadro 21 - Business Case – Projeto Convênio.....	154

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cargo dos participantes	116
Tabela 2 - Local de trabalho dos participantes	117
Tabela 3 - Formação dos profissionais	117
Tabela 4 - Pontuação por critérios	124
Tabela 5 - Composição da receita da PMC	130
Tabela 6 - Maiores valores de transferências no período	131
Tabela 7 - Número de convênios celebrados por órgão concedente....	132
Tabela 8 - Convênios celebrados com o Governo de SC	133
Tabela 9 - Resultados do critério liderança	141
Tabela 10 - Resultados do critério processos	142
Tabela 11 - Resultados do critério pessoas.....	143
Tabela 12 - Resultados do critério tecnologia	144
Tabela 13 - Resultados do critério processos de conhecimento	145
Tabela 14 - Resultados do critério aprendizagem e inovação	146
Tabela 15 - Resultados do critério resultados da gestão do conhecimento	147
Tabela 16 - Pontuação por critério	148

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
AMREC – Associação dos Municípios da Região Carbonífera
ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil
APO – Asian Productivity Organizations
APQC – American Productivity and Quality Center
ASTC – Autarquia de Segurança, Trânsito e Transportes de Criciúma
BADESC – Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina
BDI – Benefícios e Despesas Indiretas
BSC – Balanced Scorecard
CADIN – cadastro informativo de créditos não quitados do setor público federal
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CASAN – Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
CAUC – Cadastro Único de Exigências para Transferências Voluntárias para Estados e Municípios
CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina
CND – Certidão Negativa de Débito
CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente
CRF/FGTS – Certificado de Regularidade do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
CRP – Certidão de Regularidade Previdenciária
DCTA – Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial
DGC – Diagnóstico de Gestão do Conhecimento
EBAPE/FGV – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas
ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EJA – Programa de Apoio a Estados e Municípios para a Educação Fundamental de Jovens e Adultos
FAMCRI – Fundação de Meio Ambiente
FCC – Fundação Cultural de Criciúma
FIOCRUZ – Fundação Osvaldo Cruz
FME – Fundação Municipal de Esportes
FNAS – Fundo Nacional de Assistência Social
FNS – Fundo Nacional de Saúde
FPM – Fundo de Participação dos Municípios
FUNASA – Fundação Nacional de Saúde

FUNCULTURAL – Fundo Estadual de incentivo à cultura
FUNDAM – Fundo de Apoio aos Municípios
FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação
Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDESORTE – Fundo Estadual de incentivo ao esporte
FUNTURISMO – Fundo Estadual de incentivo ao turismo
GC – Gestão do Conhecimento
GESPÚBLICA – Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBICT – Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de
Serviços
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano
IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
ISS – Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica
ITBI – Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis
KDCA – Knowledge Do Check Act
KMAT – Knowledge Management Assessment Tool
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA – Lei Orçamentária Anual
LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal
MAKE – Modelo de Avaliação do Fórum Europeu em GC
MEC – Ministério da Educação
MGCAPB – Modelo de gestão do conhecimento para a administração
pública brasileira
MPDFT – Ministério Público do Distrito Federal e Territórios
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento
Econômico
OGU – Orçamento Geral da União
OKA – Organization Knowledge Assessment
PC/MG – Polícia Civil do Estado de Minas Gerais
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola
PI – Portaria Interministerial
PIB – Produto Interno Bruto
PM/MG – Polícia Militar do Estado de Minas Gerais
PMC - Prefeitura Municipal de Criciúma
PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNATE – Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar
PNC – Plano Nacional de Cultura
PNHR – Programa Nacional de Habitação Rural
PPA – Lei do Plano Plurianual
PPGEGC – Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
PRODEC – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Comunitário
PRODESA – Projetos de Apoio ao Desenvolvimento do Setor Agropecuário
PROINFÂNCIA – Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil
PROINFO – Programa Nacional de Tecnologia Educacional
PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PRONAT – Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais
RGF – Relatório de Gestão Fiscal
RREO – Relatório Resumido da Execução Orçamentária
SALIC WEB – Sistema de apoio às Leis de incentivo a cultura
SAR – Superintendência de Aeronavegabilidade
SEE/MG – Secretaria de Estado da Educação de Estado de Minas Gerais
SEITEC – Sistema de Incentivo à cultura, ao Turismo e ao Esporte do Estado de Santa Catarina
SEPLAG/MS – Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais
SIAF – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAFI – Subsistema de transferências do Sistema de Administração Financeira do Governo Federal
SICAF – Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores
SICONV – Sistema Nacional de Convênios
SIGEF – Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado de Santa Catarina
SIMEC – Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação
SISMOB – Sistema de Monitoramento de Obras do Ministério da Saúde
SLIE – Sistema da Lei de Incentivo ao Esporte
SNC – Sistema Nacional de Cultura
STN – Secretaria do Tesouro Nacional
SUS – Sistema Único de Saúde

TI – Tecnologia da Informação
UCB – Universidade Católica de Brasília
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UPA – Unidade de Pronto Atendimento
WBI – World Bank Institute

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	31
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	31
1.2 OBJETIVOS.....	35
1.2.1 Objetivo Geral	35
1.2.2 Objetivos Específicos	35
1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	36
1.4 ESCOPO	38
1.5 ADERÊNCIA AO EGC.....	39
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	40
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	43
2.1.1 Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas.....	49
2.2 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	53
2.2.1 KMAT - The Knowledge Management Assessment Tool	62
2.2.2 APQC - Road Map for Knowledge Management Results	62
2.2.3 Gestão do Conhecimento de Probst, Raub, Ronhardt.....	63
2.2.4 DGC - Diagnóstico de Gestão do Conhecimento	63
2.2.5 OKA - Organization Knowledge Assessment	64
2.2.6 APO – Asian Productivity Organization	65
2.3 MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	65
2.3.1 Modelo de Maturidade para Administração Pública Brasileira de Batista (2012).....	68
2.4 CONVÊNIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	75
2.4.1 A operacionalização dos convênios da administração pública .	93
2.4.2 A Legislação sobre convênios	100

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	111
3.1 TIPO DE PESQUISA	111
3.2.1 Caracterização dos entrevistados	116
3.3 COLETA DE DADOS	118
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	126
4 PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA	127
5 DIAGNÓSTICO DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES DE CONVÊNIOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA	141
5.1 GRAU DE MATURIDADE EM GC	141
5.1.1 Critério Liderança	141
5.1.2 Processos	142
5.1.3 Pessoas	143
5.1.4 Tecnologia.....	144
5.1.6 Aprendizagem e inovação	146
5.1.7 Resultados da Gestão do Conhecimento	146
5.2 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES DE CONVÊNIOS DA PMC	147
5.3 PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC	151
5.4 BUSINESS CASE DOS SETORES DE CONVÊNIOS PARA A PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA	153
6 CONCLUSÕES.....	157
6.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	159
REFERÊNCIAS.....	161

ANEXO A – PERFIL DO RESPONDENTE 179

**ANEXO B – INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO EM GESTÃO
DO CONHECIMENTO - (GC)..... 181**

**ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E
ESCLARECIDO (TCLE) 189**

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A administração pública é complexa e muito importante em qualquer sociedade, principalmente pelo fato de interferir nos aspectos da vida social, econômica, na educação, saúde, cultura e qualidade de vida de uma população. Para Wiig (2000) quando realizada com competência a gestão pública conduz ao desenvolvimento e em contrário a sua ruína.

Partindo-se do construto normativo brasileiro, Gallo e Gomes (2010) relatam que a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 e do pacto federativo entre União, Estados e Municípios ocorreu o aumento da preocupação com o desenvolvimento e sua maior viabilização pela Administração Pública, especialmente a municipal a maior beneficiada, uma vez que, passaram a ter acesso a orçamentos maiores e autonomia de poder e decisão em questões que anteriormente não lhes eram permitidas.

De acordo com Franzoni (2011, p. 33):

Frente aos novos paradigmas das transformações de âmbito nacional e internacional, o município passa a ter um considerável aumento nas suas responsabilidades, em face das competências atribuídas pela Constituição Federal. Se por um lado o municipalismo ganha força com o efeito da globalização, por outro, faz-se extremamente importante que o poder público mude para enfrentar essa nova realidade, a partir da reconstrução de uma administração em bases modernas e racionais.

Segundo Puttomatti (2013), o pacto federativo brasileiro incluiu entre as novas bases da administração, prioridades a redução das desigualdades sociais por meio de políticas de transferências intergovernamentais, isto é, repasses financeiros realizados sob cooperação entre os entes da administração pública por interesse comum e com o objetivo de apoiar o desenvolvimento.

A estratégia de descentralização, de acordo com Moutinho, Kniess e Maccari (2013), gerou a responsabilidade dos administradores públicos municipais de oferecer serviços para sua comunidade, que anteriormente vinham sendo realizados sob a exclusiva responsabilidade do Estado e da União, com isto paralelamente as demandas junto aos

munícipes, bem como, as receitas próprias aumentaram significativamente.

O estabelecido pela Constituição Federal resultou no aumento de repasses orçamentários em favor dos municípios e com isto, conforme Cataia (2011), ampliou as responsabilidades de atuação e execução de serviços públicos na mesma proporção dos gastos municipais e além dos que possuíam em trâmite.

Em seu trabalho Moutinho, Kniess e Maccari (2013) registram que a partir de 1990 aconteceu no país o aumento de emancipações municipais, implicando na divisão de dividendos destinados ao repasse para os cofres das cidades e reduzindo-se com isso, o valor percebido para gestão pública municipal, sem diminuir suas responsabilidades e demandas.

Em se tratando das emancipações, Cataia (2011) explica que as mesmas aconteceram porque grande parte dos municípios passou a conviver com a falta de recursos para atender as demandas de seus distritos, onde a emancipação tornou-se a saída para obtenção de recursos, tendo em vista a inexistência de outra maneira de alcance e instalando-se uma crise econômica generalizada e endividamentos.

Diante de dificuldades de natureza econômica Afonso e Araújo (2000) destacam que os municípios passaram a ser taxados pelas más administrações, isto é, apresentar problemas de gestão sob o argumento da não adoção de critérios e irresponsabilidade para com o uso racional do seu orçamento. Essa tese permanece na atualidade.

A grande maioria dos municípios do Brasil em decorrência das mencionadas emancipações, segundo Cataia (2011) são pequenos, e sua arrecadação própria limitada, em média cerca de 90% de seus orçamentos são decorrentes de transferências intergovernamentais principalmente constitucionais ou obrigatórias da União e outra parcela dos Estados, portanto, repasses dos governos são vitais para a administração pública municipal.

Afonso e Araújo (2000) afirmam que os repasses constitucionais e obrigatórios, somados a arrecadação própria são insuficientes para com as responsabilidades dos municípios, que então passaram a encontrar nos convênios de interesse mútuo, em contratos de repasses, emendas constitucionais e parcerias colaborativas com a administração pública federal e estadual, uma importante alternativa para captação de recursos e obter equilíbrio orçamentário.

Os convênios, de acordo com Louzada (2012, p. 7) “visam atingir interesses recíprocos entre as esferas do governo e causam importante

impacto orçamentário”. Moutinho, Kniess e Maccari (2013) corroboram e complementam afirmando se tratar da possibilidade do município materializar ações e serviços públicos. Neste mesmo sentido Cataia (2011) atesta que se trata de valores que podem ser destinadas a investimentos em obras, infraestrutura, saneamento, habitação, urbanismo, transporte, segurança e defesa civil.

A composição da receita dos municípios brasileiros acontece por meio de transferências constitucionais ou legais, a partir da arrecadação de impostos, de recursos próprios e também por intermédio de transferências voluntárias (BRASIL, 2013).

Louzada (2012) afirma, que as transferências constitucionais são aquelas que preenchem maior parte da composição orçamentária municipal e têm por finalidade fortalecer a capacidade de gestão, reduzir as desigualdades e contribuir para que o município alcance o equilíbrio socioeconômico, sendo que dentre as possibilidades estão o Fundo de Participação dos Municípios (FPM) e o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

Os municípios, conforme Cataia (2011), tem a obrigatoriedade de destinar do seu orçamento incluindo as transferências legais:

- 25% do orçamento para a educação,
- 15% para a saúde e ainda
- um percentual variável destinado ao pagamento de pessoal.

Às exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal e outras normas que disciplinam a gestão dos recursos públicos, deixam uma margem muito pequena às prefeituras para investimentos, e uma forma de conseguir expandir o orçamento é por meio de recursos obtidos mediante convênios da administração pública que viabilizam transferências voluntárias (CATAIA, 2011).

As Transferências Voluntárias, segundo Cataia (2011), compõem em média 1,0% e 2,5% aproximadamente dos orçamentos, permitem a realização de obras e/ou serviços de interesse comum às diferentes esferas de governo e têm significativa importância para a grande maioria de municípios.

Para a obtenção de recursos, Moutinho, Kniess e Maccari (2013) alertam para a necessidade da elaboração de um projeto muito bem delineado quanto a sua definição, planejamento, forma de execução e processo de prestação de contas. Neste sentido, Santos Filho (2008) afirma que devido o grau de exigência dos órgãos concedentes, várias organizações públicas se deparam com problemas de natureza legal,

administrativa, operacional, de controle, acompanhamento e fiscalização. Em virtude de recorrentes sinais de ineficiência e descontrole identificados pelos órgãos responsáveis, acaba por ser inviabilizada a obtenção de recursos e o atendimento de demandas locais importantes (RIBEIRO, 2010).

Na atualidade, exige-se da administração pública a demonstração de transparência na utilização dos recursos públicos e sua contribuição social (SCHLESINGER, 2008). Portanto, para conseguir celebrar convênios, os municípios precisam ter preparo técnico-informacional e contar com uma equipe de profissionais qualificados para lidar com informações, sistemas e procedimentos complexos.

A celebração de convênios voltados ao repasse de recursos para atender ao interesse comum entre entes da administração pública destaca Cataia (2011), é um processo criterioso, dividido em várias etapas que requerem autorização e aprovação do órgão concedente, sendo este o responsável pela liberação do recurso.

Ribeiro (2010) levanta a obrigatoriedade de comprovação da qualificação técnica, da capacidade operacional e de gestão do convênio para que os órgãos competentes autorizem o repasse de transferências para o município. Outra importante exigência retratada por Gallo e Gomes (2010) é a de pessoal com preparo técnico e informacional para atuar nas diferentes fases da gestão de convênios, pois muitas vezes, destaca o autor, existem dotações disponíveis, no entanto, convênios não são aprovados em virtude da apresentação incorreta ou incompleta de informações, ou porque a administração municipal não consegue cumprir as diretrizes ou normas vigentes que regem a celebração.

Neste sentido, se constitui um desafio para os gestores públicos municipais pontuam Moutinho, Kniess e Maccari (2013), a obtenção de conhecimentos imprescindíveis para a realização exitosa de convênios com o objetivo de atender às necessidades requeridas pela sociedade, somando-se a isso a dificuldade em relação prestação de contas, portanto, paralela obrigatoriedade de garantir a correta execução dos programas federais e a aplicação adequada dos recursos.

Bergue (2010) enfatiza a necessidade de ordenação orçamentária voltada à sociedade da informação e do conhecimento, por meio da adoção de técnicas e instrumentos de avaliação do conhecimento e de sua gestão no serviço público para colaborar com o alcance dos objetivos e a prestação de serviços com qualidade.

Conforme Schlesinger (2008) é necessário que aconteça o aumento de estudos que auxiliem os municípios na adoção de modelos

de gestão, ferramentas e métodos que viabilizem melhores práticas para atender suas necessidades regionais, ou seja, sobre a implantação da Gestão do Conhecimento na administração pública, que para ter início requer inicialmente uma avaliação do seu nível de maturidade.

A administração pública necessita de uma nova configuração, baseada em informação e conhecimento, onde aconteça interação entre pessoas, lideranças e tecnologias, ou seja, o efetivo gerenciamento do conhecimento para melhores resultados (BATISTA, 2012).

Para Gonçalves (2006), com a utilização da gestão do conhecimento o governo poderá direcionar a produção, utilizando o conhecimento na formulação de políticas e orçamentos públicos que reflitam numa nova ordem de prioridades.

Contudo, práticas de compartilhamento, transferência e gestão do conhecimento são pouco discutidas e utilizadas pelo setor público brasileiro, consequentemente há escassez de estudos publicados constituindo uma realidade que precisa mudar (LEOCÁDIO; SANTOS, 2008; BATISTA, 2012; IPEA, 2014).

Diante disso, tem-se a seguinte pergunta da pesquisa: Qual o grau da maturidade em Gestão do Conhecimento nos setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Diagnosticar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento nos setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma, com a finalidade de determinar se a organização pública conta com condições adequadas para implantar e alimentar de forma sistemática os processos de GC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conhecer os agentes envolvidos nos setores de convênios;
- Determinar o grau de utilização da gestão do conhecimento dos setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma, por meio do instrumento concebido por Batista (2012);

- Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da Gestão do Conhecimento desses setores.
- Criar um *Business Case* com a finalidade de justificar a importância da Gestão do Conhecimento para o setor envolvido.

1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

A partir da década de 90 a administração pública passou por reforma administrativa com a intenção de recuperar a poupança pública, redirecionar as formas de intervenção estatal na economia e implantar um novo modelo de administração pública, direcionado para eficiência, eficácia e qualidade na prestação de serviços públicos (SOUSA et al, 2012).

Para o mesmo autor, com a responsabilidade atribuída às prefeituras, os problemas sociais e econômicos têm requerido soluções inovadoras, formulação de planos complexos, bem como, a elaboração e execução de projetos. Ocorre, portanto, a necessidade dos municípios captarem recursos para atender suas necessidades em relação às atuais questões públicas de caráter econômico e social que afetam a sociedade local (SOUSA et al, 2012).

Cumprir destacar que os municípios, na composição de sua receita recebem recursos decorrentes de Transferências Constitucionais ou legais, origem própria e transferências voluntárias (BRASIL, 2013). Sendo que, essas transferências são as que causam um maior impacto na programação orçamentária, visam fortalecer a capacidade de gestão local, reduzir as desigualdades regionais, equalizar a renda e buscando o equilíbrio socioeconômico. São exemplos o Fundo de Participação dos Municípios (FPM) e o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), (LOUZADA, 2012).

De seu orçamento, compreendidas as transferências legais, os municípios têm obrigatoriedade de destinar 25% do orçamento para a educação, 15% para a saúde e ainda um percentual variável destinado ao pagamento de pessoal. A Lei de Responsabilidade Fiscal mais as normas Constitucionais deixam pouca margem para novos investimentos às Prefeituras. Uma manobra possível para ter orçamento é a diminuição de gastos com o funcionamento administrativo (compras de material, etc.) e de pessoal, excetuando-se educação e saúde com seus limites estabelecidos, portanto, encontra-se diante de complexo engessamento

orçamentário e neste complexo contexto os recursos federais obtidos mediante convênios ganham relevância (CATAIA, 2011).

As Transferências Voluntárias são representadas pelos recursos financeiros obtidos em decorrência da celebração dos convênios, importantes reforços extraorçamentários. Sua finalidade é a realização de obras e/ou serviços de interesse comum e coincidente às três esferas de governo. Compõem entre 1,0% e 2,5% aproximadamente dos orçamentos e são pouquíssimos os municípios onde essas Transferências não têm significativa importância (CATAIA, 2011).

Para alcançar seus objetivos os municípios procuram captar recursos por meio dos convênios, onde o Governo Federal é comumente o maior parceiro financiador e utiliza seus Ministérios e sua estrutura para disponibilizar recursos através de programas federais, editais, chamadas públicas e outros meios de repasse voluntário cujo meio de acesso é o Projeto de Captação de Recurso e o foco, o bem-estar social da população (GOIÁS, 2012, p.03).

A obtenção de recursos demanda que os municípios apresentem uma proposta de trabalho, ainda, há necessidade de apresentar um projeto com clara definição de seus elementos, planejamento, forma de execução e processo de prestação de contas (MOUTINHO, KNISS, MACCARI, 2013).

Já, a formalização dos convênios requer preparo técnico-informacional dos funcionários (GALLO e GOMES, 2010). De acordo com Sousa et al (2012) a existência de rotatividade de profissionais durante a gestão compromete a área de convênios na atualidade e de futuras administrações.

Gehrig (1998) aponta que nesta área deve haver presença de profissionais altamente qualificados que lidam com a existência de informações simples padronizadas e informações complexas sofisticadas. Enquanto a primeira é facilmente compreendida e pode ser facilmente disseminada eletronicamente, a segunda é mais difícil de transmitir e requer a proximidade física entre a pessoa que a transmite e a que a recebe (GALLO, GOMES, 2010).

Para Batista (2012, p.40-41),

a GC surge como um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho. [...] Na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras

de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

Santos Filho (2008), destaca que a administração pública convive em seu cotidiano com problemas de natureza legal, administrativa, operacional, de controle, de acompanhamento de fiscalização quanto a seus recursos repassados através de convênios e seus processos de gestão de convênios.

Tendo em vista recorrentes sinais de ineficiência e graves problemas apontados pelos órgãos de controle os documentos destinados à obtenção de recursos, são submetidos a rigorosa avaliação técnica e subjetiva, dificultando a obtenção de recursos para atender à demandas locais (RIBEIRO, 2010).

Nos processos da administração pública, existe uma relação entre informação e conhecimento. Há interação entre pessoas, liderança, uso de tecnologias e realização de processos, que segundo Batista (2012), são considerados fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da Gestão do Conhecimento, juntamente a capacidade da administração pública em gerenciar de maneira efetiva o conhecimento em cada eixo temático na promoção do desenvolvimento brasileiro.

Nesse contexto, a relevância do tema proposto se dá na medida em que contribui para eficiência da gestão do conhecimento em convênios da administração pública, conseqüentemente à obtenção de recursos municipais por intermédio do conhecimento da sua maturidade.

Cabe salientar que para efeito desta dissertação a Gestão do Conhecimento, será entendida como um processo e não um método.

1.4 ESCOPO

Esta pesquisa tem como objetivo: diagnosticar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento nos setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma, com a finalidade de determinar se a organização pública conta com condições adequadas para implantar e alimentar de forma sistemática os processos de GC, a qual foi realizada a partir da mensuração dos critérios: processos, pessoas, tecnologia, liderança, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da gestão do conhecimento, aplicando-se o instrumento

concebido por Batista (2012), junto às pessoas que trabalham nos setores de Convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma.

Os convênios praticados pelos respondentes são operacionalizados por meio das fases: proposição, celebração, execução e prestação de contas, e os tipos de acordos de interesse recíproco entre entes da administração pública: convênios, contratos de repasse, emendas parlamentares, termo de cooperação e consórcio público, realizados pelo município junto com outras esferas governamentais por existência de interesse mútuo e em regime de colaboração.

Esses convênios implicam na obtenção pelo município de recursos por intermédio de transferências voluntárias junto ao governo federal e estadual, destinados a execução de obras e serviços de interesse mútuo, programas e consequentemente, aumentam o orçamento público, melhorando o atendimento de demandas que a administração municipal não consegue suprir com recursos próprios.

Não é foco desta pesquisa a Implantação da Gestão do Conhecimento na referida organização pública.

Cumprir destacar que como delimitação do presente estudo está sua realização somente em setores de convênios e não na organização em totalidade, tendo em vista atender aos objetivos da pesquisa.

1.5 ADERÊNCIA AO EGC

O Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) tem como missão “promover o ensino, pesquisa e extensão, de forma interdisciplinar, sobre o conhecimento como elemento agregador de valor para a sociedade” (EGC, 2015) “o conhecimento, é percebido como produto, processo e resultado de interações sociais e tecnológicas entre agentes humanos e tecnológicos” (EGC, 2015).

Esta dissertação parte do entendimento da aplicação do conhecimento como meio de melhorar os processos organizacionais (RAMALINGAM, 2006). A gestão do conhecimento de acordo com Santos e Varvakis (2013) é a gestão de atividades e processos que promovem o conhecimento individual e coletivo e a melhoria de produtividade, por meio da gestão de processos que melhoram os ciclos do conhecimento organizacional, e dessa forma enquadra-se ao PPEGC.

O presente estudo aborda e define gestão do conhecimento em organizações públicas, modelos de gestão do conhecimento (para o setor

público) e modelos de maturidade em GC, aplicado a setores de convênios da administração pública municipal. Batista (2012) afirma que para melhores resultados a administração pública necessita realizar gerenciamento efetivo do conhecimento, ou seja, basear suas práticas em conhecimento. Os Modelos de GC são recursos que medem a presença da GC nos processos organizacionais, possibilitam reconhecer se acontecem, e em que proporções, ações baseadas em conhecimento numa organização (NATALE; NEVES, 2014). De acordo com os mesmos autores modelos de maturidade em GC, consistem em ferramentas integrantes de um modelo de GC, que ajudam a compreender melhor as estruturas, terminologias e processos de GC na organização (NATALE; NEVES, 2014).

Gestão do conhecimento em organizações públicas, Modelo de gestão do conhecimento para administração pública e Maturidade em gestão do conhecimento foram abordados nos trabalhos de Batista (2012), Mallmann (2012), Helou (2015). A gestão de conhecimento relacionada a convênios foi abordada por Silva (2011). O objeto de análise dos autores mencionados apresenta similaridade ao objetivo desta dissertação, que portanto, irá integrar este conjunto de trabalhos e pertence a área de concentração gestão do conhecimento e linha de pesquisa gestão do conhecimento, empreendedorismo e inovação tecnológica.

Os trabalhos mencionados são:

- BATISTA, F. F. (2012). Pós doutorado. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.
- HELOU, A. R. H. A. (2015), Tese de doutorado. Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.
- MALLMANN, M. L. (2012). Dissertação de Mestrado. Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros do método oka: o caso da empresa brasileira de correios e telégrafos.
- COSTA, L. A. (2013). Dissertação de Mestrado. Sistema de conhecimento para apoio e gestão de recursos de programas de governo em municípios.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 6 capítulos.

O capítulo 1 compreende a introdução com a contextualização, problematização, pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, a justificativa, a aderência ao PPEGC e esta estrutura do trabalho.

No capítulo 2 consta a fundamentação teórica que tem por finalidade amparar teoricamente o construto.

O capítulo 3 expõe os procedimentos metodológicos adotados, o tipo de pesquisa, participantes, procedimentos de coleta e análise dos dados e resultados.

O capítulo 4, apresenta a Prefeitura Municipal de Criciúma.

No capítulo 5 consta a apresentação e análise dos resultados da avaliação do grau de maturidade em GC dos setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma, os pontos fortes e oportunidades de melhorias obtidos pela avaliação, bem como, um *Business Case* dos setores de convênios para a Prefeitura Municipal de Criciúma

E, no sexto e último capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações para futuros trabalhos, seguindo-se com as referências bibliográficas, anexos e apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 33) afirmam que "conhecimento significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo". Já para Moran (1994, p.23), o termo conhecimento significa "compreender todas as dimensões da realidade, captar e expressar totalidade de forma cada vez mais ampla e integral".

Conforme Fialho et al. (2006), o conhecimento compreende um conjunto de dados, informações e suas relações, habilita a tomada de decisão, realização de atividades diversas e a criação de novos conhecimentos, possui uma série de características, dentre as quais se destaca a intangibilidade, podendo ser: proposicional procedural, descobridor e/ou contextual.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento efetiva-se pela interação entre conhecimento tácito e explícito. Já para Uriarte (2008), o conhecimento explícito é aquele que se encontra nos documentos ou outras formas de armazenamento, e o tácito pertencente às pessoas, ou seja é pessoal. (Quadro 1).

Quadro 1 - Tipos de Conhecimento

Conhecimento Tácito (subjeto)	Conhecimento Explícito (objeto)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

A criação de conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), acontece pela interação entre esses dois tipos de conhecimentos, tácito e explícito e se efetiva por meio de quatro processos, que são:

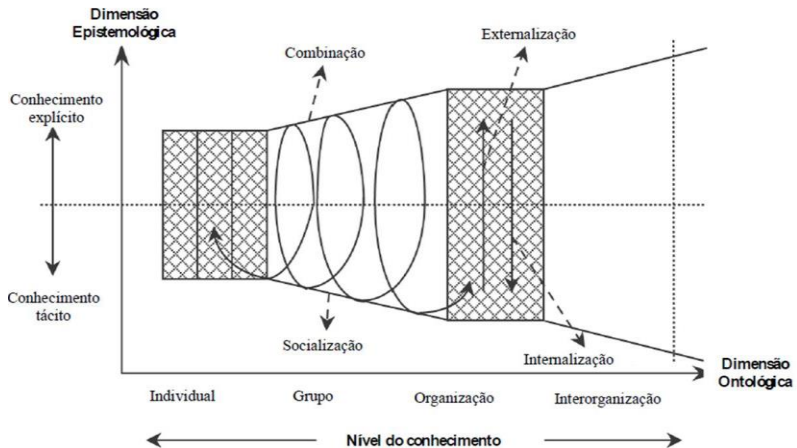
- Socialização: criação de conhecimentos por meio das interações e experiências.
- Externalização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.
- Combinação: relação entre conceito criado e conhecimento existente para produzir algo novo tangível, e a
- Internalização: é a incorporação do conhecimento explícito e sua colocação em prática.

Para Frantz (2011, p. 55),

Nonaka e Takeuchi (1997), acreditando que uma organização não cria por si só conhecimento, desenvolveram a espiral do conhecimento para colocarem em prática as dimensões epistemológica e ontológica do conhecimento. Através dela, a organização precisa mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. Esse conhecimento tácito é ampliado organizacionalmente por meio dos quatro modos de conversão vistos anteriormente, e cristalizado em níveis superiores ontológicos, chamado de espiral do conhecimento

Nesse sentido, apresenta-se por meio da Figura 1, a Espiral e criação do conhecimento organizacional concebida por Nonaka e Takeuchi (2007).

Figura 1 - Espiral e criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Para Uriarte (2008), é um grande desafio para as organizações obterem e formalizarem o conhecimento tácito para que possa ser utilizado.

Conforme Ramalingam (2006), as organizações ao reconhecerem a importância da aplicação do conhecimento como meio de melhorar seus processos, começam a utilizar e implantar a gestão do conhecimento.

Gestão do conhecimento de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), é um conjunto de atividades que consiste sistematicamente em criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento para divulgação e compartilhamento dos saberes das práticas individuais e coletivas.

De acordo com Dalkir (2005), não existe um conceito universal para gestão do conhecimento, e esta autora define como a coordenação sistemática e deliberada de pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional, a fim de agregar valor a partir da avaliação diagnóstica dos conhecimentos organizacionais.

Segundo Batista (2012, p. 07):

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade

social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

Para Santos e Varvakis (2013), GC é a

gestão de atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivos, portanto a GC objetiva a melhoria de produtividade, por meio da gestão de processos que melhoram os ciclos do conhecimento organizacional.

Freire et al. (2013), em um estudo bibliométrico sobre modelos de GC, confirmam a multiplicidade de significados, que podem ser observadas no Quadro 2, onde também constataram que a gestão do conhecimento despertou interesse para estudos científicos, havendo um aumento substancial do número de publicações a partir de 1989.

Quadro 2 - Definições de Gestão do Conhecimento

Autor (ano)	Gestão do Conhecimento
Wiig (1993)	Construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização
Macintosh (1996)	Abrange os aspectos de desenvolvimento, preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento.
Petrash (1996)	Disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo para a tomada de decisão certa.
Quintas, Lefere e Jones (1997)	Processo de gerenciamento crítico que identifica e explora o conhecimento existente, além de adquirir e desenvolver novas oportunidades
Hibbard (1997)	Processo de busca da <i>expertise</i> coletiva em qualquer lugar e sua organização para distribuição para onde houver o maior retorno.
Sveiby (1997)	Conjunto de práticas que visam à manutenção do conhecimento
Murray e Meyers (1997)	Conjunto de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para

	atingir os objetivos organizacionais
Spek, Spijkevert (1997)	Controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos.
Davenport e Prusak (1998)	Coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
Beckman (1999)	Formalização das experiências, conhecimentos e expertise, tornando-os acessíveis à organização para criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para clientes.
Bhatt (2001)	É mais do que capturar, estocar e transferir informações. Somam-se as percepções, interpretações e organizações de informações e conhecimentos em diferentes perspectivas. processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação
Terra (2001)	Uso e combinação de diferentes fontes e tipos de conhecimento organizacional visando o desenvolvimento de novas competências para alavancar a capacidade de inovar.
Schreiber et al. (2002)	Modelo de gestão que possibilita a melhoria da infra-estrutura de conhecimento da organização, com o objetivo de fornecer o conhecimento certo para as pessoas certas, na hora certa e no momento certo.
Malhotra (2002)	Processos de negócio da organização para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e TC via transformação da informação em ação por meio da criatividade e inovação, afetando a competência da organização e sua sobrevivência.
Wunram et al. (2002)	Sistemática para aplicação de medidas para guiar, controlar e promover recursos de conhecimento tangíveis e intangíveis, para utilizar o conhecimento de dentro e de fora das organizações para a criação de novo conhecimento, gerar inovação e promover melhorias.
Salmazo (2004)	Conjunto de ações para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento para a geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisões, por meio de metodologias, processos, técnicas, tecnologias e ferramentas.
Leming (2004)	Criar um ambiente onde os dados e informações

	possam ser metodicamente organizados, realçando seu valor para satisfazer uma série de propósitos garantindo a sua disponibilidade.
Fialho et al. (2006)	Orientação quanto à produção de conhecimentos e adoção de novas formas para aproveitar, difundir, combinar e lucrar com o conhecimento.
Ho (2009)	Tem por objetivo proporcionar conhecimento adequado para pessoas certas no momento certo, auxiliando na tomada de decisões e melhorando o desempenho do processo organizacional.

Fonte: Freire et al. (2013, p. 18-19)

Na percepção de Davenport (1994), a gestão do conhecimento organizacional no âmbito da administração contemporânea, constitui-se num modelo que permite às organizações alcançarem melhores resultados.

Para Gomes Júnior (2012, p. 233)

O objetivo da Gestão do Conhecimento para além de identificar e nutrir a organização é alinhar sua capacidade com a forma de agir e pensar para criar uma cultura que compreenda a importância do conhecimento.

Conforme Fialho et al. (2006), a gestão do conhecimento organizacional possibilita a melhora de processos, promovendo a aprendizagem, conduzindo à mudanças de comportamento e da cultura, que passa a voltar-se para a colaboração e o compartilhamento do conhecimento.

Dalkir (2005), menciona que funcionários compartilham cotidianamente interesses profissionais, problemas e responsabilidades, e essas relações geram confiança, estabelecem expectativas, bem como criam e fazem cumprir as normas da empresa, sendo uma oportunidade para o incentivo a uma cultura que estimule o compartilhamento de conhecimento e contribua para o desenvolvimento e sucesso organizacional.

No mesmo sentido, para Prakash (2009), a liderança pode criar uma cultura ou valores de trabalho colaborativo, facilitar o compartilhamento de conhecimentos entre departamentos, divisões e/ou unidades, e a partir daí pautar análise e melhoria do desempenho

organizacional e iniciar a formalização de iniciativas de GC.

Ao adotar a abordagem da GC a organização passa a obter inúmeros benefícios. Coelho (2004, p. 98) destaca que

Preserva a memória organizacional, reduz o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e experiências dos indivíduos que compõem sua força de trabalho.

A gestão do conhecimento, portanto, beneficia a organização para o uso eficiente dos conhecimentos, tanto individual quanto coletivo e com isso consegue atingir suas metas de maneira mais efetiva (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

E, por fim, ao serem consideradas iniciativas e práticas essenciais de GC, e visando sua institucionalização, Hurtado (2012, p. 104) salienta que “essas práticas constituem-se meio que possibilita compreender o estado atual do processo de GC, sendo para isso importante medir o seu grau de maturidade”.

2.1.1 Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas

Em nossa sociedade coexistem organizações públicas e privadas que possuem funções distintas e importantes que se relacionam para o funcionamento da nação e desenvolvimento da sociedade. Por sua vez, as Organizações Públicas são criadas por Leis e atendem ao interesse coletivo, realizam serviços para ou na Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal.

De acordo com Pires e Macedo (2006, p. 96), as organizações públicas

se tratam de sistemas dinâmicos, complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, que envolvem informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias [...] operam com alto índice de burocracia, isto é, o tipo de regulamento desenvolvido tende a ser aplicado a qualquer organização pública, uma vez que os seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa gerando assim, uma tendência à centralização das decisões.

As Organizações Públicas tem as mesmas características de outras organizações, no entanto, apresentam como particularidade objetivos fixados por uma autoridade externa a sua administração, seu mandato vem do governo e tem por finalidade prestar serviços que gerem maior eficiência da máquina pública e melhor atendimento para a sociedade (PIRES; MACEDO, 2006).

Bergue (2010) afirma que o setor público possui particularidades e o compromisso do desenvolvimento social, para isso é necessário dispor de estrutura, processos e organização voltada ao bom desempenho, eficiência e eficácia.

No âmbito do governo e em se tratando da máquina pública cumpre destacar que o Estado Federativo Brasileiro de acordo com o art. 18 da Constituição Federal de 1988 resulta da organização do sistema federativo como divisão político-administrativa e com partilha de responsabilidades e atribuições entre União, Estados e municípios com vistas a atender as demandas do setor público em cada nível de governo ou unidade federativa.

Cumpre destacar que a tarefa das organizações públicas, conforme Ribeiro et al. (2011) é promover o bem-estar social por meio de ações políticas e públicas sustentáveis e que paralelamente supram as carências da sociedade com educação, saúde, segurança, transporte, cultura, habitação, meio ambiente, entre outros benefícios.

Para que as unidades da federação consigam dar conta das atribuições para os quais foram criadas, existem, portanto, as organizações públicas que Pires (2009, p.03) para uma denominação mais didática classifica como órgãos públicos “centros competência instituídos para o empenho das funções estatais” e entidades que podem ser:

- a) Entidades estatais - Pessoas jurídicas de direito público que integram a estrutura constitucional do Estado e têm poderes políticos e administrativos, tais como a União, os Estados-membros, os Municípios e o DF.
- b) Entidades autárquias - Pessoas jurídicas de direito público de natureza meramente administrativa.
- c) Entidades fundacionais - Pessoas jurídicas de direito público assemelhadas as autárquias se instituídas pelo Poder Público.

d) Entidades paraestatais - Pessoas jurídicas de direito privado cuja criação é autorizada por lei específica para a realização de obras, serviços ou atividades de interesse coletivo. (PIRES, 2009, p.03).

As organizações públicas, portanto, necessitam de uma estrutura que viabilize seu funcionamento e gestão, que é denominada de Administração Pública.

A Administração Pública é definida por Meireles (1995, p.13) como “todo o aparelhamento preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. Então consiste num conjunto de mecanismos que viabilizam a execução dos serviços públicos à sociedade. E, complementando-se com Pires (2009, p.02) “é o conjunto dos órgãos que desempenham a atividade administrativa e não atividades políticas” e subdivide-se em Administração direta e indireta na qual

Administração Direta é o conjunto de órgãos das pessoas políticas que têm com função típica a atividade administrativa do Estado, por determinação do direito positivo. E, Administração Indireta é constituída pelas pessoas jurídicas distintas do Estado, cuja função típica é a atividade administrativa pública, por determinação do direito positivo. Excepcionalmente, algumas dessas entidades - sociedade de economia mista e empresas públicas - exercem atividade econômica que não é típica da Administração Pública (PIRES, 2009, p.02)

Para fins deste estudo, o objeto de análise e referência é a Administração Pública Municipal, portanto, partimos do município que Matias e Campello (2000, p. 21), designam como “poder local, que se apresenta mais próximo dos problemas, bem como suscetível ao controle da sociedade, mostrando-se mais adequado para atender às demandas sociais”. Ao município por intermédio das prefeituras é atribuída a função de gerir recursos e atender as necessidades locais em relação a infraestrutura, educação, saúde entre outros serviços de interesse público social já mencionados e que implicam em serviços complexos que requerem práticas de gestão inovadoras e empreendedoras.

No momento histórico que nos encontramos a rapidez do avanço tecnológico, globalização, crise mundial e como resultado da reforma administrativa da década de 90 não é mais concebível a administração burocrática precária e o engessamento das organizações públicas devido o processo de transparência, acompanhamento social por intermédio das mídias sociais e formação de participação da sociedade há necessidade de governo empreendedor, inovador.

Exige-se, todavia da administração pública a demonstração de transparência na utilização dos recursos públicos e sua contribuição social (SCHLESINGER, 2008). Dessa maneira, destaca Batista (2012) que a administração pública necessita de uma nova configuração, baseada em informação e conhecimento, onde aconteça interação entre pessoas, lideranças e tecnologias, ou seja, o efetivo gerenciamento do conhecimento para melhores resultados.

Conforme Bergue (2010), na sociedade do conhecimento a administração de pessoas, recursos e orçamentos e dos serviços públicos, requer gestão do conhecimento organizacional para sua efetividade e melhoria de processos. O autor ressalta a importância da gestão do conhecimento para colaboração com seus resultados e a prevenção de prejuízos à sociedade (BERGUE, 2010).

Gestão do conhecimento na administração pública é definida por Batista (2012, p. 49) como

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

Para Gonçalves (2006), com a gestão do conhecimento o governo poderá direcionar a produção, utilizando o conhecimento na formulação de políticas e orçamentos públicos que reflitam numa nova ordem de prioridades.

Schlesinger (2008) destaca que a gestão do conhecimento, torna-se alternativa para melhorar o desempenho da administração pública, aumentar a efetividade de ações perante a sociedade, com o mínimo de recursos e implica em:

- encontrar a maneira mais adequada para responder aos desafios;

- possibilitar que atores sociais (cidadãos, organizações não-governamentais e outros) atuem como parceiros do Estado na elaboração e implementação de políticas públicas;
- contribuir para que a população seja inserida socialmente, reduzindo as desigualdades e melhorando a qualidade de vida por meio de construção;
- manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das organizações;
- possibilitar a educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, mediante o desenvolvimento das organizações em todas as áreas do conhecimento (SCHLESINGER, 2008).

Conforme estudos de Leocádio e Santos (2008); Batista (2012); e Ipea (2014) as práticas de compartilhamento, transferência e gestão do conhecimento são pouco discutidas e utilizadas pelo setor público brasileiro, conseqüentemente há escassez de estudos publicados constituindo uma realidade que precisa mudar.

Ribeiro et al. (2011, p. 163), destacaram em pesquisa realizada sobre gestão do conhecimento e da informação na gestão municipal, que no Brasil há

um baixo nível de conscientização entre os administradores públicos sobre a importância da gestão do conhecimento e a falta de priorização e alocação de recursos em projetos de tal natureza.

Então, como compromisso legal e social, a gestão da administração pública é condição de acesso à cidadania e desenvolvimento sócio-econômico, portanto, merece a realização de mais estudos que auxiliem estes modelos de gestão (SCHLESINGER, 2008).

O conhecimento e sua gestão, portanto, constituem caminho para eficiência, eficácia e resultados positivos à administração pública municipais e extrapola as práticas de gestão conduzindo a benefícios organizacionais e humanos, portanto aos processos das organizações públicas e a sociedade como beneficiários diretos.

2.2 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Existem muitos modelos, instrumentos de avaliação, ferramentas,

instrumentos e roteiros de implementação de gestão do conhecimento para organizações privadas e públicas procederem com a implantação e o gerenciamento de seus conhecimentos.

Assim, destaca-se nesta dissertação os trabalhos de Batista (2012), Mallmann (2012), Freire et al. (2013) e Helou (2015), por empreenderem uma sólida apresentação de modelos de gestão do conhecimento obtidos por meio de revisão e/ou buscas sistemáticas de literatura em bancos de dados eletrônicos, apresentando os principais instrumentos de GC existentes, suas características, funcionalidades e operacionalidade.

Freire et al. (2013) investigou ferramentas de avaliação e percebeu que os estudos sobre o tema estão em evidência, realizou a construção de quadros importantes para a fundamentação teórica de estudos sobre GC e suas ferramentas de avaliação.

Batista (2012) procedeu com ampla revisão de instrumentos de avaliação e roteiros de implementação utilizados por organizações públicas, para chegar aos resultados empreitou em abrangente análise de alternativas existentes para poder filtrar as aplicáveis às organizações públicas.

Em seu estudo, o autor constatou a existência de um número reduzido de estudos sobre modelos de GC no setor público, apenas quatro realmente abordavam o tema, em muitos estudos de caso os autores utilizaram modelos já existentes que não foram construídos especificamente para a administração pública, e ainda que são escassos os trabalhos propondo modelos específicos de GC para a AP sobre a qual desenvolveu seu próprio modelo (BATISTA, 2012).

Mallmann (2012) realizou um diagnóstico qualitativo dos processos de GC em uma organização pública brasileira. No seu construto enfatizou referências sobre diagnóstico da GC, apresentou métodos de forma detalhada, inclusive de Batista (2012) e justificou a escolha do método OKA aplicado principalmente por necessitar utilizar um método aplicável ao setor público brasileiro, preferencialmente já testado e aprovado por outros órgãos públicos; considerando que a organização investigada já possuía histórico de realização de diagnóstico por meio do método OKA, e a havia a existência da necessidade de alinhamento do modelo de diagnóstico de GC aos critérios do modelo de GC que vinham sendo utilizados na empresa.

Helou (2015) em sua tese intitulada Diretrizes para avaliação da maturidade da gestão do conhecimento para a administração pública, aprofundou as pesquisas acerca das dimensões propostas pelo APO

(2009) utilizada pelo IPEA (2012), concebendo um novo Modelo de Avaliação da Maturidade em Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

Para isso, categorizou dois novos fatores críticos de sucesso denominados Arcabouço Legal e Cultura Organizacional para a implantação de GC em organizações públicas a partir do instrumento de avaliação do modelo de maturidade utilizado pelo Modelo IPEA de GC estruturado com base no modelo da APO (2009, p. 292), portanto, apresenta um novo questionário (que foi devidamente validado), e uma nova escala de maturidade, voltado a um processo de avaliação de maturidade em GC para aplicação frequente, sendo que nos instrumentos existentes até então, a previsão ou proposta de avaliação da maturidade acontecia somente no início da implantação da GC, ou antes (HELOU, 2015).

A tese é respaldada por consistente revisão sistemática da literatura sobre os termos maturidade em gestão do conhecimento, maturidade em gestão do conhecimento na Administração Pública e maturidade em gestão do conhecimento na Administração Pública brasileira, e a partir dos resultados apresenta gestão do conhecimento na administração pública, modelos de GC, e os modelos de maturidade em GC.

O Quadro 3 aborda os modelos de GC, classificados como principais e selecionados pelos autores acima.

Quadro 3 - Modelos de Gestão do Conhecimento

Autor	Modelo	Foco
BATISTA (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - APQC - Road Map for Knowledge Management Results (2002) - Instrumento de Pesquisa da OCDE (2003) - OKA - Instituto do Banco Mundial (2006) - Gespública - Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública (2010) - Modelo da APO (2009) - MAKE Metodologia Modelo de Avaliação do Fórum Europeu em GC 	Modelos de Gestão do Conhecimento para organizações públicas

MALLMAN N (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - OKA - Instituto do Banco Mundial (2006) - Apresenta e analisa os resultados encontrados por: - Sveiby (2010) - Raub e Sthapit (2001) - Bukowitz e Williams (2002) - Batista (2008, 2012) - Grossman (2006) - Serafimescu (2008) 	Foco: Diagnóstico – Métodos
FREIRE et al. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - KMAT (1996) - APQC (1996) - Elementos Construtivos de GC de Probst, Raub, Ronhardt (2002); - DGC de Brukowitz e Williams (2002); - OKA (2006) - APO (2009) 	Foco: Diagnóstico
HELOU (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de Wiig (1993) - Modelo de Von Krogh e Ross (1995) - Modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) - Modelo de Boisot (1998) - Modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) - Modelo de Bukowitz e Williams (2002) - Modelo ICAS (2004) - Modelo de Choo (2006) - Modelo da APO (2009) - Modelo IPEA de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (2012) 	Foco: Modelos de maturidade

Fonte: Elaborado pela autora.

Diversos modelos de GC disponíveis na atualidade podem ser utilizados para fins de controle e melhoria do desempenho organizacional. Esses recursos disponíveis, tem em comum o fato de iniciarem medindo a presença da GC nos processos no intuito de

melhorar os resultados e com isso possibilitam que as ações da organização sejam baseados em conhecimento e desse modo alinhadas às estratégias de GC (NATALE; NEVES, 2014).

Os modelos de gestão do conhecimento, conforme Heisig (2009 *apud* Batista 2012, p. 20) podem ser prescritivos, descritivos ou híbridos. Os prescritivos oferecem orientação sobre os tipos de procedimentos de GC sem abordar detalhes específicos sobre como esses procedimentos podem ou devem ser implementados, os descritivos descrevem gestão do conhecimento e identificam os atributos importantes da GC devido a sua influência sobre o sucesso ou fracasso das iniciativas de GC e os híbridos são uma combinação dos dois.

A maioria dos modelos sejam eles prescritivos, descritivos ou híbridos, salientam Freire et al. (2013) preveem no início de sua utilização a realização do mapeamento dos processos de GC, após procedem com a avaliação do nível de envolvimento individual e do grupo com as tarefas e atividades, para então serem determinadas as inconformidades ou deficiências que necessitam de modelagem para atender a GC. Salienta-se que mapeamento dos processos de conhecimento é definido por Batista (2012, p. 80), como

o 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.

Freire et al. (2013, p. 21) partindo do questionamento: “Quais ferramentas estão disponíveis para proceder a essa avaliação de GC e quais são os principais fatores que devem ser analisados na organização?” realizaram um levantamento bibliométrico e encontraram 15 artigos com foco em algum ferramental (método, forma, técnica) para a GC, cujos resultados encontrados seguem dispostos no Quadro 4 apresentando seus fatores de análise e características.

Quadro 4 - Artigos Relevantes sobre ferramentas de avaliação de GC

Autor	Data	Ferramenta	Fatores de análise	Características
Kaplan e Norton	1992	BSC	Financeiro, do cliente, dos processos internos, e de aprendizado	Medição de desempenho organização por indicadores
Arthur Andersen e APQC	1996	KMAT	Facilitadores: liderança; cultura; tecnologia e medição Processos: cria, identifica, coleciona, adapta, organiza, coleciona, compartilha.	Baseado em um modelo de gestão do conhecimento
Edvinson e Malone	1997	Skandia Navigator	Crescimento, renovação, eficiência e estabilidade	Medição do capital intelectual
Svelby	1997	Intangible Asset Monitor	Crescimento, renovação, eficiência e estabilidade	Os indicadores devem ser selecionados com base na estratégia organizacional
Probst, Raeub, Ronhardt	2002	Elementos Construtivos da GC	Metas e avaliação de crescimento; identificação, aquisição e compartilhamento do conhecimento; distribuição, utilização e preservação do conhecimento	Análise e aplicação de GC com base nos elementos construtivos
Brukowitz e Williams	2002	DGC	Obtenção, utilização, aprendizagem,	Estruturação do processo de GC com base no

			contribuição, avaliação, construção, manutenção e descarte do conhecimento	diagnóstico
Su, H.-Y., Lin, Y.	2006	Proposição de um método	Aspectos de GC com missão e visão organizacionais	Apresenta indícios de competitividade a partir da melhoria de qualidade e GC
World Bank Institute – WBI	2006	OKA	Incentivos culturais, fatores, identificação, criação, compartilhamento, fluxo e acessibilidade do conhecimento, comunidades de práticas, aprendizado, tecnologias, conteúdos e programas de GC, liderança e estratégia, operacionalização, métricas, alinhamento e monitoramento dos processos de GC	Diagnóstico da GC baseado em Pessoas, Processos e Sistemas
Risidi, H., Abdullah, R.	2008	Sem nome	Criação, captura e acesso ao conhecimento de produtos, serviços e processos	Analisa de requisitos para GC e seus efeitos na implantação de sistema de GC e retorno sobre investimentos
Khoshsima, G., Ebrahimineja	2008	Confirmação de hipótese, sem	Infraestrutura, processo, pessoas e estratégia.	Avalia a correlação entre GC e eficiência

d, M.		ferramenta		com base em ferramentas estatísticas
Lee, C.-L., Ho, C.-T., Chiu, Y.-L.	2008	Confirmação de hipótese, sem ferramenta	Capacitadores: estratégia e liderança, funcionários de TI, Cultura organizacional e estrutura voltada para GC	Avalia a GC e o incremento de desempenho de perspectivas não financeiras
Risidi, H., Abdullah, R.	2008	Sem nome	Criação, captura e acesso ao conhecimento de produtos, serviços e processos	Analisa de requisitos para GC e seus efeitos na implantação de sistema de GC e retorno sobre investimentos
Khoshshima, G., Ebrahiminejad, M.	2008	Confirmação de hipótese, sem ferramenta	Infraestrutura, processo, pessoas e estratégia.	Avalia a correlação entre GC e eficiência com base em ferramentas estatísticas
Lee, C.-L., Ho, C.-T., Chiu, Y.-L.	2008	Confirmação de hipótese, sem ferramenta	Capacitadores: estratégia e liderança, funcionários de TI, Cultura organizacional e estrutura voltada para GC	Avalia a GC e o incremento de desempenho de perspectivas não financeiras
Yang, C.-C., Marlow, P.B., Lu, C.-S.	2009	Indicativos para desenvolvimento de ferramentas	Hipóteses a partir da relação entre desempenho e os facilitadores da GC	Aponta caminhos para relações entre etapas do processo de GC e o desempenho organizacional
Ho, C.-T.	2009	Indicativos para desenvolvimento de ferramentas	Levantamento de hipóteses a partir das relações entre desempenho e aspectos de GC	Não demonstra relação entre número de empregados e desempenho no âmbito da GC

Ronald Young e Organização Asiática para Produtividade e (APO)	2010	<i>APO KM Assessment Tool</i>	Liderança em GC; Processos; Pessoas; Tecnologia; Processos de Conhecimento; Aprendizado e Inovação; Resultados da GC (rentabilidade; produtividade; qualidade e crescimento)	Cria um questionário para aplicação em pequenas e médias empresas para avaliação de GC
Akhavan, P., Hosnavi, R.	2010	Sem nome	Identificação, coleção, compartilhamento, estoque, organização e avaliação do conhecimento	Desenvolve a partir de um painel Delfi, um diagnóstico de GC
Xia, L., Pan, J., Chen, S., Zhao, Y.	2010	Sem nome	Quatro etapas do processo de GC, retroalimentação do sistema e capacidades e contextos de GC	Estabelece um sistema para indexar e quantitativamente avaliar o nível de GC
Zhang, C.	2010	Modelo dos quatro fatores	Fatores internos, externos, técnicos e capacidade gerencial	Apresenta um modelo com as relações entre os fatores e aponta lacunas

Fonte: Freire et al. (2013, p. 27-28).

Dentre as ferramentas estudadas sobre avaliação de GC, Freire et al. (2013) selecionaram:

- KMAT de Arthur Andersen
- APQC (1996);
- os Elementos Construtivos de GC de Probst, Raub, Ronhardt (2002);
- a DGC de Brukowitz e Williams (2002);
- a OKA de World Bank Institute – WBI (2006) e

- o APO de Ronald Young e da Organização Asiática para Produtividade (2010).

2.2.1 KMAT - The Knowledge Management Assessment Tool

A ferramenta de Diagnóstico da Gestão do Conhecimento *The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)* foi desenvolvido em 1996 por Arthur Andersen e o *American Productivity and Quality Center (APQC)*, portanto, possui domínio e propriedade internacional. É um processo de avaliação da GC que permite rápida investigação, dispõe de um questionário sintético que mede como a organização cria, identifica, coleciona, adapta, organiza, aplica, compartilha conhecimento (RAEUB; STHAPIT, 2001).

Baseado no benchmarking, a adoção do Kmat permite avaliar a gestão do conhecimento organizacional e requer que os processos de gestão do conhecimento sejam avaliados realizando-se comparação interna, ou seja, entre diferentes áreas ou setores e/ou externamente com outras empresas (RAEUB; STHAPIT, 2001).

Vale ressaltar que os procedimentos de aquisição, consultoria do Kmat são complexos e de difícil acesso e se trata de um modelo concebido para organizações em geral sem preocupação com aplicabilidade e particularidades do setor público.

2.2.2 APQC - Road Map for Knowledge Management Results

O Mapa Rodoviário *Road Map for Knowledge Management Results* é outra ferramenta de Diagnóstico da Gestão do Conhecimento, de propriedade da APQC e surgiu em 2002. Como o Kmat norteia-se pelo benchmarking e apresenta um roteiro para avaliação com um questionário simples que é dividido em 5 estágios: início; desenvolvimento da estratégia; desenho e implementação de práticas de GC; expansão e apoio; e institucionalização (APQC, 2002).

Esse método foi elaborado para pequenas e médias empresas e dispõe de um guia com orientações práticas que viabiliza identificar a situação da organização e aponta a direção das medidas a serem adotados para com os resultados obtidos na avaliação, portanto, seu foco está na implementação da GC (BATISTA, 2012; MALLMANN, 2012).

Muito embora sua elaboração e aplicabilidade não estejam voltados à organizações públicas, Batista (2012) salienta que se trata de um método que contribuiu significativamente para o desenvolvimento do modelo de GC para a administração pública brasileira, tendo em vista sua organização e elementos constituintes.

2.2.3 Gestão do Conhecimento de Probst, Raub, Ronhardt

Probst, Raub e Romhardt propuseram em 2002 um modelo de avaliação de gestão do conhecimento que pressupõe uma avaliação do conhecimento e de sua gestão na organização dividida em dois eixos que são as metas de conhecimento e a avaliação do conhecimento e para a qual adora as seguintes etapas: identificação do conhecimento, aquisição de conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, distribuição ou compartilhamento de conhecimento, partilha ou distribuição de conhecimento, preservação ou retenção de conhecimento, avaliação do conhecimento e, por fim, metas do conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Conforme Helou (2015) e Mallmann (2012), essa metodologia inova pelo acréscimo das metas de conhecimento, que se trata de elementos essenciais à construção de modelos de GC. A avaliação de conhecimento por meio desse modelo implica na indicação de níveis que compreendem a base de conhecimento da empresa e as medidas que devem ser tomadas na busca pelo conhecimento perpassando todos os processos por onde circunda o conhecimento na organização.

Destaca-se, que não foi um modelo concebido para empresas do setor público, todavia ao considerar as dimensões individuais e coletivas da organização, avaliar o conhecimento organizacional e proceder com o estabelecimento de metas é de grande relevância.

2.2.4 DGC - Diagnóstico de Gestão do Conhecimento

O Diagnóstico de Gestão do Conhecimento – DGC desenvolvido por Bukowitz e Williams no ano de 2002, é um método de auditoria quali-quantitativo do conhecimento. Em sua abordagem destacam-se a determinação de pontos fortes, fraquezas, oportunidades, ameaças e riscos da gestão do conhecimento.

No diagnóstico de gestão do conhecimento (DGC) são avaliados os seguintes elementos de conhecimento e sua gestão: obtenção, uso, aprendizagem, contribuição, avaliação, construção e sustentação e despojamento. O ciclo de avaliação da gestão do conhecimento por meio do DGC está organizado em dois processos: tático e estratégico (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O DGC também não foi pensado para organizações públicas, no entanto colabora à construção de um modelo próprio ao ser estruturado de maneira que seus processos conduzam ao alinhamento de estratégias de conhecimento para a organização.

2.2.5 OKA - Organization Knowledge Assessment

O método OKA foi desenvolvido por Fonseca (2006) para o Banco Mundial e é um instrumento de avaliação sobre a preparação para a gestão do conhecimento em organizações, e tem como objetivo que as organizações avaliem seu nível de preparação para GC, e identifiquem seus pontos fortes e fracos.

O OKA tem como ponto de partida um *framework* que contém 3 elementos: pessoas, processos e sistemas, contempla os processos de identificar, criar, obter, armazenar, compartilhar, disseminar e operacionalizar (incorporar e aplicar) o conhecimento, e para o diagnóstico dispõe de um questionário com 205 questões a partir de 14 dimensões de análise (FONSECA, 2006).

Fonseca (2006) recomenda a aplicação do modelo à grandes organizações. Segundo Batista (2012, p. 30-31),

é para o setor privado e não considera as diferenças entre organizações públicas e privadas [...] complexo o que torna sua implementação bastante difícil para a grande maioria dos órgãos e entidades da administração pública.

O OKA é um instrumento com extensa base teórica, foi traduzido do inglês para o português e customizado para a administração pública e vem sendo utilizado por várias organizações públicas brasileiras apresenta processos de GC relevantes a serem considerados na construção de um modelo de GC para a administração pública brasileira (BATISTA, 2012).

2.2.6 APO – Asian Productivity Organization

A ferramenta de avaliação de gestão do conhecimento APO – *Asian Productivity Organization*, é um modelo e método de implantação da GC elaborado por Young (2010). Em comum ao OKA parte de um *framework*, e tem por objetivo ajudar as organizações a realizarem uma avaliação inicial e simplificada da gestão do conhecimento e à implantação da GC.

Apresenta um questionário com 42 questões, que avalia 7 categorias: liderança, Processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados em GC e contribui para que a organização conheça os pontos fortes e as oportunidades de melhorias.

O modelo foi elaborado para pequenas e médias empresas da Ásia (YOUNG, 2010). Ressalta-se, que não foi elaborado para o setor público, no entanto Batista (2012) enfatizou a existência de vários componentes que podem ser utilizados na construção de um novo modelo e adaptou para a Administração Pública brasileira e é definido por Helou (2015, p.76) como

um modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira, destinado às entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, dos níveis federal, estadual e municipal, da administração direta e indireta.

2.3 MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Natale e Neves (2014), afirmam que para realizar uma avaliação da GC, podem ser utilizados os indicadores de GC e/ou os níveis de maturidade, e ao avaliar a GC utilizando ambas as alternativas é possível aumentar a capacidade da empresa de gerenciar seu conhecimento.

Os modelos de maturidade, portanto, consistem em ferramentas integrantes de um modelo de GC, que ajudam a compreender melhor as estruturas, terminologias e processos de GC (NATALE; NEVES; 2014).

Baseado em estudos de Bruno (2008), Gonçalves, Jungues, Borges (2010), Kuriakose et al (2010), Jumo (2011), Batista (2012), Pérez e Enrique (2012), Sinha (2013) e Helou (2015), o Quadro 5, apresenta as

algumas definições sobre Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento.

Quadro 5 - Objetivo dos Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Autor (ano)	Objetivos
Bruno (2008)	ajudar as organizações a avaliarem e entenderem o seu nível atual de maturidade organizacional, provendo um caminho para melhoramento por meio do reconhecimento das competências que deveriam desenvolver
Gonçalo, Jungues, Borges (2010)	estruturar áreas de conhecimento de acordo com níveis de maturidade de aplicação. Quanto maior o nível da organização, mais avançada sua orientação estratégica e sua capacidade de aplicação nos processos relacionados, e possivelmente melhor serão seus resultados.
Kuriakose <i>et al</i> (2010)	Os modelos de maturidade em GC estão ligados diretamente à implantação da GC nas empresas, e podem ser considerados mais uma ferramenta para isso, principalmente por fornecer ajuda para o melhor entendimento das estruturas, terminologias e processos de GC.
Jumo (2011)	Dar subsídio a empresa para que a mesma possa conhecer as atividades e melhores práticas dos processos de GC e também, conhecer seu nível de maturidade nesses processos e atividades. A partir disso, a empresa pode buscar soluções para o aprimoramento de tais processos.
Batista (2012)	Determinar o grau de utilização da GC na organização pública; determinar se a organização pública conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de GC; e identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da GC.
Pérez e Enrique (2012)	um modelo de maturidade é um conjunto de práticas que são vinculadas a uma escala com diversos passos que são descritos desde um nível inicial até um nível de excelência.
Sinha (2013)	Modelos de maturidade em GC podem ser utilizados para avaliar a capacidade da empresa em gerenciar seus ativos de conhecimento e, para

	isso, os modelos de maturidade devem fornecer um conjunto de padrões, práticas e processos de GC com a finalidade de verificar a maturidade desses pontos. Um modelo pode, também, fornecer um roteiro de como implementar GC em uma organização.
Helou (2015)	Descreve as fases de crescimento por qual a organização deve passar para o seu desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme Helou (2015), a ideia inicial e finalidade dos modelos de maturidade eram avaliar os processos de desenvolvimento de softwares, tendo em vista seus resultados outras áreas como a gestão de projetos e a do gestão de conhecimento, posteriormente passaram a adotar e desenvolver.

Os modelos de maturidade implicam na disponibilidade de um roteiro de avaliação da GC, que ao ser aplicado, apresenta um diagnóstico da maturidade em relação a como a organização está naquele momento, e com isso permite identificação dos fatores que necessitam atenção e serem melhorados (NATALE; NEVES, 2014).

De acordo com Malmann (2012, p. 73):

A realização dos diagnósticos e avaliações por esses métodos é rápida e bastante facilitada por utilizarem questionários a serem respondidos por integrantes das organizações pesquisadas, o que possibilita a obtenção de uma “foto instantânea” da situação em determinado momento, a partir da qual é viabilizada a rápida elaboração de planos de ação.

A maturidade em GC, por sua vez, é identificada na forma de grau (expressa em números) e qualificada em níveis (apresentação conceitual). Neste sentido o grau de maturidade é o resultado obtido por meio da aplicação de instrumento para avaliação da GC e que indica um total de pontos (BATISTA, 2012), enquanto o nível de maturidade é a faixa de pontuação que indica o nível de maturidade em uma determinada escala (BATISTA ET AL., 2014).

Finalmente, discorreremos sobre o conceito de maturidade no cerne da gestão do conhecimento, a ausência conceitual destaca que

outros pesquisadores não demonstram preocupação ou não atribuem importância a esta definição enquanto encontra-se larga identificação do que vem a ser modelo de maturidade, todavia, se tratando de termos complementares, porém, com significados distintos encontra-se essa condição ultrapassada na tese de Ângela Regina Heinzen Amin Helou (2015, p. 83) que com base em sua pesquisa apresenta definição de maturidade como “o grau com que um processo e atividade é institucionalizado e efetivado por toda a organização”.

2.3.1 Modelo de Maturidade para Administração Pública Brasileira de Batista (2012)

Neste estudo, como instrumentos de coleta de dados primários utilizou-se o questionário de avaliação da maturidade em GC integrante do Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (MGCAPB) de Batista (2012) adaptado de APO (2009).

A APO - *Asian Productivity Organizations* (2009) desenvolveu um modelo de GC e método de implementação e não especificamente um modelo de maturidade. Seu modelo de GC dispõe de um questionário *survey* para avaliação da GC, disponível no Anexo 2.

O Modelo de GC APO (2009), adaptado para administração pública brasileira por Batista em 2012, foi desenvolvido a partir de consistente revisão de literatura a partir das práticas de GC de organizações da Europa e dos Estados Unidos, e resultou em um modelo híbrido (descritivo, uma vez que, descreve a GC, e prescritivo, pois, orienta como implementar a GC nas organizações), e num método de implantação simples e prático e construído para atender a realidade e necessidades das pequenas e médias empresas da Ásia (APO, 2009; BATISTA, 2012).

De acordo com a APO (2009), o modelo de GC é constituído por:

- Três níveis: aceleradores; processo de GC; e resultados (produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento).
- Quatro os aceleradores: liderança, tecnologia, pessoas e processos.
- Cinco passos / processos de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.

O método de implementação da APO (2009) compreende quatro passos:

- Descobrir: avaliar a maturidade e elaborar *Business Case*.
- Desenhar: desenvolver estratégia de GC; identificar programas; desenhar os processos; e formular plano de implementação.
- Desenvolver: formular um projeto piloto e proceder revisões após a ação.
- Implementar: implementar o plano de GC em toda a organização; lidar com as resistências à GC; desenvolver um plano de comunicação; e avaliar continuamente.

Considerando que o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira, concebido por Batista (2012), atende às entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nos níveis federal, estadual e municipal, da administração direta e indireta escolheu-se, assim, este modelo, como instrumento de diagnóstico do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento nos setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma (PMC), objetivo desta pesquisa.

Esse modelo incorpora o ingrediente conhecimento do cidadão, acrescenta o ciclo KDCA e consiste num modelo genérico e holístico com foco em resultados que associe GC à eficiência, à eficácia, à efetividade social, ao desenvolvimento econômico e aos princípios de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência (IPEA, 2014; BATISTA, 2012).

Especificamente em relação ao Instrumento para Avaliação da GC, cumpre destacar que consiste em um questionário que tem por finalidade ajudar a organização a realizar uma avaliação ou também denominada autoavaliação de sua pré-disposição para a gestão do conhecimento, antes de iniciar uma experiência em GC, para isso conhecendo seus pontos fortes e oportunidades de melhoria (APO, 2009; YOUNG, 2010; BATISTA, 2012).

O instrumento de avaliação da maturidade da GC apresenta sete elementos de análise, denominados por batista (2012) critérios, que são: liderança em GC; processo; pessoas; tecnologia; processo de GC; aprendizagem e inovação; e resultados da GC. Os critérios de avaliação da GC são descritos no Quadro 6 a seguir:

Quadro 6 - Descrição dos critérios de avaliação

Critérios	Descrição
1. Liderança em GC	Examina se: <i>i)</i> a visão e a estratégia de GC estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização e se são compartilhadas; <i>ii)</i> existem arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC; <i>iii)</i> são alocados recursos financeiros nas iniciativas de GC; <i>iv)</i> a organização conta com política de proteção do conhecimento; <i>v)</i> a alta administração e chefias intermediárias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e <i>vi)</i> se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação..
2. Processo	Avalia se a organização: <i>i)</i> define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos; <i>ii)</i> modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; <i>iii)</i> conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações; <i>iv)</i> implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados; e <i>v)</i> a organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho.
3. Pessoas	Analisa se: <i>i)</i> os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o alcance dos objetivos da organização; <i>ii)</i> a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos funcionários; <i>iii)</i> a organização tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria; <i>iv)</i> a organização conta com banco de competências; <i>v)</i> há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e compartilham conhecimento; e <i>vi)</i> a organização do trabalho contempla trabalho em equipe.
4. Tecnologia	Verifica se: <i>i)</i> há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC; <i>ii)</i> a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da

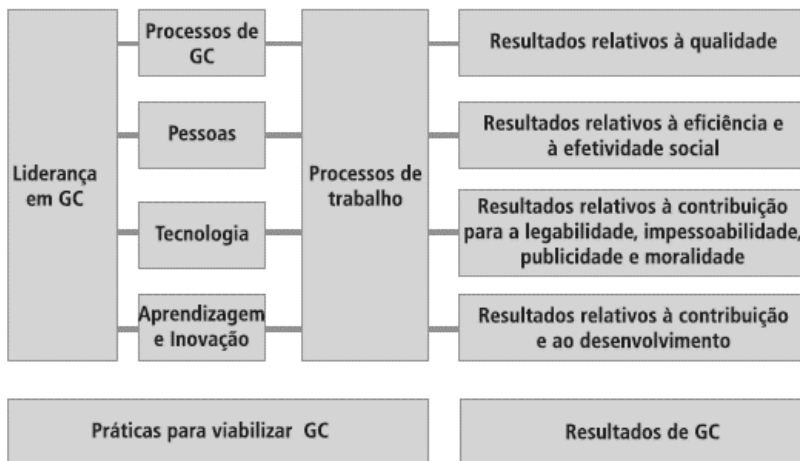
	organização; <i>iii</i>) todas as pessoas têm acesso a computador; <i>iv</i>) todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de <i>e-mail</i> ; <i>v</i>) as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente; e <i>vi</i>) a intranet é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.
5. Processos de Conhecimento	Examina se: <i>i</i>) a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; <i>ii</i>) a organização conta com um mapa de conhecimento e o utiliza; <i>iii</i>) o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado; <i>iv</i>) o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido; <i>v</i>) se a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; e <i>vi</i>) se há <i>benchmarking</i> interno e externo para melhorar o desempenho e inovar.
6. Aprendizagem e Inovação	Avalia se: <i>i</i>) a organização articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação; <i>ii</i>) a organização aceita o erro como oportunidade de aprendizagem; <i>iii</i>) há equipes interfuncionais para resolver problemas; <i>iv</i>) as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos; <i>v</i>) as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos; e <i>vi</i>) se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.
7. Resultados da GC	Analisa se: <i>i</i>) a organização tem histórico de implementação da GC; <i>ii</i>) são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização; <i>iii</i>) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência; <i>iv</i>) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade; <i>v</i>) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social; e <i>vi</i>) se a organização melhorou – graças às contribuições de GC – os resultados dos indicadores relativos a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

O instrumento possui 42 questões (Anexo 2), que abrangem as sete categorias descritas acima, cada categoria isoladamente tem pontuação máxima de 30 pontos, cujo limite somatório é 210 (APO, 2009; YOUNG, 2010; BATISTA, 2012).

Batista (2012) consolidou os critérios de avaliação descritos juntamente com os resultados esperados à organização que estão dispostos na Figura 2:

Figura 2 - Critérios de avaliação da GC



Fonte: Batista (2012, p. 93)

Para a realização da autoavaliação do grau de maturidade em GC por meio do Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira, Batista (2012) salienta a necessidade de conhecimento prévio de alguns processos para auxiliar na realização do mapeamento inicial de práticas de GC:

- Entender os direcionadores estratégicos da nossa organização: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas.
- Analisar os quatro viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos.

- Conhecer as cinco atividades do processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento
- Compreender o Ciclo KDCA: Knowledge = conhecimento; Do = executar; Check = verificar; e Act = atuar corretamente.

De acordo com o autor estes “auxiliarão na realização de um mapeamento inicial das práticas de GC existentes na organização que podem ser disseminadas durante a implementação. A organização pode estar fazendo GC sem saber” (BATISTA, 2012, p 90).

Após a aplicação do Instrumento de avaliação da GC para a Administração Pública Brasileira, os resultados foram tabulados e evidenciaram o grau de maturidade em GC da organização.

O grau de maturidade de acordo com Batista (2012) pode variar em níveis, que em totalidade são cinco: reação, iniciação, introdução (expansão), refinamento, e maturidade. Os significados dos cinco níveis de maturidade em GC conforme Batista (2012, p. 97), são:

Nível 1: reação - A organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento.

Nível 2: iniciação - A organização pública começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

Nível 3: introdução (expansão) - Há práticas de GC em algumas áreas.

Nível 4: refinamento - A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente.

Nível 5: maturidade - A GC está institucionalizada na organização pública.

Helou (2015) destaca que as situações descritas em cada um desses níveis e suas respectivas características estão diretamente relacionadas com a condição de incidência dos viabilizadores (liderança, tecnologia, pessoas e processos) e revelam o estado da organização em relação aos processos de GC; sendo que deste arcabouço de elementos e etapas a aprendizagem e inovação constituem em resultados imediatos; e resultados finais da organização pública.

Após a realização da avaliação da maturidade em GC, a organização tem conhecimento de seus pontos fracos e oportunidades de

melhorias e com isso pode seguir a elaboração de *Business Case* e ao PGC - Plano de Gestão do Conhecimento.

A avaliação de maturidade em GC vem sendo aplicada em várias organizações públicas brasileiras e alguns casos são elencados a seguir:

Helou (2015) em sua Tese que tem como título Diretrizes para avaliação da maturidade em gestão do conhecimento na administração pública utilizou o Instrumento de avaliação de Batista (2012) e propôs ao questionário o acréscimo de duas novas dimensões Cultura Organizacional e Normas Legais. Em seus resultados apresenta a aplicação do instrumento nas seguintes organizações públicas: ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), ECT (Empresa de Correios e Telégrafos), IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), SEPLAG/MS (Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais), SEE/MG (Secretaria de Estado da Educação de Estado de Minas Gerais), PM/MG (Polícia Militar do Estado de Minas Gerais), PC/MG (Polícia Civil do Estado de Minas Gerais), DCTA (Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial), ITA (Instituto Tecnológico da Aeronáutica), ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial), e FIOCRUZ (Fundação Oswaldo Cruz – Vice-presidência – casa Oswaldo Cruz e Bio-Manguinhos).

O Ipea em 2014 com a participação de Batista, publicou os relatos de casos reais de implantação da GC de organizações públicas que encontram-se em diferentes estágios de implantação da GC. Neste livro constam resultados da avaliação da maturidade por meio do Instrumento de avaliação da GC para administração pública brasileira de Batista (2012) e são: Superintendência de Aeronavegabilidade (SAR) da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); Ipea; Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT).

Mendes (2013) aplicou o Instrumento de Avaliação da GC de Batista (2012) no Instituto Nacional de Criminalística - órgão central da criminalística federal que foi objeto de sua dissertação de mestrado em Administração à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), intitulada: Análise do nível de maturidade em gestão do conhecimento na Criminalística Federal, além de descrever o nível de maturidade da organização propôs a Implantação da gestão do conhecimento para a racionalização no acesso à informação existente na criminalística federal, bem como a melhoria do desempenho do trabalho pericial em

todo o território nacional e para a incrementação de seus resultados voltados à qualidade dos produtos e serviços disponibilizados à sociedade brasileira.

Nonato (2013) apresentou dissertação ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, da Universidade Católica de Brasília - UCB, sob o título *A relevância dos critérios pessoas e tecnologia, na gestão do conhecimento no Ministério da Educação e Cultura*. Em seu estudo o autor aplicou o instrumento de Batista (2012) no Ministério da Educação e da Cultura do Brasil ao qual teceu adaptações para aferir somente os critérios pessoas e tecnologia adotando também o Instrumento da APQC (*American Productivity and Quality Center*) por meio de grupo focal. Os resultados encontrados nos dois dos sete Critérios de Batista (2012) avaliados, demonstraram que já existe um movimento interno para que seja adotada a Gestão do Conhecimento como ferramenta de gestão no MEC e analisada historicamente sua atuação MEC na educação até o momento atual, possibilitou ao pesquisador reconhecer a importância das ferramentas da Gestão do Conhecimento como facilitadoras para a aprendizagem e também ao desenvolvimento institucional.

Portanto, trata-se de Instrumento consolidado, fundamentado e de aplicação simples, motivo pelo qual optamos pela escolha deste instrumento para utilização neste estudo.

2.4 CONVÊNIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A partir da Constituição Federal de 1988 os municípios passaram a ter maior autonomia e aumento de sua capacidade de arrecadação, com isso as prefeituras ganharam margem financeira com a obtenção de receitas próprias (por exemplo com a arrecadação do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS e Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU). Além disso, contam também com transferências constitucionais (como o Fundo de Participação dos Municípios -FPM- entre outros meios), e transferências legais decorrentes também de previsão legal (BARATTA; MARQUES, 2012).

Para Gallo (2011) as transferências consistem em relações intergovernamentais que visam fornecer recursos para entes federativos com a finalidade de garantir a realização de serviços públicos, portanto, transferências entre diferentes esferas de governo (transferências verticais) ou entre unidades de governo semelhantes (transferências

horizontais), consolidam-se como mecanismos que visam a redução de desigualdades regionais e acontecem pela partilha de impostos, transferências gerais ou incondicionais de recursos que podem ser livremente serem alocados nos orçamentos dos governos subnacionais.

Segundo Brasil (2013) as transferências constitucionais se tratam de parte das receitas arrecadadas pelo governo federal repassadas aos estados e municípios conforme determina a Constituição Federal da União para os Municípios, por exemplo, Fundo de Participação dos Municípios (FPM), do Estado para os Municípios, Imposto sobre a propriedade de veículos automotores (IPVA), entre outros. E, transferências legais, são regulamentadas em leis específicas, podem ocorrer por meio da aplicação dos recursos repassados sem vinculação a um fim específico, ou com vinculação a um fim específico como exemplos os repasses do Sistema Único de Saúde e do Sistema Único de Assistência Social.

Em observância ao cenário econômico nacional os municípios brasileiros ficam com menor parte da arrecadação dos impostos que lhes são repassados por meio das transferências constitucionais e legais, e isso acaba contribuindo para o surgimento de dificuldades de caráter orçamentário para conseguir dar conta de satisfatória prestação de serviço de saúde pública, geração de emprego e renda, agricultura, saneamento básico, educação, habitação e assistência social, na qual a prática de celebração de convênios (transferências voluntárias), junto aos governos federal e estadual se torna importante alternativa para obtenção de recursos públicos (PACHECO; FORMANSKI; FRANZONI, 2013; BARATTA; MARQUES, 2012; MATIAS, 2009).

O Convênio conforme Di Pietro (2005) é um instrumento que o Poder Público utiliza para associar-se com outras entidades, sejam elas públicas ou privadas sem fins lucrativos. Para Todero (2006) o convênio da administração pública trata-se de pacto de cooperação, colaboração, coordenação e parceria, bem como a comunhão entre pessoas e entidades da administração pública e destas com pessoas físicas ou jurídicas, com ou sem fins lucrativos. Para efeitos desta dissertação, convênio, é descrito no artigo 1º, § 2º, inciso VI, da Portaria Interministerial 507, de 24 de Novembro de 2011 como o:

Acordo ou ajuste que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União e tenha como partícipe, de um lado, órgão

ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, do Distrito Federal ou municipal, direta ou indireta, consórcios públicos, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando à execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação.

Para fins de análise e sustentação teórica foram eleitos e abordados convênios da administração pública celebrados entre a União, e/ou Estado com municípios, ou seja, somente entre os entes federados mencionados.

Os convênios resultam em transferências de recursos entre órgãos ou entidades da administração pública para o custeio ou financiamento da execução de programas governamentais, projetos e atividades de interesse recíproco, denominadas transferências voluntárias. Conforme a Lei de responsabilidade fiscal (LRF) LC Nº 101/2000, artigo 25:

Entende-se por transferência voluntária a entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde.

Por sua vez, constituem-se como elementos viabilizadores da realização de convênios os programas governamentais, projetos e atividades de interesse recíproco, são definidos no Quadro 7:

Quadro 7 - Elementos viabilizadores de convênios e contratos de repasses

Elemento viabilizador	Descrição
Programa	É o instrumento de organização da atuação governamental que articula um conjunto de ações que concorrem para a concretização de um objetivo comum preestabelecido, mensurado por indicadores instituídos no plano, visando à solução de um problema ou o atendimento de determinadas necessidades ou demandas da sociedade (BRASIL 2010).
Projeto	Trata-se de instrumento de programação utilizado para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação de Governo (BRASIL 2010).
Atividades	Consiste em instrumento de programação utilizado para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, das quais resulta um produto ou serviço necessário à manutenção da ação de governo (BRASIL 2010).

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto às formas de repasse para municípios, além do convênio, as transferências voluntárias podem acontecer por Contrato de Repasse e Consórcio Público.

Conforme Brasil (2013) o Contrato de repasse é um instrumento utilizado para transferência de recursos por meio de uma instituição mandatária, ou seja, um agente financeiro público da União. As instituições financeiras, intervenientes denominadas mandatárias são representadas pelo Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Banco da Amazônia e Caixa Econômica Federal (BRASIL, 2015).

Cumprе destacar que os convênios e os contratos de repasse podem ter três origens, e que são destacadas conforme Baratta e Marques (2012, p. 109):

Emenda Parlamentar: Ocorre quando um parlamentar eleito (deputado federal ou senador) apresenta uma emenda ao Orçamento Geral da União (OGU), destinando recurso público a uma determinada prioridade do Município para atender

a demandas das comunidades que representam. Ao ser publicada a Lei do Orçamento Anual (LOA), já haverá previsão dos recursos para a consecução do objeto proposto na emenda.

Projeto de iniciativa do Município: Ocorre quando o município tem uma necessidade específica, mas não dispõe de recursos financeiros suficientes. A Prefeitura, então, elabora um Projeto e submete para análise diretamente ao ministério ou à entidade da estrutura do Poder Executivo Federal que dispõe de recursos aplicáveis ao objeto pretendido.

Programa do Governo Federal: Ocorre quando o ministério ou a entidade da estrutura do Poder Executivo Federal faz um chamamento público ao detectar a necessidade de expandir suas atividades para cumprir adequadamente um determinado programa de governo, envolvendo a realização de projeto de obras, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco.

Em relação a possibilidade de repasse de transferências por consórcio público, salienta-se que é previsto e regulamentado pela Lei nº 11.107, de 6 de abril de 2005, consiste na instituição de associação pública por meio da constituição de pessoa jurídica de direito público com natureza autárquica, ou por pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos conjuntamente a entes federativos sob regime de cooperação para realização de objetivos subsistindo interesse comum (BRASIL, 2005).

A realização de transferências voluntárias de recursos orçamentários entre entes da administração pública, conforme o tipo de instrumento requer envolvem partícipes que são classificados como concedentes, convenientes, contratantes e contratados, são definidos no Quadro 8.

Quadro 8 - Partícipes de convênios

Partícipes de Convênios			
Concedente	Conveniente	Contratante	Contratado
Órgão da administração pública federal direta ou entidade da administração pública federal indireta, responsável pela transferência dos recursos financeiros ou pela descentralização dos créditos orçamentários destinados à execução do objeto do convênio (BRASIL, 2013, p. 17).	Órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta de qualquer esfera de governo, consórcio público ou entidade privada sem fins lucrativos, com o qual a administração federal pactua a execução de programa, projeto, atividade ou evento mediante convênio (BRASIL, 2013, p. 18).	Órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta que pactua a execução de programa, projeto, atividade ou evento, por intermédio de instituição financeira federal (mandatária) mediante celebração de contrato de repasse (BRASIL, 2013, p. 18).	Órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta, de qualquer esfera de governo, com a qual a administração federal pactua a execução de contrato de repasse (BRASIL, 2013, p. 18).

Fonte: Elaborado pela autora.

Contudo destaca-se que quando o município se encontra na condição de interessado em celebrar um convênio ou contrato de repasse, e manifesta seu interesse no acordo com outro ente da administração pública é denominado proponente (BRASIL, 2013). A Portaria Interministerial - PI nº127/2008 define proponente como “o órgão ou entidade pública ou privada, sem fins lucrativos, credenciada, que manifeste, por meio de proposta de trabalho, interesse em firmar instrumento regulado por esta Portaria”.

É importante destacar que o convênio consiste num processo na qual o conveniente ou contratante deve observar os princípios norteadores do repasse de recursos, no intuito de garantir a exitosa realização do acordo (SANTOS FILHO, 2008, p. 17). De acordo com Brasil (2010, p.10) os convênios têm como princípios:

- Coerência da proposta com as normas divulgadas pelo ministério concedente;
- Clareza e consistência da justificativa;
- Viabilidade de execução da proposta;
- Geração e manutenção de ocupações produtivas;
- Melhoria da renda do cidadão;
- Redução da pobreza no município;
- Contribuir para o desenvolvimento do homem como cidadão e trabalhador;
- Desenvolver o bem-estar social;
- Alocar recursos próprios somados aos federais recebidos;
- Demonstrar interesse mútuo em relação ao objeto pactuado;
- Ações orientadas para o desenvolvimento de ações cooperativistas;
- Atendimento prioritário de regiões com nível de desenvolvimento econômico, social e tecnológico inferior às demais;
- Reais necessidades do setor urbano ou rural, identificadas pelas entidades representativas do setor;
- Integração com planos, programas e projetos que contemplem as ações propostas;
- Não apoiar ações específicas isoladas;
- Ser parte de uma proposta maior de desenvolvimento local sustentável;
- Valor mínimo de R\$ 100 mil;
- Observância do prazo para apresentação da proposta;
- Formas de habilitação, caso a caso;
- Aprovação do projeto por Conselho Municipal;
- Apresentação de Projeto Básico (para obras de engenharia);
- Apresentação de Termo de Referência (bens e serviços);
- Capacidade de gestão;
- Cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal: LC 101/2000;
- Legalidade;
- Impessoalidade;

- Moralidade;
- Publicidade;
- Eficiência;
- Economicidade; e
- Razoabilidade.

Os convênios da administração pública, conforme Todero (2006, p 45) apresentam como características:

- a ocorrência, nas relações entre os partícipes, da cooperação, da colaboração, da coordenação, da parceria, do auxílio e/ou da ajuda e, ainda, a ausência de lucro, de preço e/ou de remuneração;
- o compromisso e obrigação notadamente de parcela ou da totalidade dos partícipes no sentido de destinar recursos, repassar verbas e/ou efetuar contrapartidas para realizar o objeto e o ajustado;
- o compromisso e obrigação, de regra, de parte ou de todos os partícipes de utilizar, gerir, gerenciar e/ou administrar os mesmos recursos, verbas e/ou contrapartidas, de forma adequada, boa, correta, econômica e regular, a partir dos parâmetros traçados pelo acordado, pelas regulações estabelecidas como aplicáveis ao pacto e pelos princípios, normas estritas e valores constitucionais e infraconstitucionais;
- a submissão às fiscalizações, aos controles e/ou as prestações de contas das pessoas e entidades partícipes e das que se envolverem nos ajustes, por meio, por exemplo, dos controles efetuados pelos partícipes e pelos envolvidos no ajuste, pelo controle interno (Controladorias, Auditoriais, serviços de contabilidade e de prestação de contas), pelo controle externo (Tribunais de Contas e Poder Legislativo), pelo Poder Judiciário e, ainda, pela cidadania, pela sociedade e pelo povo.

Cabe mencionar que o convênio é um instrumento formal, amparado por legislação própria e que difere do contrato administrativo instrumento pelo qual sempre existe a intenção de obtenção de vantagem entre uma das partes (BRASIL, 2015). Diferenças entre convênio e contrato administrativo são apresentadas no Quadro 9:

Quadro 9 - Diferenças entre convênios e contratos

	Convênios	Contratos Administrativos
Interesses dos envolvidos	Recíprocos: Os partícipes desejam o bem comum, não se admitindo vantagem outra que não seja o objeto.	Opostos e contraditórios: O contratante espera o bem ou serviço e o contratado a remuneração devida.
Objetivos dos Envolvidos	Os partícipes ou participantes almejam objetivos institucionais comuns.	Objetivos particulares. Possui partes (lados distintos).
Remuneração	Feita antecipadamente. Vedada a presença de fins lucrativos e de qualquer lucro.	Feita após a entrega do bem ou serviço. Admitem-se fins lucrativos e lucro.
Destino da Remuneração	Vinculado ao objeto do ajuste. É um auxílio ao custeio em relação aos recursos financeiros recebidos para as atividades que serão prestadas.	Caráter remuneratório com livre disposição. Incorporado ao patrimônio do contratado, que pode aplicá-lo dentro de premissas próprias.
Prestação de Contas	Exigida, sob os aspectos físicos e financeiros.	Na maioria das vezes não exigida, bastando o “atesto” do recebimento do bem ou serviço, quando da entrega da fatura.
Obrigações	Atribuições divididas de forma a harmonizar as iniciativas de cada interessado em prol do melhor resultado, sendo admissível a desigualdade entre atribuições.	Obrigações contrapostas que normalmente são equivalentes.
Vínculo	Admissível a extinção do acordo pelo desinteresse de qualquer um dos partícipes.	Vínculo obrigacional, inexistindo liberdade quanto à desistência do acordo celebrado.

Fonte: Brasil (2010, p.5)

Destaca-se ainda que os convênios são disciplinados principalmente pela Portaria Interministerial 507/2011, e o contratos administrativos pela Lei 8.666/ 93.

Para que exista a possibilidade de existência de convênios entre entes da administração pública é necessária a existência de motivadores oriundos do interesse público em comum (CAMPELLI, 2011). De acordo com Brasil (2013) aos municípios interessados em celebrar convênios com o governo federal e/ou estadual é necessário:

- Comprovar existência de necessidades locais;
- Caracterizar área a ser contemplada;
- Definir prioridades a partir da realização de estudos sobre a realidade socioeconômica e estabelecer uma escala de prioridades;
- Levar em conta na escolha do segmento e do projeto dentro outros aspectos, o impacto na comunidade, a relação custo-benefício, o valor do projeto e a disponibilidade de recursos próprios para arcar com a contrapartida, e
- Proceder com a identificação das fontes ou origens de recursos, programas, projetos e atividades que envolvem transferências de recursos para realização de convênios divulgados na forma de edital disponibilizados no portal dos convênios ou dos órgãos de interesse.

Compete ao interessado pesquisar junto ao órgão ou entidade apropriados chamamento público para apresentação de proposta, e certificar-se dos recursos necessários para implementar o projeto desejado. Para isso, o gestor deve conhecer os diversos programas federais existentes no SICONV (Sistema Nacional de Convênios), bem como as exigências, finalidades e condições de participação, disponíveis no Portal de Convênios onde são disponibilizados todos os programas de transferências voluntárias de todos os órgãos federais passíveis de convênios ou acessar endereços eletrônicos específicos que darão acesso direto a diversos programas, entidades e fundos do governo federal, relacionados por ministério (BRASIL, 2013).

O Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasses (Siconv) é um sistema de informações disponível por meio na rede mundial de computadores aos partícipes, interessados e à sociedade em geral e possui como características a segurança da informação e a conformidade a legislação vigente para conferir maior eficiência e transparência na execução de políticas públicas descentralizadas (SILVA, 2011).

Quando se trata do acompanhamento de obras oriundas de contrato de repasse federal constam de banco de dados denominado Obrasnet, acessível por meio do sítio www.obrasnet.gov.br ou www.caixa.gov.br (BRASIL, 2013).

No Estado de Santa Catarina conforme Decreto nº. 307, de 4 de junho de 2003, o governo divulga seus programas e ações para manifestação de interesse na obtenção de recursos no Portal Sctransferências, Fundo de Apoio aos Municípios e no SIGEF Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado cujos links são disponibilizados no site da secretaria da Fazenda.

O SIGEF se trata de sistema informatizado que controla toda a execução orçamentária e financeira, bem como os registros contábeis do Estado, incluindo todos os poderes, o Ministério Público e o Tribunal de Contas. O módulo de transferências do SIGEF tem direta conexão com Siconv e é um dos módulos pelo qual são realizados todos os atos relativos ao cadastramento dos proponentes, a seleção das propostas, a execução do objeto proposto e o seu acompanhamento por parte do Estado, bem como é apresentada a respectiva prestação de contas (SANTA CATARINA, 2015)

O BADESC é a agência de Fomento do Estado de Santa Catarina e oferece várias linhas de crédito e possibilidades de transferências de recursos para os setores público e privado, com objetivo de financiar projetos em vários setores, especialmente obras de habitação e infraestrutura. (BADESC, 2015).

Os programas disponíveis no período de realização desta pesquisa estão dispostos no Quadro 10:

Quadro 10 - Programas do Governo Federal para realização de convênio

ÓRGÃO	PROGRAMAS
Ministério da Educação	Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil (Proinfância) Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae) Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (Pnate) Programa Nacional de Tecnologia Educacional (Proinfo)

	FUNDEB
Ministério da Saúde	Assistência Farmacêutica (Farmácia Popular) Atenção Básica em Saúde (Programa Saúde da Família) Assistência Hospitalar e Ambulatorial Especializada Fundo Nacional de Saúde (FNS) Fundação Nacional de Saúde (FUNASA)
Ministério da Cultura	Plano Nacional de Cultura (PNC) Programa Mais Cultura
Ministério do Esporte	Programa Segundo Tempo Programa Praça da Juventude
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome	Programa Bolsa Família Brasil sem miséria

Fonte: Brasil (2013, p. 29)

Os programas que contam atualmente com a participação da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL estão os listados no Quadro 11 a seguir:

Quadro 11 - Programas que contam com a Caixa Econômica Federal

ÓRGÃO	PROGRAMAS
Turismo, Patrimônio Histórico e Cultural	Ação e Municipalização do Turismo Esporte e lazer na cidade Infra-estrutura Turística (Prointur) Revitalização de Sítios Históricos Monumenta/BID Programas de Finalidade Turística
Meio Ambiente e Saneamento	Gestão de Recursos Hídricos Brasil Joga Limpo Drenagem Urbana Sustentável Resíduos Sólidos Urbanos Programa Saneamento para Todos Drenagem Urbana Sustent Projetos de Engenharia em Saneamento Básico Infraestrutura Hídrica Probio II
Gestão Urbana e Infraestrutura	Construção de Estabelecimentos Penais Fortalecimento da Gestão Municipal Urbana

	<p>Prevenção e Resposta aos Desastres Naturais Habituação de Interesse Social Mobilidade Urbana Pró-Municípios Reabilitação de Áreas Urbanas Centrais Intervenção em Favelas Apoio à Infra-estrutura Econômica e Social (PROES - AMAZÔNIA) Urbanização e Regularização de Assentamentos Programa de Gestão Urbana Metropolitana Pró-Transportes Pró-Infra Programa de Apoio ao Desenvolvimento Comunitário – Prodec Esporte e Lazer Melhores Práticas Inovação Tecnológica Sala das Prefeituras Programa de Financiamento das Contrapartidas do PAC</p>
Área Rural	<p>Projetos de Apoio ao Desenvolvimento do Setor Agropecuário (Prodesa) Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais (Pronat) Garantia Safra Programa Nacional de Crédito Fundiário Programa Nacional de Habitação Rural (PNHR) Caminho da Escola</p>
Habitação	<p>Programa Habitar Brasil BID Minha Casa Minha Vida Pró-Moradia Programa Morar Melhor Imóvel na Planta Habitação de Interesse Social CC FGTS – Operações Coletivas</p>
Políticas Sociais	<p>Bolsa Família Implantação de Equipamentos Públicos de Segurança Alimentar e Nutricional Cadastro Único Programa Leite</p>

	Inclusão Digital Farmácia Popular Programas para Melhoria do Atendimento à Saúde Restaurantes Populares Públicos Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI) Programas de Incentivo à Prática de Esportes Projovem Urbano Programa de Volta para Casa
--	--

Fonte: Brasil (2013, p. 30, 31 e 32)

No Estado de Santa Catarina os programas disponíveis para apresentação de projetos voltados a realização de convênios estão dispostos no Quadro 12.

Quadro 12 - Programas do governo do estado de Santa Catarina para realização de convênios

ORGÃO	PROGRAMAS
Estado de Santa Catarina	Fundo de Apoio aos Municípios - FUNDAM Fundo Estadual de incentivo ao turismo - FUNTURISMO Fundo Estadual de incentivo ao esporte - FUNDESORTE e Fundo Estadual de incentivo à cultura - FUNCULTURAL)

Fonte: Elaborado pela autora.

Convém destacar que alguns programas da União como é o caso de determinados recursos do Ministério da Educação e também da Saúde, mesmo sendo regidos por leis específicas possuem particularidades e são repassados por meio de transferências voluntárias como apresenta e classifica Gallo (2011, p. 68):

Transferências automáticas: Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Programa de Apoio a Estados e Municípios para a Educação Fundamental de Jovens e Adultos (EJA).

Transferências fundo a fundo: Sistema Único de Saúde (SUS), Fundo Nacional de Assistência Social (FNAS).

Nos casos específicos acima elencados os convênios são automaticamente renovados, sendo necessário para a manutenção dos repasses dos recursos que os municípios apresentem suas prestações de contas e também não há exigência de encaminhar novos planos de trabalhos e justificativas por se tratar de mesmo objeto de cooperação e para transferências (GALLO, 2011).

No tocante a origem e formas de acesso aos Recursos, Brasil (2013) evidencia que as dotações orçamentárias destinadas aos convênios e aos contratos de repasse são alocadas no Orçamento Geral da União (OGU) por meio da proposta do Executivo ou de emenda ao Orçamento da União por deputado federal ou senador e também podem acontecer por meio da existência de programa orçamentário para destinação de recursos para a região onde se localiza o pretendente e prevê a sua aplicação. O acesso aos recursos pode ocorrer de duas maneiras:

- 1) Proposta ou projeto formulados pelo próprio interessado, diretamente ao ministério ou à entidade que disponha de recursos aplicáveis ao objeto pretendido. Após análise da necessidade e da viabilidade do objeto proposto, das informações cadastrais do proponente e da sua regularidade, o ministério ou a entidade poderá aprovar o convênio e liberar os recursos.
- 2) O ministério ou a entidade federal detectam as necessidades locais ou desejam implementar programas federais na região. Os municípios são, então, contatados para que efetivem sua participação no programa (BRASIL, 2013, p. 19).

Os programas disponibilizados pelo Governo Federal representam importantes fontes de recursos ao município e para que tenha êxito num convênio Costa, (2013, p. 17), ressalta que “são necessárias várias etapas desde a formulação e envio de proposta, passando pela seleção, análise, homologação, autorização, execução, medição, até o pagamento e a prestação de contas”.

Para formalização de um convênio com a União o município inicia encaminhando uma solicitação ao órgão ou entidade federal de

interesse juntamente com a comprovação de ter suas contas (públicas) em dia, a disponibilidade de contrapartida (com previsão em sua Lei orçamentária), atender à legislação vigente e comprovar sua capacidade de realizar o objeto em proposição (GALLO, 2011).

É importante mencionar que as condições para celebração de convênios e contratos de repasse estão previstas na Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na Portaria Interministerial 507/2011, na qual apresentam-se:

Dados e critérios Institucionais e Fiscais

- 1) Demonstração de competência tributária;
- 2) Certidão de Regularidade Previdenciária (CRP);
- 3) Regularidade quanto a Tributos e Contribuições Federais e à Dívida Ativa da União;
- 4) Regularidade quanto a Contribuições Previdenciárias, conforme dados da Certidão Negativa de Débito (CND);
- 5) Regularidade perante o Poder Público Federal, conforme consulta ao Cadastro Informativo dos Créditos não Quitados do Setor Público Federal (CADIN);
- 6) Regularidade quanto a Contribuições para o FGTS, conforme dados do Certificado de Regularidade do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - CRF/FGTS;
- 7) Regularidade quanto à Prestação de Contas de Recursos Federais Recebidos Anteriormente,
- 8) Regularidade em relação à Adimplência Financeira em Empréstimos e Financiamentos concedidos pela União, e administrados pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN);

- 9) Aplicação mínima de recursos na área da Educação;
- 10) Aplicação mínima de recursos na área da Saúde;
- 11) Publicação do Relatório de Gestão Fiscal - RGF, e apresentação a gestor de órgão ou entidade concedente, ou ainda à Caixa Econômica Federal (CAIXA);
- 12) Inexistência de vedação ao recebimento de transferência voluntária;
- 13) Encaminhamento dos Demonstrativos Contábeis das contas anuais para a consolidação das contas dos Entes da Federação relativas ao exercício anterior;
- 14) Publicação do Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO), no prazo de até 30 dias após o encerramento de cada bimestre;
- 15) Comprovação de que as Despesas de Caráter Continuado Derivadas do Conjunto das Parcerias Público-Privadas contratadas no ano anterior limitam-se a 3% (três por cento) da receita corrente líquida do exercício e que as despesas anuais dos contratos vigentes nos 10 (dez) anos subseqüentes limitam-se a 3% (três por cento) da receita corrente líquida;
- 16) Comprovação da regularidade quanto ao Pagamento de Precatórios Judiciais;
- 17) Comprovação de divulgação da execução orçamentária e financeira por meio eletrônico de acesso ao público e de informações pormenorizadas relativas à receita e à despesa;
- 18) Inexistência de situação de vedação ao recebimento de transferências voluntárias;

19) Cadastro do conveniente atualizado no SICONV - Portal de Convênios

Dados e critérios de capacidade técnica

- 1) Plano de Trabalho aprovado;
- 2) Projeto Básico, Memorial Descritivo, Cronograma Físico-Financeiro e Planilha de Custos, quando se tratar de obras;
- 3) Licença ambiental prévia, quando o convênio envolver obras, instalações ou serviços que exijam estudos ambientais, na forma disciplinada pelo Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA; e
- 4) Comprovação do exercício pleno dos poderes inerentes à propriedade do imóvel, mediante certidão emitida pelo cartório de registro de imóveis competente, quando o convênio tiver por objeto a execução de obras ou benfeitorias no imóvel.

Os atos, documentos e os procedimentos necessários à formalização, execução, acompanhamento, prestação de contas ou sobre tomada de contas especial (quando se aplicar), podem ser observados na Legislação básica: Decreto Federal 6.170/2011 e na Portaria Interministerial 507/2011, e encontram-se disponíveis no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV (BRASIL, 2013).

Evidencia-se que o convênio é instrumento que formaliza e disciplina as obrigações que regem as relações entre dois ou mais participantes e a liberação de recursos acontece somente após a assinatura do termo específico do acordo e em conformidade ao cronograma de desembolso integrante em plano de trabalho (PACHECO; FORMANSKI; FRANZONI, 2013).

Por fim, vale destacar com base em Todero (2006) que ao receber recurso ou verba por meio de Convênio da Administração Pública, muito embora se concretize por inexistência de lucro, o ente da federação contemplado alcança benefícios tais como o reconhecimento

político, público, profissional, científico, cultural e artístico a partir dos resultados de seus projetos concluídos, além de outros intangíveis que se aplicam também aos concedentes.

2.4.1 A operacionalização dos convênios da administração pública

Um convênio geralmente envolve quatro fases distintas, que se desdobram em vários procedimentos (CAMPELLI, 2011). O Tribunal de Contas da União na obra *Convênios e outros repasses*, em sua quarta edição, respectivamente em Brasil (2013, p. 19) qualifica as fases como “Proposição; Celebração/Formalização; Execução e Prestação de Contas”. A descrição das fases dos convênios neste estudo se dará principalmente em observância a Portaria Interministerial nº507 de 24 de novembro de 2011, que regula as transferências voluntárias no Brasil ao ter revogado a Portaria Interministerial 127/2008.

A primeira fase é a de Proposição na qual se realizam respectivamente: o levantamento de necessidades locais; analisa a disponibilidade contrapartida; realiza o cadastramento e credenciamento do proponente no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV atendendo ao Decreto 6.170/07 e junto a concedente; elabora a proposta de trabalho que sendo aceita pela concedente passa a denominar-se Plano de Trabalho; e por fim seguidamente elabora e apresenta o projeto básico ou termo de referência que especifica detalhadamente a obra e/ou serviço a ser realizado em cooperação (BRASIL, 2015; BRASIL, 2013; BRASIL, 2011; XAVIER, 2012; CAMPELLI, 2011; SANTOS FILHO, 2008).

A segunda fase é a de celebração onde são verificadas as condições para a celebração do convênio ou contrato de repasse observando-se atender aos critérios da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) vigente, o disposto no *caput* do art. 38 e seus incisos, e às exigências específicas da concedente. É também a fase de formalização e assinatura do convênio quando este for aprovado pelo setor técnico e jurídico da entidade concedente e tiver publicado o extrato do acordo no Diário Oficial da União e sítio eletrônico do Portal dos Convênios (BRASIL, 2015; BRASIL, 2013, BRASIL, 2011; XAVIER, 2012; CAMPELLI, 2011; SANTOS FILHO, 2008).

A terceira fase é a de execução (financeira e física), em razão do cumprimento dos cronogramas do plano de trabalho acontece a

liberação proporcional dos recursos, a realização de pagamentos decorrentes, bem como o acompanhamento e fiscalização do convênio paralelamente. Na execução financeira a liberação dos recursos obedece todas as fases da despesa pública (empenho, liquidação e pagamento) conforme o cronograma de desembolso e os recursos são mantidos em conta bancária específica destinada ao convênio que é encerrada ao seu término. A execução física do objeto do convênio está diretamente relacionada e interligada a execução financeira que conforme Campelli (2011, p. 103) “pressupõe a utilização dos recursos com a observância dos princípios da economicidade, eficiência, razoabilidade e, para tanto, os bens ou serviços deverão ser adquiridos ou contratados mediante processo licitatório ou procedimento análogo”. E, finalmente o acompanhamento e a fiscalização perpassam todo o andamento do convênio ou contrato de repasse com a finalidade de garantir a plena execução do objeto e a regularidade dos atos praticados (BRASIL, 2015; BRASIL, 2013, BRASIL, 2011; XAVIER, 2012; CAMPELLI, 2011; SANTOS FILHO, 2008).

A última fase é a Prestação de Contas que muito embora não esteja contemplada na execução, é de igual e grande relevância, pois, trata-se da fase em que a conveniente demonstra á concedente como ocorreu a execução física e financeira do convênio ou contrato de repasse para cada meta prevista no plano de trabalho. Consiste em um relatório de demonstração do cumprimento do objeto do convênio que é acrescido de juntada de documentação obrigatória prevista no art. 74 da PI nº 507/2011 (BRASIL, 2015; BRASIL, 2013, BRASIL, 2011; XAVIER, 2012; CAMPELLI, 2011; SANTOS FILHO, 2008).

É importante mencionar que a inadimplência para com obrigações financeiras em convênios ou contratos de repasse resultará na inclusão do conveniente no Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (CADIN); no Cadastro Único de Exigências para Transferências Voluntárias para Estados e Municípios (CAUC); no Subsistema de transferências do Sistema de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) da Secretaria do Tesouro Nacional (STN); conduzir a Tomada de Contas Especial (processo formalizado que objetiva apurar os fatos, identificar os responsáveis e quantificar o dano causado ao Erário, visando ao seu imediato ressarcimento) junto ao Tribunal de Contas conforme previsto nos artigos 82, 83 e 84 da Portaria; pode inviabilizar futuros convênios; e ainda implicar na ‘glosa’ ou devolução parcial ou total do recurso, além dos responsáveis virem a responder por improbidade administrativa e

sofrerem graves sanções 2011 (BRASIL, 2015; BRASIL; 2013, BRASIL, 2011; XAVIER, 2012; CAMPELLI, 2011; SANTOS FILHO, 2008).

No intuito de ilustrar de maneira didática ao leitor as fases de operacionalização de convênios a partir da Portaria 507/2011 dispomos no Quadro 13 as fases juntamente a sua organização e previsões na referida portaria. Cabe aqui explicar que denomina-se fase o descrito pelo Tribunal de Contas da União em Brasil (2013), Etapas são representadas pelos títulos constitutivos da PI 507 e Descrição/Passos referem-se às disposições ou obrigações extraídas dos artigos e capítulos da norma.

Quadro 13 - Operacionalização de convênios conforme Portaria 504/11

Operacionalização dos convênios e contratos de repasse conforme Portaria 507/2011		
Fase	Etapa	Descrição/Passos
PROPOSIÇÃO	Credenciamento, Proposta de Trabalho e Cadastramento - Título II	1) Credenciamento do proponente no SICONV (art. 18, Cap. I – Do credenciamento) 2) Manifestação do interesse mediante apresentação de Proposta de Trabalho com: i) descrição do objeto; ii) justificativa; iii) estimativa de recursos financeiros para repasse pela concedente e informar a contrapartida prevista; iv) previsão de prazo de execução; v) informações relativas à capacidade técnica e gerencial (art. 19, Cap. II – Da Proposta de Trabalho) 3) Cadastramento do proponente junto ao órgão ou entidade concedente ou no Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores – SICAF (arts. 21 e 23 – Cap. III – Do cadastramento)
	Contrapartida, Plano de Trabalho e Projeto Básico - Título III	4) Calcular a contrapartida sobre o valor total do objeto (art. 24 – Cap. I) 5) Avaliação pela concedente do Plano de Trabalho após cadastro do proponente contendo: i)

		<p>justificativa para a celebração; ii) descrição completa do objeto; iii) descrição das metas; iv) definição das etapas ou fases da execução; v) cronogramas de execução e de desembolso; e vi) plano de aplicação dos recursos e da contrapartida (art. 25, Cap. II, Do Plano de Trabalho)</p> <p>6) Análise, elaboração e obtenção do preço de referência para a contratação de obras e serviços de engenharia acrescentando-se parcela de Benefícios e Despesas Indiretas – BDI (arts. 27 a 36 – Cap. III da composição de preços)</p> <p>7) Apresentação do projeto básico: conjunto de elementos que caracterizam obra ou serviço, elaborado com base nas indicações de estudos técnicos que assegurem a viabilidade técnica, o tratamento do impacto ambiental, possibilite a avaliação do custo da obra ou serviço de engenharia, a definição dos métodos e o prazo de execução; ou Termo de Referência - documento correspondente ao projeto básico apresentado quando o objeto do convênio ou contrato de repasse envolver aquisição de bens ou prestação de serviços. (art. 37, Cap IV - Do Projeto Básico e do Termo de Referência)</p>
CELEBRAÇÃO	Celebração Título IV	<p>1) Apresentar e comprovar dispor de condições para a celebração de convênios conforme Lei Complementar nº 101/2000, Lei de Diretrizes Orçamentárias vigente e outras normas que se aplicarem - descritos anteriormente em seção anterior deste capítulo – (arts. 30 a 41, Cap. I - das condições para celebração)</p>

		<p>2) Proceder com a redação/elaboração do termo de convênio iniciando pelo preâmbulo contendo a numeração sequencial no SICONV, a qualificação completa dos partícipes e a finalidade e na disposição das cláusulas conforme esta PI. (arts. 42, 43 3 43ª, Cap. II - Da Formalização do Instrumento)</p> <p>3) É realizada a análise e manifestação conclusiva pelos setores técnico e jurídico do órgão ou entidade concedente quanto ao atendimento das exigências formais e legais e em caso de aprovação os partícipes (concedente e convenente) procedem à assinatura do convênio ou contrato de repasse (arts. 44 e 45 – Cap. III Da Análise e Assinatura do Termo)</p> <p>4) Realização pelo concedente da publicação do extrato do termo de convênio ou contrato de repasse no Diário Oficial da União e no Portal dos Convênios, em até 20 dias após a assinatura para que o instrumento tenha efeito e validade (Arts. 46 a 49 – Cap. IV – da Publicidade)</p> <p>5) O convênio poderá ser alterado mediante proposta formalizada e justificada à concedente até 30 (trinta) dias antes do término de sua vigência (arts. 50 e 51, Cap. V - Da alteração)</p>
EXECUÇÃO	Execução - Título V	<p>1) O convênio deverá ser executado em estrita observância às cláusulas avençadas e às normas pertinentes e disponibilizado seu extrato em meio eletrônico oficial (Art. 52 e 53 – Cap. I das Disposições Gerais)</p> <p>2) A liberação de recursos acontecerá de acordo com o cronograma de desembolso previsto</p>

		<p>no Plano de Trabalho, conforme alcance das metas / fases ou etapas de execução do objeto e cumprimento da contrapartida (Arts. 54 e 55, Cap. II Da Liberação dos Recursos)</p> <p>3) Poderá ser realizada contratação de terceiros mediante processo licitatório. Os contratos firmados com terceiros para execução de objeto de convênios ou contratos de repasse devem dispor de cláusula que obrigue o contratado a conceder livre acesso aos documentos e registros contábeis referentes ao objeto contratado à servidores dos concedentes e dos órgãos de controle interno e externo a qualquer tempo (Art. 56, Cap III, da Contratação de Terceiros)</p> <p>4) Os recursos provenientes de convênio ou contrato de repasse deverão ser mantidos em conta bancária específica e somente poderão ser utilizados para pagamento de despesas previstas e decorrentes do instrumento (art. 64, Cap. IV – Dos pagamentos)</p> <p>5) A execução será acompanhada e fiscalizada de forma a garantir a regularidade dos atos praticados (Arts. 65 a 71 – Cap. V Do Acompanhamento e da Fiscalização))</p>
<p>PRESTAÇÃO DE CONTAS</p>	<p>Prestação de Contas – Título V</p>	<p>1) O órgão ou entidade que receber recursos na forma estabelecida nesta Portaria deverá prestar contas da destinação dos recursos em até 60 (sessenta) dias após o encerramento da vigência ou a conclusão da execução do objeto. A prestação de contas deve ser composta por: i) Relatório de Cumprimento do Objeto; ii) Notas e</p>

		comprovantes fiscais; iii) Relatório de prestação de contas aprovado e registrado no SICONV pelo conveniente; iv) declaração de realização dos objetivos a que se propunha; v) relação de bens adquiridos, produzidos ou construídos, quando se aplicar; vi) relação de treinados ou capacitados, quando for o caso; vii) relação dos serviços prestados, quando se aplicar; viii) comprovante de recolhimento do saldo de recursos, quando houver; e ix) termo de compromisso referente a manutenção dos documentos conforme determina esta Portaria (Arts. 72 a 76, Cap. IV – Da Prestação de Contas)
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

A Portaria Interministerial 507/2011 prevê e disciplina, além dos itens elencados acima em seu capítulo II, artigos 77 a 79a, que possa ocorrer procedimento simplificado de contratação, execução e acompanhamento para obras e serviços de engenharia cujo valor de repasse seja inferior a R\$ 750.000,00 (setecentos e cinquenta mil reais), portanto, consideradas de baixo valor (BRASIL, 2011).

E também no título VI, artigo 85, dispõe sobre a padronização dos objetos, sendo que “os órgãos responsáveis pelos programas utilizarão as informações básicas contidas nas atas das licitações e das cotações de preço relativas às contratações realizadas com os recursos repassados como forma de subsidiar a composição dos objetos padronizados” (BRASIL, 2011).

E, finalmente é também contemplada a possibilidade de denúncia e rescisão. No artigo 80 consta que o convênio poderá ser denunciado a qualquer tempo e os partícipes são os responsáveis por suas obrigações. Este é complementado pelo artigo 81 que apresenta como motivos para rescisão o inadimplemento de qualquer das cláusulas pactuadas; constatação, a qualquer tempo, de falsidade ou incorreção de informação em qualquer documento apresentado; e a verificação que qualquer circunstância que enseje a instauração de tomada de contas especial (BRASIL, 2011).

2.4.2 A Legislação sobre convênios

No Brasil os convênios são criados por normas regulamentadoras que são importantes mecanismos de distribuição de recursos entre os entes federados (GALLO, 2011). Neste mesmo sentido Toderó (2006, p. 36) enuncia que “Nos Convênios e Contratos da Administração Pública os partícipes ficam submetidos a numerosa variedade de princípios, normas e valores a serem observados.

A Legislação específica que discorre sobre os Convênios e Contratos de Repasse Federais compreende os textos do Decreto federal n. 6.170/2007 e a Portaria Interministerial n. 507/2011.

Decreto federal nº 6.170, de 25 de julho de 2007 dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Esse instrumento instituiu o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse - Siconv e o Portal de Convênios do Governo Federal que disponibiliza toda a regulamentação a respeito do assunto à entes da administração pública, organizações não governamentais sem fins lucrativos e toda a sociedade e está devidamente vinculado ao Portal da Transparência.

A Portaria Interministerial (dos Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão, da Fazenda e do Chefe da Controladoria-Geral da União) nº 507 de 24 de novembro de 2011 regula os convênios, os contratos de repasse e os termos de cooperação celebrados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal com órgãos ou entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos para a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco, que envolvam a transferência de recursos financeiros oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União, publicada em 28 de novembro de 2011 revogou a Portaria Interministerial 127/2008 e sua vigência integral aconteceu a partir de 1º de janeiro do ano de 2012 excetuando-se os artigos 77 e 79 que tiveram efeito imediato a partir da respectiva publicação da devida norma (BRASIL, 2013, BRASIL, 2011).

Os convênios estão previstos na Constituição da República de 1988, em seu artigo nº 241:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão por meio de lei os

consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos.

Por, sua vez a Constituição é o instrumento jurídico norteador da realização de parcerias, prevendo acordos ou ajustes na forma de convênios em regime de mútua cooperação e interesse recíproco entre entes da administração pública, realizados de forma a atender as necessidades da sociedade em todas as fases de seus processos sejam observados e atendidos os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, identificados no *caput* do artigo 37.

Gallo (2011) afirma que a Constituição resulta no aperfeiçoamento dos mecanismos de transferências intergovernamentais ao garantir previsibilidade e estabilidade dos fluxos de recursos no processo de descentralização, bem como também exigir e fomentar o desenvolvimento de regras e metodologias de arrecadação e distribuição de recursos entre União, Estados, Distrito Federal e aos Municípios.

Desse modo, uma salutar característica do texto constitucional é justamente não tratar de forma específica de matérias apresentadas, deixando a cargo das leis específicas normatizarem seu conteúdo, como é o caso da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, elaborada e aprovada para regulamentar o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, que trata sobre o processo licitatório, e versa:

ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1988).

Em seu artigo 116 a Lei Federal nº 8.666/93 regulamenta a constituição no que diz respeito à realização de convênios:

Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres celebrados por órgãos e entidades da Administração.

§ 1º A celebração de convênio, acordo ou ajuste pelos órgãos ou entidades da Administração Pública depende de prévia aprovação de competente plano de trabalho proposto pela organização interessada, o qual deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

I - identificação do objeto a ser executado;

II - metas a serem atingidas;

III - etapas ou fases de execução;

IV - plano de aplicação dos recursos financeiros;

V - cronograma de desembolso;

VI - previsão de início e fim da execução do objeto, bem assim da conclusão das etapas ou fases programadas;

VII - se o ajuste compreender obra ou serviço de engenharia, comprovação de que os recursos próprios para complementar a execução do objeto estão devidamente assegurados, salvo se o custo total do empreendimento recair sobre a entidade ou órgão descentralizador.

§ 2º Assinado o convênio, a entidade ou órgão repassador dará ciência do mesmo à Assembléia Legislativa ou à Câmara Municipal respectiva.

§ 3º As parcelas do convênio serão liberadas em estrita conformidade com o plano de aplicação aprovado, exceto nos casos a seguir, em que as mesmas ficarão retidas até o saneamento das impropriedades ocorrentes:

I - quando não tiver havido comprovação da boa e regular aplicação da parcela anteriormente recebida, na forma da legislação aplicável, inclusive mediante procedimentos de fiscalização local, realizados periodicamente pela entidade ou órgão descentralizador dos recursos ou pelo órgão competente do sistema de controle interno da Administração Pública;

II - quando verificado desvio de finalidade na aplicação dos recursos, atrasos não justificados no cumprimento das etapas ou fases programadas,

práticas atentatórias aos princípios fundamentais de Administração Pública nas contratações e demais atos praticados na execução do convênio, ou o inadimplemento do executor com relação a outras cláusulas conveniais básicas;

III - quando o executor deixar de adotar as medidas saneadoras apontadas pelo partícipe repassador dos recursos ou por integrantes do respectivo sistema de controle interno.

§ 4º Os saldos de convênio, enquanto não utilizados, serão obrigatoriamente aplicados em cadernetas de poupança de instituição financeira oficial se a previsão de seu uso for igual ou superior a um mês, ou em fundo de aplicação financeira de curto prazo ou operação de mercado aberto lastreada em títulos da dívida pública, quando a utilização dos mesmos verificar-se em prazos menores que um mês.

§ 5º As receitas financeiras auferidas na forma do parágrafo anterior serão obrigatoriamente computadas a crédito do convênio e aplicadas, exclusivamente, no objeto de sua finalidade, devendo constar de demonstrativo específico que integrará as prestações de contas do ajuste.

§ 6º Quando da conclusão, denúncia, rescisão ou extinção do convênio, acordo ou ajuste, os saldos financeiros remanescentes, inclusive os provenientes das receitas obtidas das aplicações financeiras realizadas, serão devolvidos à entidade ou órgão repassador dos recursos, no prazo improrrogável de 30 (trinta) dias do evento, sob pena da imediata instauração de tomada de contas especial do responsável, providenciada pela autoridade competente do órgão ou entidade titular dos recursos.

Nesse sentido compete informar também que a Lei 8.666 é conhecida como Lei das licitações e Contratos tendo em vista seu artigo 1º-dispor da seguinte redação: “Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”. Portanto, destaca-se que nesta norma está disposto o regramento sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços,

inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Saliente-se neste texto que Contratos Administrativos são os celebrados no âmbito e por interesse da administração pública.

No alicerce da regulamentação dos convênios é *mister* salientar que os acordos estão balizados pela Lei de Responsabilidade Fiscal; Lei do Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

A Lei de responsabilidade Fiscal, respectivamente Lei Complementar nº 101, promulgada em 4 de maio de 2000 com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal aplicáveis a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Em seu texto assevera que a responsabilidade na gestão fiscal pelos entes da federação pressupõe planejamento e transparência, bem como não medir esforços em medidas voltadas a prevenção de riscos e para a contínua correção de possíveis desvios que possam afetar o equilíbrio das contas públicas.

A Lei do Plano Plurianual (PPA) é prevista no art. 165, I, § 1º, da Constituição Federal, estabelece de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e as metas da Administração Pública Federal para as despesas de capital, outras decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Possui regime de hierarquia especial e está sujeita a prazos e ritos peculiares de tramitação, tem periodicidade quadrienal, é elaborada sempre no primeiro ano do mandato presidencial, e entra em vigor no segundo ano do mandato estendendo-se até o primeiro ano do mandato subsequente conforme redação da Lei nº 11.653, de 07 de abril de 2008.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) decorre do artigo 165, II, e § 2º da Constituição Federal antecipa as diretrizes, as prioridades dos gastos, as normas e os parâmetros que devem orientar a elaboração do orçamento para o exercício seguinte. É de suma importância para realização de convênios e contratos de repasse na medida em que estabelece no âmbito federal os limites máximos e mínimos da contrapartida a ser prestada.

A Lei Orçamentária Anual (LOA) atende ao texto constitucional no art. 165, III, e §§ 5º a 8º, e é detalhada pela Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964 que estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Em compatibilidade ao PPA e a

LDO a LOA tem por finalidade discriminar os recursos orçamentários e financeiros para atingir metas e prioridades estabelecidas pela LDO, compreendendo o Orçamento Fiscal, o Orçamento de Investimentos e o Orçamento da Seguridade Social.

Outros dispositivos legais são apresentados no Quadro 14:

Quadro 14 - Legislação complementar sobre a realização de convênios

Norma	Finalidade
Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967	Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências
Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.
Lei Nº 11.107, de 6 de abril de 2005	Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências
Decreto Nº 5.450, de 31 de maio de 2005	Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.
Decreto nº 7.594, de 31 de outubro de 2011	Altera o Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse
Lei 13.080, de 02 de Janeiro de 2015	Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária de 2015 e dá outras providências
Instrução Normativa STN Nº 1, de 15 de janeiro de 1997 (revogada e substituída pela Portaria Interministerial 507/2011)	Disciplina a celebração de convênios de natureza financeira que tenham por objeto a execução de projetos ou realização de eventos e dá outras providências.
Portaria nº 127, de 29 de maio de 2008 (revogada e substituída pela Portaria Interministerial 507/2011)	Estabelece normas para execução do disposto no Decreto no 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências.

Portaria Interministerial 342, de 5 de novembro de 2008 (revogada e substituída pela Portaria Interministerial 507/2011)	Altera a Portaria Interministerial n.º 127/MP/MF/CGU, de 29 de maio de 2008, que estabelece normas para as transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse.
--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se que o Decreto-lei n.º 200/67 vigente como se pode observar existe antes mesmo da promulgação de nossa atual Constituição Federal e já em especificidade tratava de convênios indicando se tratar de instrumento de descentralização de atividades como se pode apreciar na redação de seus artigos 9º e 10º:

Art. 9º Os órgãos que operam na mesma área geográfica serão submetidos à coordenação com o objetivo de assegurar a programação e execução integrada dos serviços federais.

Parágrafo único. Quando ficar demonstrada a inviabilidade de celebração de convênio (grifou-se), (alínea b do § 1º do art. 10) com os órgãos estaduais e municipais que exerçam atividades idênticas, os órgãos federais buscarão com eles coordenar-se, para evitar dispersão de esforços e de investimentos na mesma área geográfica

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada (...)

b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;

§ 5º Ressalvados os casos de manifesta impraticabilidade ou inconveniência, a execução de programas federais de caráter nitidamente local deverá ser delegada, no todo ou em parte, mediante convênio, aos órgãos estaduais ou municipais incumbidos de serviços correspondentes. § 6º Os órgãos federais responsáveis pelos programas conservarão a autoridade normativa e exercerão controle e fiscalização indispensáveis sobre a execução local, condicionando-se a liberação dos recursos ao fiel cumprimento dos programas e convênios.

Finalmente salienta-se que amplo o ordenamento jurídico que cobre os convênios e contratos de repasse celebrados para realização de projetos, atividades ou trabalhos que tenham recursos financeiros da administração pública, de maneira que cabe ressaltar de acordo com Brasil (2008) que “não existe um modelo próprio para sua formalização de convênios e contratos de repasses entre entes públicos, mas, sim cláusulas, condições obrigatórias e uma forma de organizar as obrigações entre parceiros.”

2.4.3 Convênios e a Gestão do Conhecimento

Esta última seção da fundamentação teórica do presente estudo encerra estabelecendo relação entre a prática de realização de convênios com a gestão do conhecimento. Evidencia-se que das buscas sistemáticas empreendidas três trabalhos foram obtidos e selecionados ao conectar convênios e gestão do conhecimento respectivamente Costa (2013), Xavier (2012) e Hongwei et al. (2011).

Costa (2013) desenvolveu uma pesquisa tecnológica na qual propôs um sistema de conhecimento para apoiar municípios no processo de obtenção e aplicação dos recursos provenientes de programa do Governo Federal. Esse trabalho acadêmico diz respeito à Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento intitulada Sistema de Conhecimento para apoio e Gestão de Recursos de Programas de Governo em Municípios.

Estabelecendo-se conexão entre convênios e gestão do conhecimento, consequentemente o interesse e convergência com nosso estudo, em suas conclusões e recomendações para trabalhos futuros Costa (2013, p. 89) inferiu:

Diante da diversidade cultural entre os municípios brasileiros, trabalhos sobre possíveis abordagens para disseminação do conhecimento podem ser promissoras para aumentar a busca de recursos, reduzindo a distância entre os municípios mais capacitados, dos que apresentam mais dificuldade.

[...] a realização de pesquisas sobre melhorias no âmbito do Governo Federal na operacionalização e o acompanhamento dos processos de programas junto aos municípios, bem como de pesquisas sobre formas de apoiar o engajamento dos

cidadãos junto aos processos são propostas de interesse para pesquisa.

Modelos e estratégias que possam melhorar os processos dos programas também são desejáveis, pois existindo um menor tempo entre a liberação dos recursos e sua efetiva aplicação, em geral, há um ganho para a sociedade.

As disposições, portanto, caracterizam a importância do conhecimento e da gestão do conhecimento para melhorias na obtenção de recursos pelos municípios junto ao governo federal, ao aperfeiçoamento de sistemas de gestão e de informação para apoiar processos e conduzir a eficiência e eficácia nas relações intergovernamentais e deixa claro o benefício para além da administração pública à sociedade.

Xavier (2012) desenvolveu um estudo com o título: *Sistematização do Conhecimento: a padronização de procedimentos na gestão de convênios na CNEN (Comissão Nacional de Energia Nuclear)*, dissertação defendida no Programa Pós Graduação em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, na qual fez uma ligação entre gestão do conhecimento e padronização de procedimentos de convênios demonstrando que estas duas variáveis interagem e se completam, a partir da qual apresentou uma proposta de sistemática para padronização de procedimentos visando indicar a possibilidade de melhoria no desempenho da gestão de convênios.

No contexto da nova gestão pública subsiste a descentralização como mecanismo que orienta ações públicas em função de objetivos de grande valor social; a eficiência e a transparência decorrentes da prestação de contas, e novas exigências legais que determinam o monitoramento de resultados da gestão pública e medem o desempenho organizacional. Neste cenário os convênios e sua gestão destacam-se como iniciativas que contribuem para a promoção de programas e políticas públicas, no entanto emergem consubstancialmente à sua execução exigências para com a eficiência no uso dos recursos públicos conjuntamente à práticas de gestão e governo alicerçadas em comprometimento com a realização de programas que beneficiem a sociedade (XAVIER, 2012).

Dados os benefícios sociais, organizacionais e humanos dos resultados dos processos de convênios entre entes da administração pública foram padronizados à luz da gestão do conhecimento visando

contribuir para eficiência e otimização dos processos operacionais. Como principais resultados da pesquisa e que relacionam convênios e gestão do conhecimento destacam-se:

Percebe-se que uma das tarefas mais difíceis na gestão do conhecimento é repassar o conhecimento para as pessoas certas ou tornar disponível no momento em que é preciso.

É fundamental a utilização de mecanismos que possibilitem aos indivíduos o acesso ao conhecimento de que necessitam para realizarem as suas tarefas.

(...) pode se dizer que sistematizar o conhecimento pela prática da padronização de procedimentos é documentar o conhecimento individual, buscar uniformizar a forma de como devem ser realizadas as atividades e, por conseguinte, se obter um eficaz gerenciamento do processo.

Proporcionar uma gestão mais eficiente, principalmente, no que diz respeito à geração de informações fidedignas para os sistemas do governo federal, haja vista que o governo vem tornando pública a realização de suas ações à medida que disponibiliza o acesso a informação para toda a sociedade. Este deve ser o objetivo maior a ser perseguido por todas as áreas da Administração Pública (XAVIER, 2012, p. 90-91).

O trabalho de Xavier (2012) demonstrou que a gestão do conhecimento e a padronização de procedimentos de convênios se consolidaram como duas variáveis que interagem e completam-se, bem como possibilitaram apresentação de uma proposta de padronização sistemática de procedimentos de gestão de convênios indicando a partir da coalizão com a gestão do conhecimento emergem possibilidades de melhorias nos processos e no desempenho dos indivíduos envolvidos na gestão de convênios.

Hongwei et al. (2011) publicou um artigo descrevendo estudo sobre a experiência chinesa de buscar inspiração no modelo de realização de convênios na administração pública européia. Avaliou os

efeitos dos convênios e constatou que a realização destes como modelo de gestão pode contribuir para melhora da gestão do conhecimento.

A abordagem de convênios contribui para o sucesso da administração pública tendo como principais benefícios a confiança mútua reforçada nestas experiências; o desenvolvimento de novos conhecimentos; e os parceiros têm a oportunidade de construir relações produtivas e construtivas. Entre outros benefícios para a administração pública direta os convênios proporcionam maior colaboração entre os governos; resultam em mais conhecimento para atingir metas; facilitam o desenvolvimento de novas políticas; e conduzem a comportamento e gestão pública inovadora e, portanto, sua aplicação pode ser importante à gestão do conhecimento (HONGWEI ET AL., 2011).

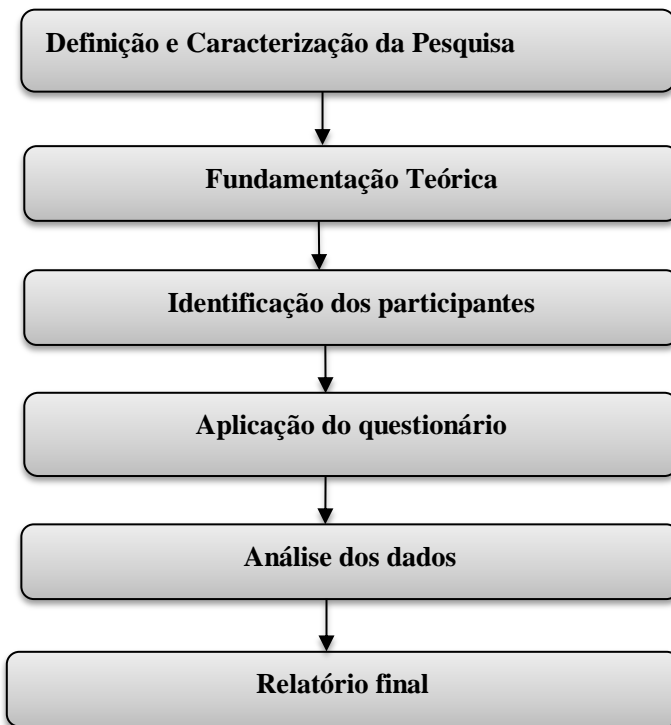
A abordagem dos convênios na administração pública destaca efeitos e benefícios dos convênios para com a inovação na gestão pública e também possibilita lições para a gestão do conhecimento (HONGWEI ET AL., 2011). Desse modo, se estabelece relação entre a abordagem dos convênios e da gestão do conhecimento de qua se extrai a importância de ambas.

Contudo, conforme os trabalhos apresentados nesta seção a gestão do conhecimento pode contribuir às operações com convênios, seus sistemas e gestão, bem como também de modo amplo à gestão pública colaborando para o atendimento de necessidades sociais pela melhora e eficiência de seus processos e serviços, importantes à sociedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Gil (2007, p.42), pesquisa, é um processo formal que tem por finalidade encontrar respostas para problemas por meio da adoção de procedimentos sistemáticos e científicos. Partindo deste conceito, apresenta-se a descrição da metodologia e as etapas utilizadas para alcance dos objetivos, ilustra-se pela Figura 3.

Figura 3 - Fluxograma de trabalhoFonte: Elaborado pela autora.



Fonte: Elaborado pela autora.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como científica, tendo em vista a adoção de técnicas e do método científico, considerando que o seu propósito é o avanço do conhecimento, e também por elucidar e

apresentar conhecimentos obtidos a partir de realidade empírica (RUDIO, 1980).

O objeto de análise parte das visões que os agentes envolvidos nos setores de convênios da Prefeitura de Criciúma (SC) têm acerca do tema pesquisado, ou seja, somente é possível a obtenção do nível de maturidade em Gestão do Conhecimento e sua análise ou interpretação, baseando-se nos significados e impressões que os participantes apresentam sobre o contexto que convivem e trabalham, portanto, o paradigma que sustenta essa investigação é a concepção construtivista social que Creswell (2010, p. 32) qualifica como aquela onde “os pesquisadores procuram entender o contexto ou cenário dos participantes pela reunião de informações obtidas pessoalmente no local onde acontecem os processos de interesse da investigação e geram significados a partir destes dados coletados no campo”.

Quanto a sua finalidade a pesquisa é aplicada, uma vez que enriquece com seu desenvolvimento e na qual Gil (2007) designa como aquela onde há o interesse do pesquisador na aquisição de conhecimentos a partir de uma situação específica, bem como na aplicação e utilização prática do conhecimento.

Em função dos seus objetivos considera-se descritiva, uma vez que, descreve a identificação dos agentes envolvidos nos processos de convênios da PMC, os resultados alcançados, bem como os passos adotados para determinar o nível de maturidade em GC, seus pontos fortes e oportunidades de melhorias, apresentando a caracterização da gestão de convênios da PMC pela disposição sistemática dos processos realizados para obtenção de recursos públicos por meio de convênios. O estudo que descreve os fatos e fenômenos de uma realidade específica, segundo Triviños (2007) é do tipo descritivo.

A pesquisa levanta informações sobre o grau da GC nos setores de convênios a partir das condições de sua manifestação, com isso contribui para evolução do entendimento sobre o assunto, sendo, portanto, um estudo exploratório, pois de acordo com Severino (2007, p. 123) quando a pesquisa “busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto” é exploratória. Triviños (2007) qualifica como descritiva ou experimental aquela que conduz o pesquisador ao aumento de sua experiência em torno do problema a partir da análise da realidade e dos conhecimentos pertinentes.

As pesquisas exploratórias para Gil (2007) exigem levantamentos bibliográficos como maneira de viabilizar a investigação de forma

ampla. Nesse contexto, esta é também uma pesquisa bibliográfica descrita por Severino (2007, p. 122) como:

Aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Essa pesquisa pautou-se em artigos científicos, de eventos, teses, dissertações, livros e internet. Foi adotada para tanto a revisão sistemática e a revisão bibliográfica tradicional ou narrativa. Botelho, Cunha e Macedo (2011) caracterizam a revisão de literatura como a investigação de um assunto em acervos de literatura, utilizando-se de métodos específicos que podem incluir a adoção de meios informatizados de maneira a viabilizar o estado da arte.

Pelo fato do pesquisador lidar com uma ampla variedade de evidências literatura, entrevistas, observações, ou seja, investigação empírica para análise de um caso contemporâneo é também um estudo de caso (YIN, 2005).

Do ponto de vista da abordagem do problema e em conformidade ao exposto por Souza Neto (2007) é uma pesquisa qualitativa porque analisa um caso específico e visa compreender um fenômeno social. Esse autor salienta ainda que a abordagem qualitativa prevalece mesmo quando o investigador, como no caso desta pesquisa, colhe informações quantitativas na tentativa de sistematizar a descrição e apresentação dos resultados com melhor exatidão para diante da complexidade que certos dados apresentam proporcionar uniformidade e detalhamento.

Numa definição para pesquisa qualitativa, dentre inúmeros enfoques possíveis, Flick (2009, p. 8-9) expõe:

Esse tipo de pesquisa procura entender, descrever e às vezes explicar fenômenos sociais analisando experiências práticas de indivíduos ou grupos em seu contexto natural, se abstém de formular hipóteses e testá-las, parte da ideia que a teoria e métodos devem ser adequados àquilo que se estuda baseando-se em estudos de casos e em

documentos e textos escritos diversos, para a interpretação dos resultados da pesquisa como um todo.

A pesquisa é também documental, uma vez que para a compreensão do contexto de análise, utilizou-se além de artigos, livros, teses e dissertações, outros documentos como legislação, dados e informações disponíveis em sites governamentais, portais da transparência, e plataformas de convênio, estes últimos para consultar os convênios realizados pela Prefeitura Municipal de Criciúma com entes da administração pública.

Severino (2007) define pesquisa documental, como aquela que se baseia em materiais que ainda não receberam análise aprofundada. Complementarmente Gil (2007, p.66) afirma que “ [...] vale-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.”

Cumprir destacar conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 56) que documento é "qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação, por meio de investigação".

Para Marconi e Lakatos (2005, p. 176), na pesquisa documental

[...] a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina fontes primárias [...] tais como documentos de arquivos públicos publicações parlamentares, administrativas e estatísticas (censos).

Fachin (2006), atesta que consiste na coleta, classificação, e utilização de diversas informações, técnicas e métodos que simplificam a sua busca e identificação.

No tocante aos procedimentos técnicos essa pesquisa classifica-se como um estudo de caso, tendo em vista investigar intensivamente um fenômeno específico: a avaliação da gestão do conhecimento dos setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma.

Para Creswell (2010) estudo de caso consiste em estratégia na qual o pesquisador explora em profundidade uma temática de análise, processos complexos e/ou indivíduos, utilizando várias fontes de coleta de dados no intuito de compreender fenômenos sociais.

De acordo Yin (2005) é uma investigação empírica sobre determinado fenômeno contemporâneo na qual o pesquisador segue

procedimentos pré-estabelecidos de maneira que consiga obter contribuições e generalizações para teoria maior (YIN, 2005).

Do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa é qualitativa, pois utiliza simultaneamente vários tipos de dados e informações para serem analisados e interpretados.

Segundo Creswell (2010) um estudo se classifica como qualitativo ao considerar em sua concepção e *design* a realização de Estudo de Caso e pesquisa fenomenológica.

Merriam (1998) define como fenomenológico o estudo na qual o pesquisador utiliza esforços para compreender um fenômeno, dá ênfase à experiência e interpretação, apreende relações entre várias origens e de maneira sistemática explora o fenômeno, descrevendo e definindo seu conteúdo envolvendo e traçando uma sequência de passos rigorosamente relacionando as variáveis.

Conforme Gil (2007) numa pesquisa qualitativa é importante considerar a dificuldade de mensuração de dados e a operacionalização de variáveis de um fenômeno. Maxwell (2008) entretanto, recomenda o uso de quase-estatísticas para realizar comparações que contribuem para adequada interpretação do caso. Complementa-se com Creswell (2010) que sugere a parametrização metodológica, cumprimento disciplinado de etapas, definição e delineamento de um universo a ser estudado a partir de procedimentos empíricos e quantificáveis que permitem inúmeras análises posteriores, além de confiabilidade.

Creswell (2010) afirma que a pesquisa qualitativa, é uma forma de investigação interpretativa, onde o pesquisador interpreta dados de múltiplas fontes, contextos e entendimentos de participantes e a seguir examina, extrai sentidos organiza em categorias e realização a ligação entre todas as diferentes fontes de dados de maneira a possibilitar imergir múltiplas visões para a solução do problema.

Desse modo, a aplicação da abordagem qualitativa é importante para a compreensão dos fatos do estudo, sendo flexível e criteriosa, requer esquematização metodológica, de maneira que seus resultados e forma sejam de grande relevância à ciência (MAXWELL, 2008).

3.2 PARTICIPANTES

Identificou-se 70 agentes envolvidos, dentre os quais, participaram desta pesquisa 65 de vários setores, secretarias e unidades que compõe a estrutura de Convênios.

Os participantes atenderam aos critérios de possuir o mínimo de seis meses de atuação na organização e função, e preencherem termo de consentimento livre e esclarecido. Três questionários não atenderam ao exposto e dois agentes optaram em não entregar os questionários, abstenendo-se de participar.

A amostra foi do tipo não probabilístico, que conforme Gil (2007) é aquela que não apresenta fundamentação matemática ou estatística, é selecionada mediante critérios de tipicidade, e os participantes obrigatoriamente trabalham envolvidos com o tema investigado, neste caso a Gestão de Convênios.

3.2.1 Caracterização dos entrevistados

Os entrevistados, cujos cargos estão listados na Tabela 1, são lotados nos diversos setores ou secretarias da PMC , conforme Tabela 2.

Tabela 1 - Cargo dos participantes

Cargo - Nível Funcional	Participantes
Arquitetos e urbanistas	02
Assessor de Secretaria	02
Assistente de Secretaria/Gestão	05
Assistente Social	01
Auxiliar administrativo	11
Chefes de divisão	06
Contador	01
Coordenadores	03
Diretores	02
Engenheiros	10
Estagiários	02
Gerentes	06
Prestadores de Serviço	05
Secretários Municipais	04
Técnicos em Informática	05

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Tabela 2 - Local de trabalho dos participantes

Secretaria-Setor	Participantes
Controle Interno	02
Diretoria de Captação de Recursos	04
Diretoria de Informática e Tecnologia	08
Diretoria de Licitações e Contratos	10
Diretoria de Logística	03
Fundação Cultural de Criciúma - FCC	01
Gabinete Prefeito	01
Procuradoria	03
Secretaria da Fazenda	06
Secretaria de Administração	03
Secretaria de Assistência Social	01
Secretaria de Educação	02
Secretaria de Infraestrutura	15
Secretaria de Planejamento	04
Secretaria de Saúde	02

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Pelos dados levantados pode-se constatar que dos 65 entrevistados, 52 tem formação superior. A Tabela 3 mostra a existência de heterogeneidade e caráter interdisciplinar em relação a formação dos participantes graduados e que, na sua maioria são formados em Engenharia e Administração.

Tabela 3 - Formação dos profissionais

Nível Superior	Participantes
Administração	09
Engenharia	10
Direito	6
Técnico em Informática	5
Ciências Contábeis	4
Economia	3
Tecnologia da Informação - TI	3
Arquitetura e Urbanismo	3
Pedagogia	3
Bacharel em Matemática	1
Ciências Computação	1
Enfermagem	1
Fisioterapeuta	1

Serviço Social	1
----------------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

3.3 COLETA DE DADOS

Para realização do estudo coletou-se dados primários e secundários. Conforme Andrade (1993), e Marconi e Lakatos (2008), dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e publicados e se encontram a disposição em boletins, livros, revistas, artigos entre outros.

Os dados secundários foram obtidos por meio de buscas sistemáticas na base de dados *Scopus*, portal de periódicos e também no banco de Teses e Dissertações da Capes, Banco de Teses e dissertações do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), biblioteca eletrônica da UFSC. Recorreu-se a seleção e utilização de artigos, teses, dissertações e livros.

Selecionou-se o banco de dados *scopus*, tendo em vista possuir características relevantes destacadas por Macedo, Botelho e Duarte (2010), Freire (2011) e Elsevier (2014) é uma base de dados que possui mais de 16.500 títulos, mais de 4.000 editores internacionais, 575 publicações comerciais, 315 séries de livros, 3,6 milhões de *papers* de conferências e 37 milhões de registros.

As bases de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), foram utilizadas para busca de artigos científicos, dissertações e teses brasileiras. Se trata do principal portal de conteúdo científico do Brasil que possibilita buscas unificadas de conteúdos disponibilizados em um único portal com: repositórios de informação, acervos, bibliotecas digitais das principais universidades do país e do Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia – IBICT, além de disponibilizar as teses e dissertações defendidas no Brasil ou exterior.

Para apresentação da fundamentação teórica, realizou-se previamente a técnica de fichamento de maneira a possibilitar sua organização, síntese e posterior categorização e escrita.

A coleta de dados primários aconteceu por intermédio da pesquisa documental e pela aplicação do questionário “Instrumento de Avaliação de maturidade do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira” de Batista (2012).

A pesquisa documental aconteceu por meio da consulta e utilização da legislação, Constituição Federal, leis, decretos, portarias e instruções normativas federais e estaduais sobre convênios; por intermédio de informações disponíveis no site oficial da Prefeitura Municipal de Criciúma e nos portais da transparência federal, estadual e do município de Criciúma, bem como consultas no site do Tesouro Nacional e em Sistemas de gestão de convênios Siconv, Simec, Sismob, SNC, Salic Web, Sigef e Seitec (estes sistemas cujas definições estão dispostas no Quadro 15).

Quadro 15 - Sistemas de Gestão de Convênios utilizados pela PMC

Sistema	Definição
Siconv	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal (Siconv), que reúne e processa informações sobre as transferências de recursos do Governo Federal por meio de convênios e contratos de repasse (BRASIL, 2015).
Simec	Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação (Simec), é um portal operacional e de gestão específico para área da educação, na qual são realizadas várias operações, dentre as quais as de celebração de convênios que iniciam-se pelo lançamento de propostas on-line até o seu monitoramento (BRASIL, 2015).
Sismob	Sistema de Monitoramento de Obras do Ministério da Saúde, permite monitorar convênios em todas as fases de execução de obras de engenharia e infraestrutura de Unidades Básicas de Saúde, Pronto Atendimento e academias de saúde financiadas com recurso Federal (BRASIL, 2015).
SNC	Sistema nacional de cultura é o instrumento de gestão voltado ao gerenciamento de fundos e financiamentos para aplicação em cultura. Resulta da articulação entre os três níveis de governo pela celebração de parcerias e convênios, também a elaboração dos planos de cultura. Utiliza a Plataforma de Integração e Monitoramento do SNC para gestão e monitoramento de projetos aprovados para liberação de recursos à e prestação de contas (BRASIL, 2015).
Salic WEB	Sistema de apoio às Leis de incentivo a cultura, realiza a gestão de editais públicos destinados à projetos para captação de recursos públicos no âmbito da Lei de Incentivo a Cultura e Lei Rouanet, bem como sua execução, fiscalização e prestação de contas do uso dos recursos (BRASIL, 2015).
Slie	Sistema da Lei de Incentivo ao Esporte é um sistema de cadastramento de projetos desportivos ou paradesportivos que

	possibilitam a captação de recursos públicos por meio de projetos apresentados e aprovados pelo Ministério do Esporte. Estes, são decorrentes da aplicação de recursos que empresas e pessoas físicas pagariam de Imposto de Renda investem em projetos aprovados pelo Ministério dos Esportes (BRASIL, 2015).
Sigef	O Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal é destinado ao planejamento, orçamento, finanças e contabilidade do governo do Estado de Santa Catarina. Contempla vários módulos integrados com diversas finalidades, dentre elas a execução dos planos e programas de investimentos, repasses de transferências voluntárias por meio de convênios e o acompanhamento da execução dos planos e programas (SANTA CATARINA, 2015).
SEITEC	Sistema de Incentivo à cultura, ao Turismo e ao Esporte em conformidade ao Plano Estadual da Cultura, do Turismo e do Desporto do Estado (PEDIL). Por meio desse sistema o Estado repassa recursos para o desenvolvimento de projetos aprovados e voltados à infraestrutura necessária às práticas de turismo, cultura e esportes, além de outros projetos.(SANTA CATARINA, 2015).

Fonte: Elaborado pela autora.

O Instrumento de avaliação da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (Anexo 2), concebido por Batista (2012), foi o utilizado, e possui 42 assertivas (questões) e sete critérios de avaliação, a saber, liderança, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC, com seis afirmativas cada um, sendo que para cada uma delas o respondente teve as seguintes opções: muito mal ou não realizadas (1), mal realizadas (2), realizadas adequadamente (3), bem realizadas (4) e muito bem realizadas (5), opções estas baseadas numa escala Likert.

A escala Likert é empregada quando o pesquisador quer coletar os sentidos, opiniões e atitudes dos pesquisados.

Segundo Mattar (1997, p. 15)

os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a

direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

Para Avaliação de Maturidade foi utilizado Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (Anexo 2) divulgado em literatura pelo Ipea (Instituto de pesquisas econômicas aplicadas), proposto pela *Asian Productivity Organization – APO* (2009), adaptado por Batista (2012).

A avaliação permite conhecer a situação da organização pública no que tange aos processos de convênios segundo a percepção dos profissionais envolvidos, por meio da identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (BATISTA, 2012).

De acordo com o mesmo autor

O Instrumento para a avaliação da GC na administração pública – é um questionário que permite às organizações realizar uma avaliação rápida e inicial do seu grau de maturidade em GC. A avaliação deve ser feita no início da implementação da GC. Antes de começar a implementação, a organização precisa conhecer seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. Após a avaliação, a organização pública poderá utilizar os projetos de GC para eliminar lacunas identificadas. O instrumento para a avaliação da GC é fundamentado no modelo de GC para a administração pública (BATISTA, 2012, p. 81)

A avaliação de maturidade tem como finalidade ajudar as organizações a realizarem uma primeira avaliação acerca da gestão do conhecimento existente, conforme Young (2010, p.29),

Permitir identificar se a gestão do conhecimento está sendo praticada na organização e em qual nível; na determinação se a organização tem as condições adequadas para a construção e manutenção dos processos de uma gestão do conhecimento; e na identificação dos pontos fortes, bem como nas oportunidades de melhorias.

As oportunidades de melhoria revelarão as competências que indivíduos e equipes precisarão desenvolver para melhorar processos, produtos e serviços da organização pública (BATISTA, 2012).

O instrumento de avaliação da GC é um *survey* (questionário), composto por 42 questões fechadas, divididos em 7 (sete) critérios ou categorias, que contém 6 afirmações cada uma. O limite geral da soma dos critérios é de 210 pontos, sendo que cada categoria poderá alcançar o máximo de 30 pontos.

Para cada critério são dispostas 6 (seis) questões na qual o respondente atribui uma pontuação entre 1 e 5 para cada questão, portanto, utiliza-se escala Likert.

A escala Likert é empregada quando o pesquisador quer coletar os sentidos, opiniões e atitudes dos pesquisados.

Segundo Mattar (1997, p. 15),

Os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

No Instrumento de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento de Batista (2012) conforme a APO (2009), são utilizadas duas escalas, respectivamente sendo:

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):

1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

2 = As ações descritas são mal realizadas.

3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.

4 = As ações descritas são bem realizadas.

5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Escala 2 (a ser utilizada no critério 7: resultados).

Itens de 39 a 42:

1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.

2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.

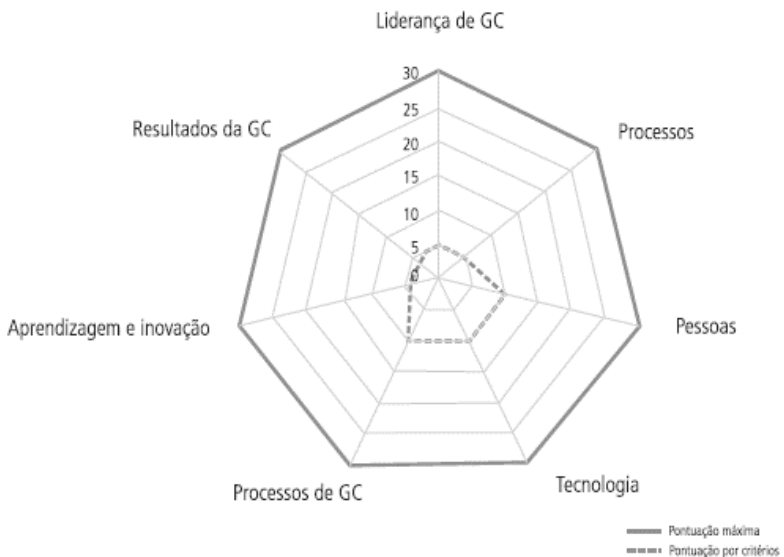
3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.

4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.

5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados. (BATISTA, 2012, p. 91)

A pontuação obtida a partir dos questionários respondidos é tabulada com auxílio de planilha eletrônica (Excel), e disposta na forma de gráfico radar, de maneira a representar os pontos obtidos em cada categoria, que quanto mais próximo da pontuação máxima, melhores os resultados. A Figura 4 ilustra um exemplo de gráfico radar:

Figura 4 - Pontuação por critério de avaliação da GC



Fonte: APO (2009 apud BATISTA, 2012, p. 94)

A seguir, foi apresentada a Tabela 4 com a soma das pontuações para verificar a faixa de pontuação de cada critério e realizar a classificação do grau de maturidade.

Tabela 4 - Pontuação por critérios

Média dos chefes e substitutos de divisão		
Critério	Pontuação por critério	Pontuação máxima
Liderança em GC	20	30
Processos	18	30
Pessoas	15	30
Tecnologia	19	30
Processos de conhecimento	16	30
Aprendizagem e inovação	23	30
Resultados de GC	11	30
Total	121	210

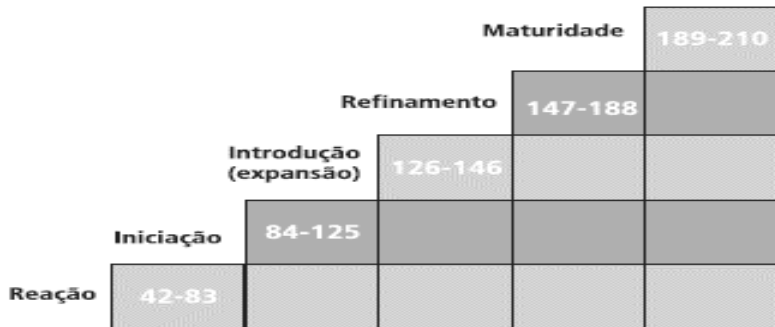
Fonte: Adaptado de Batista (2014)

De acordo com Batista (2012, p.86)

os resultados da avaliação mostrarão o grau de maturidade em GC da organização pública. Esse grau pode variar do nível “reação”, que é o mais baixo, até o nível “maturidade”, que é o mais alto.

Para tanto, a pontuação final obtida é comparada com uma escala de níveis de maturidade em GC apresentada na Figura 5.

Figura 5 - Níveis de maturidade em GC



Fonte: Batista (2012)

Perfazem um total de cinco, os níveis de maturidade ordenados do mais baixo para o mais alto e divididos em intervalos (42 – 83; 84 – 125; 126 – 146; 147 – 188; e 189 – 210), sendo que o limite mais baixo de grau de maturidade é igual a 1x o número de questões enquanto o mais alto é igual a 5 x o número de questões. A descrição dos níveis é a seguinte:

- Nível 1 – **reação** (42 a 83): quando a organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento.
- Nível 2 – **iniciação** (84 a 125): a organização pública começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.
- Nível 3 – **introdução/expansão** (126 a 146): existem práticas de GC em algumas áreas.
- Nível 4 – **refinamento** (147 a 188): a implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente.
- Nível 5 – **maturidade** (189 a 210): a GC está institucionalizada na organização pública. (BATISTA, 2012)

A comparação do resultado do grau de maturidade com a escala de níveis de maturidade em GC possibilita identificar como se encontram os setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma.

O uso desse instrumento permite identificar se a gestão do conhecimento está sendo praticada na organização, o grau de maturidade em que se encontram os setores de convênios, as determinantes para compreensão das condições para a construção e manutenção de processos de gestão do conhecimento.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Esta etapa foi realizada pela classificação, categorização e tabulação dos dados, com vistas a contribuir para a resposta a questão de pesquisa e o alcance do objetivo geral do estudo. Para itanto, foram adotadas as etapas previstas no Instrumento de Avaliação da GC de Batista (2012).

A classificação, categorização e tabulação dos dados conforme Gil (2007), Barros e Lehfeld (2000) são procedimentos de análise e interpretação de dados, utilizados em pesquisas sociais, que possibilitam respostas ao problema proposto por meio de passos sistematizados e com a colaboração de quadros e tabelas que conduzem a descrição, interpretação e o estabelecimento de relação entre os elementos envolvidos no estudo.

Destaca-se que o diagnóstico do Grau de maturidade em GC nos setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma, deu-se pela descrição dos resultados dos critérios Liderança em GC, Processo, Pessoas, Tecnologia, Processos do Conhecimento, Aprendizagem e Inovação e Resultados da GC, individualmente e também pela pontuação geral por meio de tabelas, quadro e um gráfico radar.

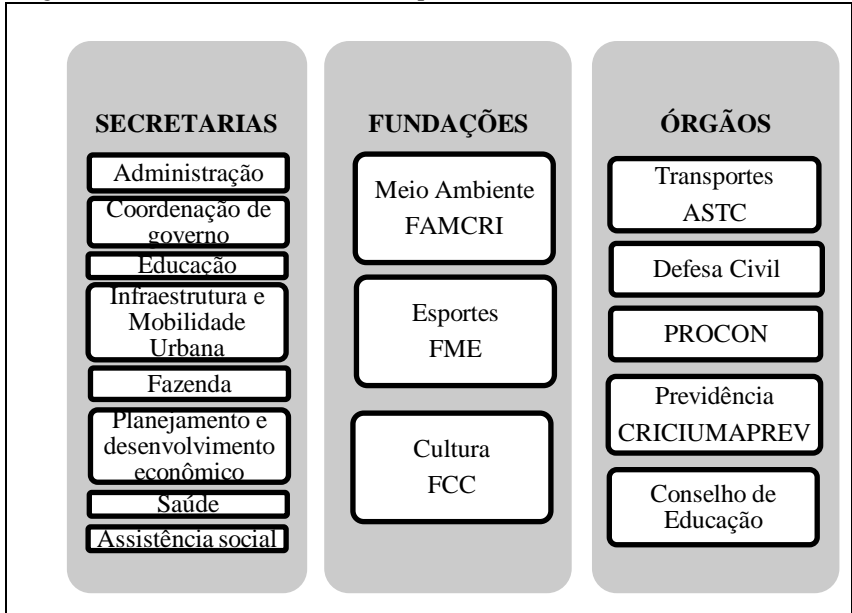
4 PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA

A Prefeitura Municipal de Criciúma foi selecionada para este estudo, por se tratar da cidade polo do sul de Santa Catarina, e a que possui o maior número de habitantes dentre os municípios da AMREC - Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC, 2015).

Pessoa jurídica de direito público, fundada em seis de janeiro de 1880, foi emancipada em quatro de novembro de 1925 e instalada em primeiro de janeiro de 1926 (CRICIÚMA, 2014). Segundo dados oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013), possui uma população estimada em 202.395 habitantes, PIB de R\$ 3.556.411.000,00 e PIB - per capita - R\$ 18.552,25 (IBGE, 2010) e IDH - 0,788 (CRICIÚMA, 2015).

Para atender sua população, prestar serviços locais exercendo as competências executiva, legislativa e tributária, previstas na Constituição Federal de 88, a Prefeitura conta com a existência de oito secretarias municipais, três fundações e cinco órgãos conforme Figura 6.

Figura 6 - Setores da Prefeitura Municipal de Criciúma



Fonte: Elaborado pela autora

A Prefeitura de Criciúma tem como missão: “promover uma gestão pública inovadora, dinâmica e aberta voltada a resultados” e como visão “estar entre os três primeiros municípios de Santa Catarina em desenvolvimento integrado e com qualidade de vida até 2020.” Conforme seu planejamento estratégico (2009-2020), é claro o desafio de “criar uma estrutura organizacional enxuta” e o foco é o desenvolvimento econômico (CRICIÚMA, 2009).

Para atingir seus objetivos cada secretaria, fundação e órgão possui sua própria missão e/ou objetivos conforme Quadros 16, 17, 18, a seguir.

Quadro 16 - Missão e/ou objetivos das secretarias

Secretarias	Missão
Administração	Organizar a prestação de serviços públicos com eficiência e agilidade, visando a realização profissional dos servidores e a satisfação da população criciumentense.
Educação	ser referência de qualidade na educação pública municipal no Estado de Santa Catarina até 2020.
Infraestrutura e Mobilidade Urbana	Planejar e executar obras e serviços de infraestrutura, saneamento básico, drenagem, pavimentação de vias públicas, construção e reformas de escolas, unidades de saúde, entre outros que possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida do cidadão criciumentense.
Fazenda	Prover e gerir os recursos financeiros do município, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e o desenvolvimento das ações de governo.
Planejamento e Desenvolvimento Econômico	Promover uma gestão pública inovadora, dinâmica, transparente e voltada para resultados.
Saúde	Implementar políticas de saúde que garantam o acesso da população a todos os serviços, com resolutividade e humanização, superando os índices propostos pela Organização Mundial de Saúde.
Assistência Social	Implementar e coordenar a política pública de

	assistência social e habitação no município de Criciúma promovendo um conjunto integrado de ações sócio-assistenciais, para atendimento aos cidadãos e grupos que se encontram em situação de vulnerabilidade e risco social.
--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 17 - Missão e/ou objetivos das Fundações

Fundação	Objetivo
FCC – Fundação Cultural de Criciúma	Incentivar, difundir, fomentar e promover a prática e o desenvolvimento de atividades culturais artísticas e turísticas do Município.
FAMCRI – Fundação de Meio Ambiente	Promover o desenvolvimento sustentável, com ênfase no Meio Ambiente e ecossistemas associados, por meio de um diálogo permanente com os diversos setores da sociedade, da multiplicação de competência e da promoção do exercício da cidadania.
FME – Fundação Municipal de Esportes	Projetar e executar a política de esportes do Município de Criciúma, observando ainda: fomento de práticas desportivas formais e não formais como direito de todos; conceder tratamento diferenciado para o desporto educacional, comunitário e de alto rendimento; desenvolver atividades desportivas para pessoas portadoras de deficiência; mobilizar a opinião pública no sentido da indispensável participação comunitária nos programas esportivos do município e propiciar a iniciação, formação, treinamento aperfeiçoamento nas diferentes modalidades.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 18 - Missão e/ou objetivos dos órgãos

Órgão	Objetivo/Missão
ASTC – Autarquia de Segurança, Trânsito e Transportes de Criciúma.	Garantir o bem-estar da população à fim de proporcionar segurança, comodidade e eficiência no trânsito, transporte de Criciúma, por meio de uma política voltada à cidadania com ações preventivas e suprindo as necessidades de segurança pública do cidadão.
DEFESA CIVIL	Realiza ações preventivas, de socorro, assistencial

	e reconstrutivas, destinadas a evitar ou minimizar os desastres, preservar o moral da população e restabelecer a normalidade social baseada na Política Nacional de Defesa Civil, expressa na Resolução nº 2, de 12 de dezembro de 1994.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

A Prefeitura de Criciúma por meio de sua estrutura e pessoas tem a responsabilidade de administrar seu funcionamento e manutenção. Para isso, gera e geri sua receita que é composta por:

- a) recursos próprios decorrentes principalmente da arrecadação tributária de impostos como IPTU, ISS, ITBI e taxas diversas,
- b) transferências constitucionais ou legais e também
- c) transferências voluntárias (convênios), voltados a atender e diversificar sua demanda.

A Tabela 5 demonstra os principais recursos que compõe a receita de Criciúma, e pode-se constatar que é significativo o volume de recursos obtidos por meio de convênios.

Tabela 5 - Composição da receita da PMC

Receitas	2011	2012	2013
Transferências intergovernamentais			
Transferências da União	111.238.418,82	120.785.447,69	136.463.293,73
- Participação recursos da União			
- Cota parte FPM			
- SUS			
- FNAS			
- FNDE			
- FUNDEB			
Transferências dos Estados	72.147.426,77	78.313.004,71	101.445.572,65
- Cota parte ICMS			
- Cota parte IPVA			
- Programas de saúde			
- outras			

Transferências Intergovernamentais União - SUS/UPA	276.666,67	1.751.782,34	402.534,62
Receita Tributária	75.737.857,39	69.609.835,44	80.693.544,81
Transferências de Convênios - União - Estado	26.254.125,32	23.283.468,56	7.296.618,19
Total das receitas da PMC	393.371.139,32	507.240.993,67	428.642.824,77

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme dados da pesquisa, na atualidade Criciúma é a sexta cidade do Estado de Santa Catarina que mais recebe repasses por meio de convênios com o Governo Federal e é a primeira quando se refere a região sul do seu Estado como disposto na Tabela 6.

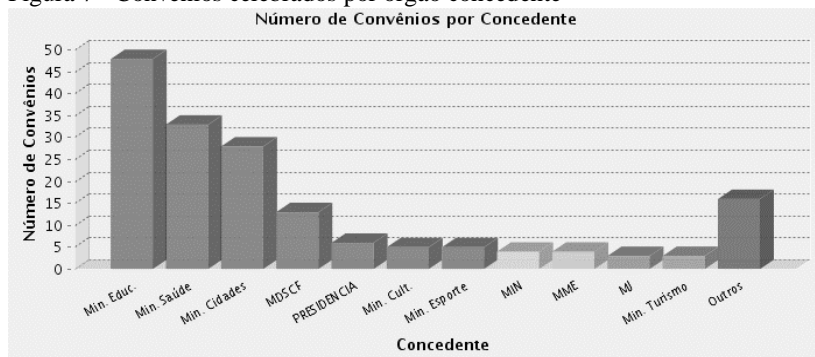
Tabela 6 - Maiores valores de transferências no período

Cidade	2012	2013	2014
Florianópolis	1.693.479.401,21	1.666.968.987,88	1.621.377.430,86
Joinville	234.030.620,32	258.413.401,06	268.930.573,38
Blumenau	210.389.367,59	211.343.582,44	237.022.547,02
Itajaí	208.493.677,00	153.110.654,62	182.642.029,84
Chapecó	170.708.115,49	154.701.925,74	165.603.460,88
Criciúma	156.779.551,43	144.693.397,49	159.366.663,12

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com informações do portal da transparência do Governo Federal, Criciúma possui 169 convênios celebrados com a União no período de 01/01/1996 a 09/03/2015, sendo o valor total conveniado R\$92.591.562,94 e o recebido R\$ 61.523.850,91 cuja Figura 7 e a Tabela 7 apresentam as quantidades por órgão concedente evidenciando o Ministério da Educação como maior entidade federal a celebrar acordos e repassar recursos, em segundo lugar o Ministério da Saúde, e em Terceiro o das Cidades entre outros também importantes, porém com menor expressividade.

Figura 7 - Convênios celebrados por órgão concedente



Fonte: Brasil (2015)

Tabela 7 - Número de convênios celebrados por órgão concedente

Órgão concedente	Número de convênios
Ministério da educação	48
Ministério da saúde	33
Ministério das cidades	28
Ministério do desenv. social e combate a fome	13
Presidência da república	6
Ministério da cultura	5
Ministério do esporte	5
Ministério da integração nacional	4
Ministério de minas e energia	4
Ministério da justiça	3
Ministério do turismo	3
Total	169

Fonte: Elaborado pela autora.

Ressalta-se que entre os 169 acordos celebrados com a União estão incluídas as Emendas Parlamentares, pois, como se tratam de recursos do governo federal liberados por aditivos à Lei Orçamentária da União, obedecem o ordenamento jurídico vigente sobre convênios e contratos de repasses da administração pública.

A Prefeitura Municipal de Criciúma junto ao governo do Estado de Santa Catarina, como pode-se observar na Tabela 8, formalizou 150 convênios entre 2012 e 2015.

Tabela 8 - Convênios celebrados com o Governo de SC

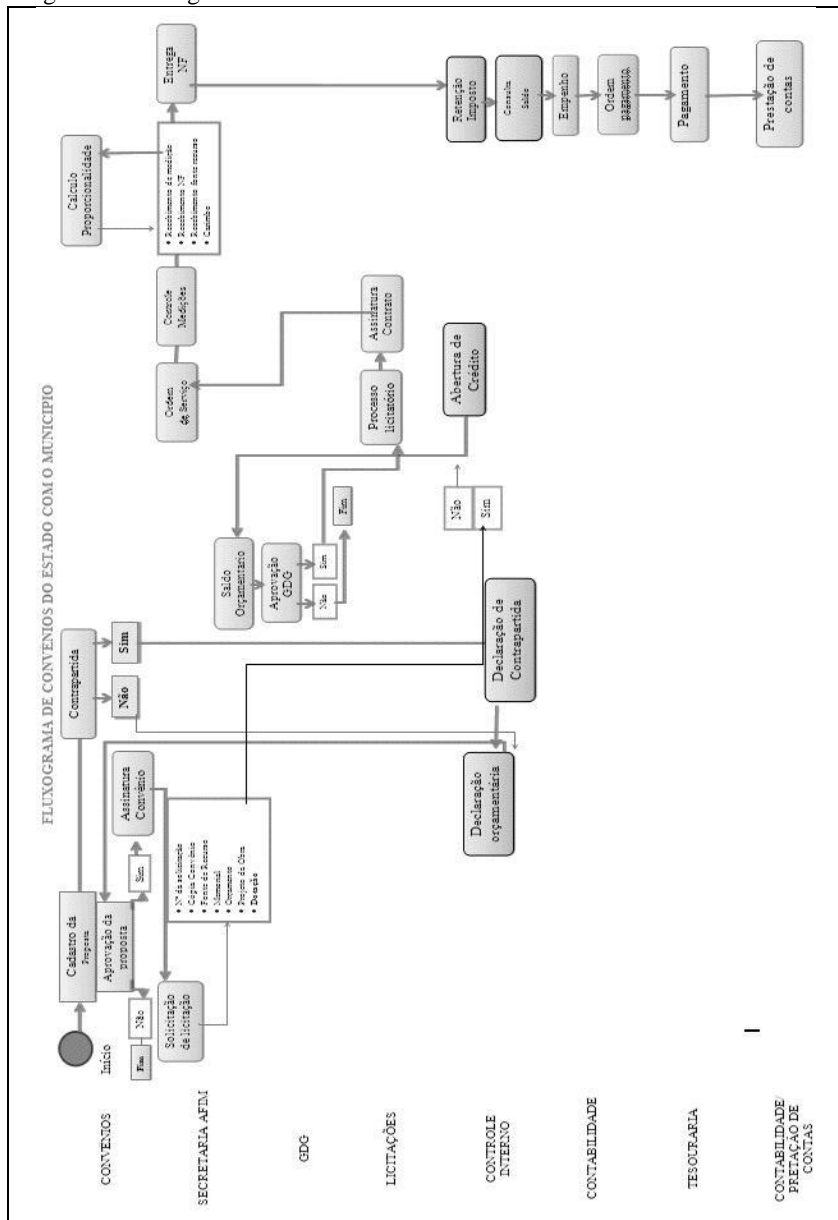
Ano	Quantidade	Valor do instrumento	Valor repassado
2012	19	3.480.549,54	853.851,54
2013	71	36.458.140,30	27.846.915,12
2014	59	23.506.463,66	16.763.626,82
2015	1	397.352,53	55.122,48
Total	150	63.842.506,03	45.519.515,96

Fonte: Santa Catarina (2015)

Em relação aos convênios realizados pela Prefeitura de Criciúma, os dados da pesquisa revelaram que foram necessários 19 anos para conseguir a aprovação de 169 acordos com a União, enquanto com o Estado 150 pactos foram aprovados em aproximadamente três anos. Esse fato, retrata que o município tem maior facilidade de acesso aos convênios e recursos estaduais do que federais. Por outro lado, obteve muito mais recursos junto a União do que com o Estado, como demonstrado nas Tabelas 7 e 8.

As fases dos convênios, respectivamente proposição, celebração, execução e prestação de contas, consistem em etapas obrigatórias para garantir acordos federais e estaduais quando há interesse comum. A equipe de convênios da PMC adota em sua gestão os passos necessários para aprovação, liberação de recursos até a demonstração das operações com as receitas e despesas praticadas no âmbito de seus convênios que pode-se observar no fluxograma, Figura 8.

Figura 8 - Fluxograma dos Processos de Convênios da PMC



Fonte: Criciúma (2014)

A Prefeitura Municipal de Criciúma, em sua gestão de convênios, realiza acordos de interesse comum juntos aos entes da administração pública federal e/ou estadual, por meio da formalização dos seguintes instrumentos:

- Convênios,
- Contratos de repasse,
- Emendas Parlamentares,
- Protocolos de intenções, e
- Consórcios públicos.

Elencados os tipos de instrumentos celebrados no seio da gestão de convênios, descreve-se a partir de então, os processos de cada uma das fases realizadas pela PMC, para com os processos que viabilizam de maneira adequada o cumprimento dos acordos formalizados.

A primeira fase operacionalizada na gestão de convênios é a proposição, esta inicia pela pesquisa de programas disponíveis, editais de chamamento público abertos, ou a existência de emendas parlamentares vinculadas aos programas de governo no sítio de informações do Portal dos Convênios, ministérios, ou no caso do estado em secretarias de desenvolvimento ou portal destinado à consulta referente às transferências voluntárias. Nesta operação o profissional responsável observa atentamente os dados, características do programa, seu objeto, regras referentes à contrapartida se houver e outras informações para apresentar à gestão para tomada de decisão.

Ficando definido o interesse mútuo, a capacidade financeira e técnica, acontece criteriosamente com base nas informações e exigências do programa o encaminhamento da elaboração da proposta de convênio.

Após conhecimento das informações sobre o programa, e expresso o interesse da administração municipal, elaboram a proposta de trabalho. Esta, consiste num documento desenvolvido a partir do levantamento de necessidades locais e ambientais, da observação de dotação orçamentária e do demonstrativo de sua capacidade de realização.

A referida peça é produzida de maneira objetiva, provida de título, descrição do objeto, público alvo, justificativa, cronogramas de execução e de desembolso (físico-financeiro).

Por sua vez, a proposta é a referência para elaboração do plano de trabalho (ou projeto) desenvolvido nesta mesma fase.

Quando o convênio se destina à realização de obras públicas,

além do levantamento descrito anteriormente, são também previamente necessárias e solicitadas:

- junto a secretaria municipal relacionada com o objeto do convênio e programa de interesse, a indicação do terreno ou imóvel à realizar construção ou reforma,
- ao setor de patrimônio a comprovação de propriedade e regularidade de terreno ou imóvel para execução de obra,
- ao setor de cadastro territorial, a consulta prévia para análise de zoneamento, de viabilidade e autorização para execução de construção ou abertura de rua e/ou pavimentação asfáltica,
- ao setor de posturas, se o local é apropriado para construção, previsão de recuos, áreas verdes e áreas para estacionamento,
- setor de topografia obtenção de laudo técnico em relação a necessidade de terraplenagem e o resultado de sondagem, bem como manifestando-se quanto a viabilidade para realização do projeto de fundações,
- juntamente aos órgãos responsáveis (CASAN, CELESC, ASTC - Trânsito), a obtenção de informações sobre a disposição da infraestrutura básica do local: água, esgoto, energia, gás subterrâneo e vias de acesso,
- a fundação de meio ambiente, o licenciamento ambiental,
- e, por fim, ao setor de orçamentos de obras, a informação em relação à facilidade ou dificuldade de acesso à materiais básicos de construção para previsão ou prevenção de possíveis necessidades de despesas com fretes dos mesmos, visando assim economicidade no custo final da obra.

Tomadas as providências referidas, passam a elaboração do termo de referência ou de projeto básico.

É produzido termo de referência, quando o objeto do acordo pretendido, diz respeito a aquisição de bens ou serviços. No termo são apresentados o orçamento, preços praticados, métodos de realização e o prazo de execução. Este documento, o termo de referência é utilizado para a avaliação e fiscalização da correta execução do acordo.

No caso de obras públicas, ao invés do termo de referência é elaborado o plano de trabalho, que contem os seguintes itens:

- projeto básico composto por projeto arquitetônico e os complementares, que se forem destinados à edificações

necessitam de: estrutural, de terraplenagem, hidrossanitário e projeto elétrico. Em caso de projeto de estradas o projeto geométrico e o de pavimentação;

- ART (anotação de responsabilidade técnica) dos técnicos responsáveis pela elaboração dos projetos;
- Alvará da obra;
- memorial descritivo com especificações técnicas, incluindo BDI (bônus de despesas indiretas) e encargos sociais;
- orçamento; e
- cronograma físico-financeiro.

São também realizados nesta etapa inicial a apresentação de: (1) estimativa do valor de contrapartida; (2) plano de ação, (3) comprovação de capacidade técnica e gerencial, (4) comprovação de adimplência junto ao concedente e outros órgãos da administração pública.

Esta fase finaliza-se, com a realização integral do cadastramento das informações e documentos referentes no sistema de informação próprio do proponente, tendo sido obedecidos os seus prazos.

Obtendo a aprovação da proposta e plano de trabalho, tem início a fase de celebração. Nesta, acontece a formalização do acordo, que parte da apresentação de comprovação da adimplência do município de Criciúma, suas entidades e órgãos junto ao CAUC (cadastro único de convênios), SIAF (sistema integrado de administração financeira do governo federal), CADIN (cadastro informativo de créditos não quitados do setor público federal), entre outros estabelecidos por legislação. Sem aparecimento de impeditivos desta ordem, a PMC fica habilitada a selar o acordo com a concedente, e muda seu status para a condição de convenente.

Seguidamente, a concedente providencia a elaboração do instrumento de interesse comum com as cláusulas referentes as responsabilidades de ambas as pactuantes, os prazos e as condições. O documento é então assinado pelos participantes, testemunhas e intervenientes (quando houver) e publicado no diário oficial.

Após a assinatura do convênio, tem início a terceira fase da gestão de convênios, a execução, onde são realizados:

- a inclusão da receita extraorçamentária na contabilidade da prefeitura,
- o processo licitatório ou de dispensa para seleção de fornecedores, nos termos da Lei 8.666/83 e a obrigatoria publicação correspondente,
- abertura de conta específica para o convênio,

- de uma caderneta de poupança para a aplicação e rendimentos,
- do depósito da contrapartida,
- e a atualização da adimplência junto ao CAUC, SIAF e CADIN.

Nessa fase de execução a prefeitura pode realizar alterações no plano de trabalho, desde que comprove necessidade e obtenha a autorização da concedente. Isso acontece mediante formalização de aditivo.

Procedimento contínuo e importante, durante toda esta terceira etapa é realizado o acompanhamento da vigência e da correta execução do objeto nos termos do que foi pactuado, isto é, são procedidas operações administrativas e de fiscalização da obra ou serviço e efetuam-se as movimentações financeiras relacionadas.

E, a última fase consiste na prestação de contas, na qual a equipe de gestão de convênios da Prefeitura de Criciúma, por intermédio dos profissionais responsáveis pela prestação de contas, encaminha a comprovação documentada (de forma física e/ou eletrônica), da correta aplicação dos recursos públicos e também da execução do objeto do acordo. Para a prestação de contas é elaborado um dossiê específico do convênio, contendo:

- demonstrativo de receita e despesa referente ao acordo,
- comprovante dos recebimentos dos repasses,
- relatórios de execução e movimentação financeira,
- extrato da conta do convênio e suas movimentações,
- comprovação do processo licitatório e suas publicações ou justificativa em caso de dispensa,
- comprovantes dos pagamentos realizados aos fornecedores conforme previsto na licitação,
- extrato da conta poupança com os respectivos saldos de aplicação,
- GRU (guia de recolhimento da união) de devolução de despesas e/ou saldo remanescente do convênio,
- relatório e declaração de cumprimento de objeto, e
- quando se aplicar, o termo de recebimento definitivo de obra.

Após reunida toda a documentação, em até 60 dias após o término da vigência do convênio, a prestação de contas é encaminhada para análise e aprovação junto a concedente.

Caso as contas do convênio não sejam aprovadas, o concedente

expõe os motivos e, dependendo da inconformidade, concede prazo para correção ou complementação de documentos. Se, ainda subsistir irregularidade e não seja aprovada, implicará na devolução dos recursos totais ou parciais à concedente, constituindo a glosa.

A não realização da prestação de contas, implica na abertura de um processo de Tomada de Contas Especial, procedido pelo Tribunal de Contas, destinada à apuração de danos ao erário, responsabilização de servidores e improbidade administrativa do gestor público municipal.

A operacionalização das fases dos convênios acontece amparada por suporte tecnológico, ou seja, por meio do uso de sistemas de informação específicos dos órgãos concedentes, que conforme registros do perfil do respondente, na gestão de convênios da Prefeitura de Criciúma são utilizadas oito ferramentas, seis do governo federal e duas do governo estadual que são apresentados na Quadro 19.

Quadro 19 - Sistemas de Informação de Gestão de Convênios utilizados pela PMC

Sistemas Federais	Sistemas Estaduais
SICONV - Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal	SIGEF - O Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal do Estado de Santa Catarina.
SIMEC - Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação	SEITEC - Sistema de Incentivo à cultura, ao Turismo e ao Esporte do Estado de Santa Catarina.
SISMOB - Sistema de Monitoramento de Obras do Ministério da Saúde	
SNC - Sistema Nacional de Cultura	
SALIC WEB - Sistema de apoio às Leis de incentivo a cultura	
SLIE - Sistema da Lei de Incentivo ao Esporte	

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se que a maior parte dos convênios e transferências de recursos da União são gerenciados por meio do Siconv, e do governo do Estado de Santa Catarina pelo Sigef.

Cumprе salientar, que a gestão de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma, é uma atividade complexa, intensiva em conhecimento e com natureza interdisciplinar. Destaca-se como atividade relevante dentro da administração pública municipal, pois

colabora diretamente com a obtenção de recursos e a melhora orçamentária do município, e com isso à melhor oferta de serviços públicos aos munícipes pelo atendimento à demandas que não são atendidas por não serem suficientes os recursos próprios.

Os setores de convênios da PMC, envolvem um número significativo de pessoas, liderança e é amparada por tecnologia, na realização de seus processos. Esses quatro elementos, portanto, pessoas, processos, tecnologia e liderança tornam-se fatores críticos de sucesso, onde existem vários conhecimentos envolvidos, e o seu gerenciamento torna-se importante para a obtenção de melhores resultados.

5 DIAGNÓSTICO DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES DE CONVÊNIOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA

5.1 GRAU DE MATURIDADE EM GC

Os resultados a partir das respostas das 42 questões, para os sete critérios (Liderança em GC, Processo, Pessoas, Tecnologia, Processos do Conhecimento, Aprendizagem e Inovação e Resultados da GC), para uma pontuação máxima de 210 pontos, obteve 96 pontos, que consiste no alcance do nível de ‘iniciação’, que indica que a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

A pontuação das respostas obtidas foi tabulada individualmente obtendo-se um grau individual referente a média de cada questão tendo-se encontrado 2,4 foi a média de liderança, 2,57 processo, 2,21 pessoas, 2,99 tecnologia, 2,20 processos de conhecimento, 2,65 aprendizagem e inovação e 1 resultados da GC, e representam o desempenho de cada critério e questão destacados a seguir nas Tabelas 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 20.

5.1.1 Critério Liderança

Os respondentes avaliaram este critério como sendo as ações mal realizadas a realizadas adequadamente. A Tabela 9, retrata a existência de variação no nível de maturidade, uma vez que as respostas atribuídas ficaram entre 2,25 a 2,69, e isso significa que a liderança está predominantemente mal realizada, pois para sustentar a realização de maneira adequada requer uma pontuação média igual ou maior do que 3 e menor do que 4.

Tabela 9 - Resultados do critério liderança

	Critério 1.0: Liderança	Pontuação
1.	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização <i>Business</i>	2,38
2.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: criação de	2,26

	uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; e redes de conhecimento).	
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	2,25
4.	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	2,69
5.	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades	2,58
6.	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	2,43
	Média	2,4

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

5.1.2 Processos

Com base nas respostas obtidas para as afirmativas apresentadas, verifica-se que o critério processos obteve a pontuação média de 2,57, aproximadamente 50% do valor máximo logo, na visão dos participantes essas ações estão de mal realizadas a realizadas adequadamente como se pode observar na Tabela 10.

Tabela 10 - Resultados do critério processos

	Critério 2.0: Processo	Pontuação
7.	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	2,72

8.	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	2,6
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	2,43
10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevisíveis que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	2,46
11.	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	2,64
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	2,58
Média		2,57

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

5.1.3 Pessoas

Na Tabela 11, percebe-se a pontuação mínima foi de 1,56 e a máxima de 2,6, cuja média de 2,21 indica que ações referentes às pessoas da gestão de convênios da PMC são muito mal ou mal realizadas, na percepção dos participantes.

Tabela 11 - Resultados do critério pessoas

	Critério 3.0: Pessoas	Pontuação
13.	Os programas de capacitação existentes ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do perito criminal federal, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	2,46
14.	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de	2,41

	GC para novos peritos criminais federais.	
15.	A organização tem processos formais de <i>mentoring, coaching</i> e tutoria.	1,56
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores.	2,03
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados.	2,24
18.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	2,6
	Média	2,21

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

5.1.4 Tecnologia

Conforme as respostas da Tabela 12, as ações de tecnologia estão sendo mal realizadas, a realizadas adequadamente. O resultado geral fica muito próximo de 3, e permite concluir que potencialmente a tecnologia apresentou inclinação para estar muito mais posicionada em realizada adequadamente, no entanto, distante de realizar bem equivalente a frequência de atribuições 4 ou muito bem 5.

Tabela 12 - Resultados do critério tecnologia

	Critério 4.0: Tecnologia	Pontuação
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (internet, intranet e sítio na web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	2,86
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	2,47
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	3,23
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	3,30

23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas Regularmente.	3,35
24.	A intranet é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	2,78
Média		2,99

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

5.1.5 Processos de conhecimento

Em relação as ações voltadas aos processos de conhecimento, segundo dados da Tabela 13, percebe-se que os respondentes atribuíram a pontuação média geral do critério 2,20 correspondendo a serem muito mal realizadas ou não realizadas, e mal realizadas.

Tabela 13 - Resultados do critério processos de conhecimento

	Critério 5.0: Processos de Conhecimento	Pontuação
25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	2,43
26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	2,07
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	2,35
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	2,33
29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante "reinventar da roda" e retrabalho.	2,12
30.	As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	1,95
Média		2,20

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

5.1.6 Aprendizagem e inovação

Quanto ao critério aprendizagem e inovação a Tabela 14 apresenta uma pontuação média de 2,65 e isso quer dizer que as ações realizadas estão sendo mal realizadas a realizadas adequadamente. Destaca-se a pré-disposição das chefias para utilizarem novas ferramentas e métodos considerada como realizada de maneira adequada por 100% dos respondentes. Neste critério preponderam ações mal realizadas, todavia, aproximando-se de serem realizadas adequadamente.

Tabela 14 - Resultados do critério aprendizagem e inovação

Critério 6.0: Aprendizagem e Inovação		Pontuação
31.	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	2,27
32.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	2,35
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	2,61
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	2,76
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	3,01
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	2,90
Média		2,65

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

5.1.7 Resultados da Gestão do Conhecimento

Observando-se o resultado da Tabela 15, constata-se que todas as assertivas receberam pontuação mínima, isto é, as ações são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas. Com estes dados evidencia-se a

inexistência de formalização de iniciativas em gestão do conhecimento pelos profissionais da gestão de convênios.

Tabela 15 - Resultados do critério resultados da gestão do conhecimento

Critério 7.0: Resultados da GC		Pontuação
37.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	1
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	1
39.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas da GC - os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	1
40.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	1
41.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	1
42.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	1
Média		1

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

5.2 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES DE CONVÊNIOS DA PMC

Os dados revelaram, conforme Tabela 16 o critério tecnologia com maior pontuação (18 pontos), conseqüentemente desempenho e o critério resultados da GC, com a menor pontuação (6 pontos).

As características em que os respondentes atribuíram melhor colocação foram a atualização regular das informações disponibilizadas no sítio da web e intranet, todas as pessoas terem acesso a computador, internet e intranet e a um endereço de e-mail e as chefias intermediárias estarem dispostas a usar novas ferramentas e métodos de aprendizagem e inovação.

Por outro lado, o resultado insatisfatório para o critério resultados da GC, indica a estagnação ou a ausência de avanços nos resultados relativos à indicadores de eficiência, efetividade social, legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade.

Tabela 16 - Pontuação por critério

Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)	Pontuação Máxima	Colocação (1 - 7)¹	
1.0	Liderança em GC	15	30	3
2.0	Processo	15	30	3
3.0	Pessoas	13	30	5
4.0	Tecnologia	18	30	1
5.0	Processos de Conhecimento	13	30	5
6.0	Aprendizagem e inovação	16	30	2
7.0	Resultados da GC	6	30	6
	Total	96	210	

Fonte: Adaptado de APO (2009)

Nota¹: onde 1 = mais alta, 7 = mais baixa

Com base na pontuação obtida, foi elaborado um gráfico radar demonstrando os resultados alcançados em cada critério avaliado. A Figura 9, ilustra o resultado geral da avaliação, permitindo a realização de análise comparativa que sugere necessidade de melhoras.

Na gestão de convênios da PMC os critérios liderança e processo atingiram 50% do valor total da escala de maturidade, sendo que tecnologia ultrapassou como já mencionado anteriormente, porém mais de 50% dos critérios foram avaliados abaixo da metade do valor desejável.

Figura 9 - Resultados alcançados em cada critério avaliado

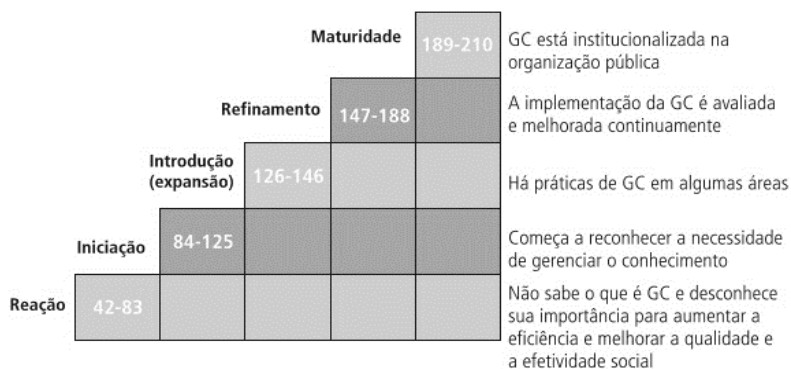


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Na avaliação de pontuação geral, a organização pesquisada obteve média de 96 pontos, o que a coloca no nível de iniciação, quando comparado com a escala de níveis de maturidade logo abaixo.

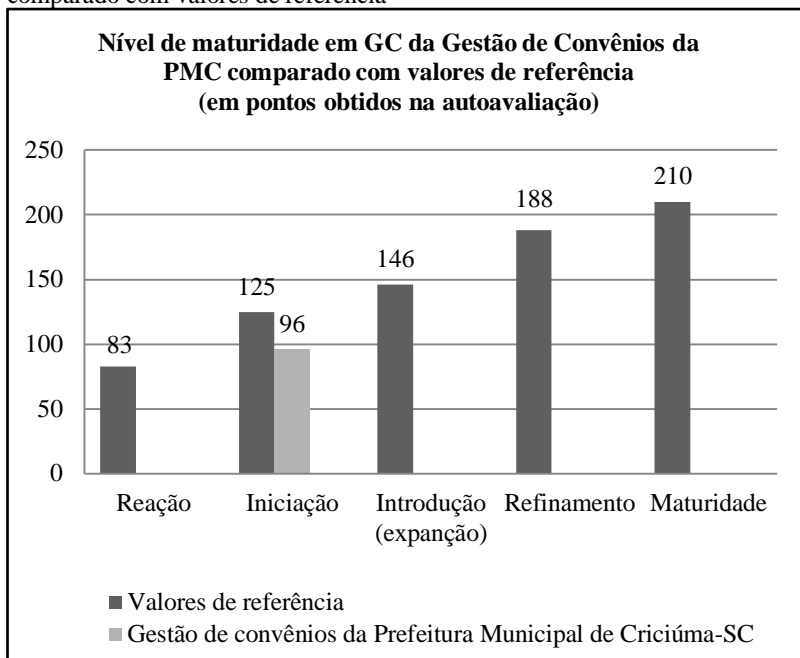
A seguir (Figura 11), apresenta-se a comparação dos valores obtidos com os valores de referência (Figura 10) definidos por Batista (2012), .

Figura 10 - Escala de níveis de maturidade



Fonte: Batista (2012, p. 95)

Figura 11 - Nível de maturidade em GC da Gestão de Convênios da PMC comparado com valores de referência



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

5.3 PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC

Verificou-se a partir dos resultados da pesquisa aplicada, que o grau de maturidade atingido pelo setor de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma foi de 96 pontos, que corresponde ao nível iniciação, e demonstra que a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

A partir dos resultados, foi possível proceder com a identificação e classificação dos pontos fortes e oportunidades de melhorias, como se pode observar no Quadro 20.

Quadro 20 - Pontos fortes e oportunidades de melhorias

Critério	Pontos fortes	Oportunidades de melhoria
Liderança em GC	Demonstrou possuir uma política de proteção da informação e do conhecimento.	Destinar recursos financeiros para as iniciativas de GC.
Processos	A organização define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	Precisa contemplar na modelagem de processos os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.
Pessoas	Contempla a formação de pequenas equipes/grupos e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	Aperfeiçoar os processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.
Tecnologia	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	Alinhar a infraestrutura de TI à estratégia de GC da organização.
Processos de conhecimento	Cria processos sistemáticos de identificação, criação,	Realizar de dentro para fora da organização às atividades de benchmarking, usando os

	armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	resultados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.
Aprendizagem e inovação	Notou-se que as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	Precisa articular e reforçar continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.
Resultados de GC		Implementar iniciativas de GC aliado à indicadores de desempenho, qualidade, eficiência, efetividade social e de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento para melhorar os processos e resultados da Gestão de Convênios.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Para a análise dos pontos fortes e oportunidades de melhorias foram considerados a média dos resultados encontrados para cada afirmativa em cada critério, sendo para isso considerado o menor e o maior valor registrado.

No critério liderança em GC, na opinião dos participantes, a organização apontou melhor desempenho, para a ação referente à política de proteção da informação e do conhecimento, sendo considerado como ponto forte, e a pior avaliação ficou para recursos financeiros alocados a iniciativas de GC, o que pode ser entendido como oportunidade de melhoria.

Sobre os Processos, os resultados informam que a organização define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização (ponto forte). Por outro lado, precisa contemplar na modelagem de processos os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social (oportunidade de melhoria).

Para o critério Pessoas, foi considerado ponto forte o fato de a organização contemplar a formação de pequenas equipes/grupos e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho, e oportunidade de melhoria a necessidade de

aperfeiçoamento dos processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria.

O componente Tecnologia foi que alcançou melhor desempenho dentre os demais critérios, podendo-se destacar como ponto forte da organização, e o item referente às informações disponíveis no sítio da web/intranet, por serem atualizadas regularmente e a oportunidade de melhoria residiria na necessidade de se ter que alinhar a infraestrutura de TI à estratégia de GC pela organização.

Em relação ao elemento Processos de conhecimento, foi identificado como ponto forte a ação de criar processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento e como oportunidade de melhoria o fato de não realizar de dentro para fora da organização às atividades de benchmarking, usando os resultados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.

O item Aprendizagem e inovação, apresentou como ponto forte a disposição, por parte das chefias intermediárias para o uso de novas ferramentas e métodos, e como oportunidade de melhoria a ação de articular e reforçar continuamente valores e a aprendizagem à inovação.

Em especial, cumpre dizer que foram atribuídos valores iguais a 1 (um) ao critério Resultados da GC, para todas as afirmativas que fazem parte desse parâmetro avaliado na pesquisa, tendo em vista não dispor de iniciativas ou práticas de GC sendo realizadas, tanto formais quanto informais. Portanto, todo o critério foi classificado como OMs.

Em última análise, considerando entre si os 7 critérios de modo comparativo, verificou-se pelo cálculo da média geral dos critérios avaliados, que o fator tecnologia atingiu melhor desempenho, aparecendo com 2,99 pontos em média, sendo o último lugar ocupado pelo critério processos de conhecimento, com 2,20.

5.4 BUSINESS CASE DOS SETORES DE CONVÊNIO PARA A PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA

Com o resultado da avaliação do grau de maturidade em GC e os pontos fortes e oportunidades de melhoria, pode-se justificar a importância da GC para a organização pública por meio do *Business Case*, apresentado no Quadro 21.

Quadro 21 - Business Case – Projeto Convênio

Projeto Convênio	
Justificativa	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica-se a necessidade de sistematização de processos baseados em conhecimento na Prefeitura Municipal de Criciúma voltados a operacionalização de convênios para a obtenção exitosa de recursos extra-orçamentários que contribuem e viabilizam ações e investimentos, atendendo aos princípios da eficiência, eficácia, moralidade e publicidade, as exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal e outras normas; - Capturar, reter e viabilizar o compartilhamento do conhecimento das pessoas envolvidas nos processos de convênios para ampliar as competências da organização; incentivar continuamente o compartilhamento de conhecimento e obter melhores resultados; - Disponibilizar o conhecimento para todos os profissionais de convênios no intuito de estimular soluções e estratégias criativas para garantir melhores resultados.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Modelar e padronizar os processos de convênios na Prefeitura Municipal de Criciúma para viabilizar sistematização; - Identificar, capturar e disponibilizar em banco de dados próprio os processos e o conhecimento das pessoas que atuam em convênios na Prefeitura Municipal de Criciúma; - Promover o compartilhamento de conhecimento, a criatividade e a inovação e entre os colaboradores.
Descrição do Processo ou Projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Definir e implantar estratégias e ações de gestão do conhecimento nos processos de proposição, celebração, execução e formalização de convênios; - Estabelecer alocação de recursos para gestão do conhecimento; - Conceder incentivos monetários aos colaboradores que façam parte de comitê específico responsável pelos encaminhamentos e implantação da GC; - Promover o alinhamento de ações de GC a missão e visão da organização.
Intervenção da GC	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um comitê de GC; - Formalizar detalhadamente os processos de

	<p>convênios;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar uma comunidade de prática; - Realizar periodicamente cafés do conhecimento; - Criar um banco de dados e repositório digital específicos; - Aperfeiçoar o banco de competências; - Incentivar maior uso da intranet para compartilhamento de conhecimento.
<p>Fatores críticos de sucesso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade de reconhecer a necessidade de método de GC para resolver problemas; - A da alta administração na alocação de recursos para com iniciativas e implementação da GC pela administração pública municipal; - Estabelecer sistema de incentivo; - Comprometimento e dedicação da equipe de convênios. - Socialização e a externalização do conhecimento entre toda a equipe de convênios.
<p>Análise de custo-benefício</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar as competências da organização pública para a obtenção de recursos por meio de convênios de maneira que possa realizar investimentos em ações e serviços públicos em várias áreas, atendendo aos princípios da eficiência, eficácia; moralidade e publicidade, e a legislação relacionada vigente. - Subsídio à tomada de decisões; - Disponibilizar em banco de dados próprio o conhecimento sobre convênios; - Manter a Prefeitura atualizada sobre os conhecimentos na área de convênios; - Possibilitar o acesso às competências individuais da equipe de convênios e de informações referentes em um único lugar. - Evitar a perda de conhecimento devido à saída de colaboradores; - O projeto será executado no período de aproximadamente, dois anos e quatro meses; - A relação custo-benefício é favorável porque se espera, com o projeto, alcançar os objetivos estratégicos em gestão de convênios e da administração pública municipal, aliados à política e práticas de GC.

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONCLUSÕES

A Prefeitura Municipal de Criciúma, pessoa jurídica de direito público, assim como qualquer outra sede do poder executivo, constituída dentro do território nacional brasileiro, tem como característica essencial prestar serviços públicos de modo a atender suas demandas, sejam estas heranças de uma gestão passada ou pertencentes à gestão vigente, sendo para isso necessário a utilização de recursos públicos financeiros. Como os recursos próprios são escassos, além da receita tributária e das transferências constitucionais e/ou legais, necessita realizar a captação de outros de ordem extra orçamentários.

No âmbito da administração pública, a maior parte dos recursos da prefeitura é garantida por leis específicas. Entretanto, existem outros que podem ser adquiridos mediante acordos celebrados em parceria com a União e/ou Estado.

Assim, a administração pública necessita de mecanismos adequados para exercer uma gestão inovadora e transparente, com eficiência e eficácia, atender bem sua população, bem como valorizar a atuação de seus servidores.

Nesse contexto esta pesquisa teve como objetivo geral diagnosticar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento nos setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma. Para tanto, delinear-se quatro objetivos específicos os quais são: Conhecer os agentes envolvidos nos setores de convênios; Determinar o grau de utilização da gestão do conhecimento dos setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma, por meio do instrumento concebido por Batista (2012); Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da Gestão do Conhecimento desses setores. Criar um *Business Case* com a finalidade de justificar a importância da Gestão do Conhecimento para o setor envolvido.

A primeira etapa proposta foi realizada pelo levantamento dos profissionais que atuam em convênios na PMC, identificou-se 70 agentes envolvidos, dentre os quais, participaram desta pesquisa 65 de vários setores, secretarias e unidades que compõe a estrutura de Convênios.

Para determinar o grau de utilização da gestão do conhecimento dos setores de convênios foram aplicados 65 questionários, contendo cada um deles 42 afirmativas de ações realizadas pela organização avaliada, distribuídas igualmente em 7 categorias ou critérios. Como resposta, os participantes teriam que classificar tais ações conceituando-

as como muito mal realizada a muito bem realizada, atribuindo-se, com base na escala avaliativa, der 1 a 5, nota 5 para o melhor e 1 para o pior conceito.

Conclui-se, a partir dos resultados obtidos com a aplicação do instrumento para avaliação da GC, que a PMC encontra-se no nível 2, iniciação, já que alcançou pontuação média igual a 96, estágio que identifica que a PMC reconhece a necessidade de gerenciamento do conhecimento.

Essa compõe a primeira fase desse processo de implementação da gestão do conhecimento, iniciando-se com a avaliação da GC, passando pelo planejamento, desenvolvimento, até finalizar com a implantação. A avaliação de maturidade é, nesse contexto, a primeira das três etapas do diagnóstico da GC, sendo a determinação de pontos fortes e oportunidades de melhorias e a identificação de lacunas de conhecimento, os dois últimos estágios dessa análise.

Para identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da Gestão do Conhecimento dos setores de convênios foram usados os resultados da avaliação do grau de maturidade em GC, possibilitando dessa forma atingir o terceiro objetivo da pesquisa, e esta etapa possibilitou apontar em quais critérios os setores de convênios estão mais forte e em quais precisam procurar melhorias.

Os profissionais ligados a essa atividade de convênios não as desenvolvem com exclusividade, pelo contrário, exercem funções diversas. Este fato evidencia a relevância da GC para a administração pública municipal e seus processos, pois esforços baseados em conhecimento podem contribuir para a capacitação técnica dos seus profissionais, favorecendo a obtenção de recursos via transferências voluntárias, como também para o melhoramento dos processos de efetividade social ou da prestação de contas dos resultados da sua gestão.

Contribui ainda nos processos com repasses constitucionais ou legais, que não foram alvo deste estudo, porém, também requerem atenção para recebimento regular quanto ao cumprimento de exigências próprias.

A operacionalização de sistemas de informação de gestão e controle, não é somente uma exigência dos convênios, mas de outras atividades da administração pública, a manutenção da memória organizacional, a gestão de informações e conteúdos, ampara os processos realizados de maneira sistemática. A efetiva gestão do

conhecimento poderá, com o uso de ferramentas tecnológicas próprias, auxiliar no cumprimento dos requisitos da aprovação de convênios.

A GC contribuirá para ampliar as competências da organização, conseqüentemente seus resultados serão maiores e melhores, a resposta à sociedade mais efetiva e o cumprimento de sua função social realizada adequadamente, atendendo aos princípios da eficiência, eficácia, moralidade e publicidade, e também para realização de uma gestão pública inovadora, empreendedora, que incentive continuamente o compartilhamento de conhecimento, lições aprendidas e faça a adoção de melhores práticas na administração pública municipal.

A gestão de convênios, bem como a Prefeitura Municipal de Criciúma, não dispõe de iniciativas de gestão do conhecimento, tampouco, existem práticas de GC sendo realizadas ainda que de maneira informal.

Com o resultado da avaliação do grau de maturidade em GC e os pontos fortes e oportunidades de melhoria, pode-se justificar a importância da GC para a organização pública por meio do *Business Case*, onde consta a justificativa, os objetivos, a descrição do processo, a intervenção da GC, os Fatores Críticos de Sucesso e a Análise de custo-benefício.

Nesse sentido, a realização de estudo de caso contribui para com o avanço teórico sobre a gestão do conhecimento em processos organizacionais, neste caso em gestão de convênios, e sobre a GC em organizações públicas.

6.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Estudos sobre a gestão do conhecimento em organizações e/ou na administração pública consolidam possibilidades e oportunidades de avanços científicos sobre questões pouco exploradas academicamente e sobre temas emergentes à realidade desse tipo de organização, como é o caso de estudos na administração pública municipal e sobre convênios. A partir da realização dessa dissertação apresentam-se recomendações para trabalhos futuros, tais como:

- Em continuidade aos trabalhos de Batista (2012) com o modelo de implantação da GC para administração pública brasileira, e de Helou (2015) com o aperfeiçoamento do modelo de Batista (2012) apresentando diretrizes para implantação acrescentando importantes variáveis às particularidades da administração

pública (arcabouço legal e cultura organizacional), sugerimos realização de estudo que se dedique a propor modelo de política de gestão do conhecimento paralelamente à projeto de Lei para implantação da GC no setor público, no intuito de fomentar, bem como conduzir ao aumento de implantação da GC.

- A avaliação de maturidade seja realizada em toda a organização e elaborado plano de gestão do conhecimento e *business case*, e também a implantação da gestão do conhecimento para a obtenção bem sucedida de recursos por meio de convênios e contratos de repasse e em maior volume, bem como também melhorar seus resultados operacionais globais e sociais.

REFERÊNCIAS

AFONSO, J. R. R.; ARAUJO, E. A. **A capacidade de gastos dos municípios brasileiros: arrecadação própria e receita disponível.** *In:* Cadernos de Finanças Públicas, Escola de Administração Fazendária (ESAF), nº 1, dez. 2000.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 1993.

APQC. **Measuring knowledge management.** Houston, 2002.
Disponível em:
http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Measuring_KM.pdf.
Acesso em: 10 set. 2015.

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO CARBONÍFERA – AMREC. **Criciúma.** Disponível em:
<http://www.amrec.com.br/index/detalhes-municipio/codMapaItem/42512/codMunicipio/75>. Acesso em: 16 Nov 2015.

BADESC. **Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina S.A.** Quem somos? Florianópolis, 2013. Disponível em:
http://www.badesc.gov.br/quem_somos.jsp/Acesso em 14 de Nov de 2015.

BARATTA, T. C. B.; MARQUES, L. **Gestão Governamental.** Indaial: Uniasselvi, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, A. **Quadro comparativo entre os métodos da Gestão do Conhecimento:** Organizational Knowledge Assessment (OKA) e Knowledge Management Maturity Model (KMMM), 2010. Disponível em: <<http://dci.ccsa.ufpb.br/ikm/?p=86>>. Acesso em: 13 jun. 2014.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 2 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

BATISTA, F. F. et al. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea (Texto para discussão n. 1095), 2005. Disponível em: www.ipea.gov.br. Acesso em: 13 jun. 2014.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. In: **GES–Revista Gestão e Sociedade. Belo Horizonte**, v. 5, n. 11, p. 121-136. mai./ago. 2011.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao.html>. Acesso em: 20 jun. 2014.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 14 de nov 2015.

BRASIL, **Decreto nº 6.170 de 25 de julho de 2007**. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Brasília, 25 de julho de 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6170.htm. Acesso em: 14 de Nov 2015.

BRASIL, **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005**. Regulamenta o pregão, na forma eletrônico, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, 31 de maio de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm. acesso em 16 de Nov de 2015.

BRASIL, Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Brasília, 25 de julho de 2007. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm. Acesso em: 14 de Nov 2015.

BRASIL, Decreto nº 7.594, de 31 de outubro de 2011. Altera o Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. Brasília, 31 de outubro de 2011. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7594.htm. Acesso em: 14 de Nov 2015.

BRASIL, Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, 25 de fevereiro de 1967. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm. Acesso em: 14 de Nov 2015.

BRASIL, Lei 13.080, de 02 de Janeiro de 2015. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária de 2015 e dá outras providências. Brasília, 02 de janeiro de 2015. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13080.htm. Acesso em: 14 de Nov 2015.

BRASIL, Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000.

Estabelece normas de finanças públicas voltadas para responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, 4 de maio de 2000. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm. Acesso em: 14 de nov 2015.

BRASIL, Lei Nº 11.107, de 6 de abril de 2005. Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Brasília, 06 de abril de 2005. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111107.htm. Acesso em: 14 de Nov 2015.

BRASIL, **LEI Nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 21 de junho de 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm. Acesso em: 14 de Nov 2015.

BRASIL, **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, 17 de julho de 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm. acesso em 16 de Nov de 2015.

BRASIL, **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, 17 de março de 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm. Acesso em 16 de Nov de 2015.

BRASIL, Ministério da Educação Universidade Federal da Fronteira Sul. **Manual Técnico de Contratos e Convênios**. Chapecó: Universidade Federal da Fronteira Sul, 2010.

BRASIL, Ministério da Integração Nacional. Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional. **Manual de elaboração de projetos para captação de recursos federais** - Ministério da Integração Nacional. Brasília: MI-SDR, 2010.

BRASIL, **Portaria Interministerial Nº 342, de 5 de novembro de 2008**. Altera a Portaria Interministerial nº 127/MP/MF/CGU, de 29 de maio de 2008, que estabelece normas para as transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. Brasília, 05 de novembro de 2008. Disponível em: https://www.convenios.gov.br/portal/arquivos/Portaria_342_5_novembro_2008.pdf, acesso em 16 de Nov de 2015.

BRASIL, Portaria Interministerial nº 507, de 24 de novembro de 2011. regula os convênios, os contratos de repasse e os termos de cooperação celebrados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal com órgãos ou entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos para a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco, que envolvam a transferência de recursos financeiros oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União. Brasília, 24 de novembro de 2001. Disponível em: <https://www.convenios.gov.br/portal/arquivos/1_Portaria_Interministerial_507_24_11_2011_e_alteracoes_Dezembro_de_2013.pdf>. Acesso em: 14 de Nov 2015.

BRASIL, Portaria nº 127, de 29 de maio de 2008. Estabelece normas para execução do disposto no Decreto no 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Brasília, 29 de maio de 2008. Disponível em: https://www.convenios.gov.br/portal/arquivos/Portaria_127_com_suas_alteracoes_ultima_19jan10.pdf. Acesso em: 14 de Nov 2015.

BRASIL. CADIN. Tesouro Nacional, 2015. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/cadin>>. Acesso em: 12 mar 2015 b.

BRASIL. CAUC - Sistema Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias. Tesouro Nacional, 2015 c. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/cauc-sistema-auxiliar-de-informacoes-para-transferencias-voluntarias>>. Acesso em: 12 mar 2015.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Gestão de Recursos Federais. Manual para os Agentes Municipais. Brasília, 2005.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência do Governo Federal: valor total liberado por órgão concedente. 2015 i. Disponível em: <<http://sc.transparencia.gov.br/Crici%C3%BAma/destaques/detalhamento?nome=totalLiberadoConcedenteMunicipio>> Acesso em: 12 mar. 2015.

BRASIL. GRU. **Tesouro Nacional**, 2015 d. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/pt/-/g-1>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

BRASIL. Ministério da Cultura. **O Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura - SALIC**. Brasília: 2015 e. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/documents/10883/623179/APRESENTA%C3%87%C3%83O+HENILTON+OFICINA+NOVO+SALICWEB/0fc02ef9-acf1-45d6-8034-a599d3ca1d70>> Acesso em: 10 mar. 2015.

BRASIL. Ministério da Cultura. **O Sistema Nacional de Cultura - SNC**. Brasília: 2015 f. Disponível em: <<http://snc.cultura.gov.br/>> Acesso em: 10 mar. 2015.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Sistema da Lei de Incentivo ao esporte – SLIE, Lei 11.438/2006**. Brasília: 2015 g. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/lei-de-incentivo-ao-esporte/consulta-recursos-captados> Acesso em: 10 mar. 2015.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). **Manual de Orientação de Convênios**. Brasília, DF, 2008.

BRASIL. Portal da Transparência do Governo Federal em Gráficos. **Transferências do Governo Federal por UF.**, 2015 h. Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br/graficos/transferenciasporlocalidade/>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

BRASIL. Portal dos Convênios. **O sistema de gestão das transferências voluntárias da união – Siconv como ferramenta para captação de recursos federais pelos municípios**. Brasília, 2015. Disponível em https://www.convenios.gov.br/portal/avisos/CARTILHA_SICONV_PARA_MUNICIPIOS_-_Jan_15-1.pdf. Acesso em: 14 de Nov 2015.

BRASIL. Secretaria de logística e tecnologia da informação do ministério do planejamento, orçamento e gestão (slti/mp). **O sistema de gestão das transferências voluntárias da união – SICONV como ferramenta para captação de recursos federais pelos municípios**. Disponível em:

<<http://www.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=7&ler=s896>>. Acesso em: 20 de julho de 2014.

BRASIL. SIAFI. **Tesouro Nacional**, 2015 j. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/sobre-o-novo-siafi>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

BRASIL. SICONV. **Portal dos Convênios - SICONV**, 2015 k. Disponível em: <<https://www.convenios.gov.br/siconv/proposta/ConsultarProposta/ConsultarProposta.do>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

BRASIL. Sistema de Monitoramento de Obras - SISMOB. **SISMOB**, 2015 l. Disponível em: <<http://dab2.saude.gov.br/sistemas/sismob/index.php>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Convênios e outros repasses**. 4. ed., Brasília: Secretaria-Geral de Controle Externo, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria Geral de Controle Externo. **Convênios e outros repasses**, 4. ed., Brasília:, 80 p. 2013 a.

BRUNO, G. D. **Maturidade em Gestão do Conhecimento: um estudo Sobre as empresas do setor elétrico**. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração. Rio de Janeiro: Faculdade de Economia e Finanças Ibmecc, 2008.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**: Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMPELLI, M. G. R. **A integração do gerenciamento de projetos com o balanced scorecard em projetos públicos**: uma contribuição para a efetividade no gerenciamento de convênios, 214 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

CATAIA, M. **Federalismo brasileiro**. As relações intergovernamentais analisadas a partir das transferências voluntárias (União/Municípios). Revista Geográfica de América Central Número Especial EGAL. Costa Rica II Sem., p. 1-16, 2011.

CHONG, D. Y. Y.; LEE, W.B. **Re-Thinking Knowledge Audit: Its Values and Limitations in the Evaluation of Organizational and Cultural Asset**. Department of Industrial and Systems Engineering, The Hong Kong Polytechnic University, Kowloon, Hong Kong. 2005. Disponível em: <<http://pdf.kq5.org/Re-Thinking-Knowledge-Audit-Its-Values-and-Limitations-in-the-....html>> Acesso em: 13 jun. 2014.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CHUNG, J. Measuring voluntary interhousehold transfers in Canada. **Perspectives on Labour and Income**, v. 12, issue 5, mai. 2011.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. In: RESP: **Revista do Serviço Público**, ano 55, n. 1 e 2, jan./jun. Brasília: 2004.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Secretaria Federal de Controle Interno. **Gestão para Recursos Federais**: manual para os agentes municipais. Brasília, 2005.

COSTA, L. A. **Sistema de conhecimento para apoio e gestão de recursos de programas de governo em municípios**, 127 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRICIÚMA. Receitas. **Fly Transparencia**, 2015. Disponível em: <http://e-gov.betha.com.br/transparencia/01008-000/con_comparativoreceita.faces>. Acesso em: 12 mar. 2015.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na Administração Pública**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DUBOIS, N.; WILKERSON, T. **Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada**. National Collaborating Centre for Methods and Tools – School of Nursing, McMaster University. Hamilton, 2008.

EGC – **Departamento de Energia e Gestão do Conhecimento**. Histórico, 2014 a. Disponível em:
<<http://egc.ufsc.br/index.php/pt/egc/pos-graduacao/programa/historico>>
Acesso em: 20 jun. 2014.

EGC. **Linhas de Pesquisa**. 2014 b. Disponível em:
<<http://www.egc.ufsc.br/index.php/pt/pesquisa/linhas-de-pesquisa>>
Acesso em: 20 jun. 2014.

ELSEVIER. Sobre a Elsevier. Disponível em:
<http://www.elsevier.com.br/site/institucional/Default.aspx>. Acesso em: 11 Dez 2014.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIALHO, F. A. P. *et al.* **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas a sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, A. F. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**. Washington, DC: World Bank Institute, 2006.

FRANZONI, C. B. **Apropriação do conhecimento comunitário no processo de elaboração de planos diretores participativos**. 127 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC, 2011.

FRANTZ, Michelle Benciveni Franzoni. **Criação e compartilhamento de conhecimento artístico e cultural em ambiente virtual interativo**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis/SC, 2011.

FREIRE, P. S. et al. Ferramentas de avaliação de Gestão do Conhecimento: Um estudo bibliométrico. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 2, n. 3, p. 15-38, 2013.

FREIRE, P. S. **Descrição de uma revisão sistemática**. Produção não publicada para Disciplina de Métodos Qualitativos de Pesquisa do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2011.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Câmara dos Deputados. Brasília, p. 84. 2007.

GALLO, F. **Uso do território e federalismo como evento**: a difusão regional de infraestruturas analisadas a partir das transferências intergovernamentais voluntárias entre união e municípios. 221 p. Tese (Doutorado em Geografia) – Instituto de Geociência da UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011.

GALLO, F.; GOMES, R. L. As desigualdades socioespaciais e as transferências voluntárias de recursos da União: um estudo sobre a seletividade das transferências do Ministério da Ciência e Tecnologia aos municípios paulistas. **Caderno Prudentino de Geografia, Presidente Prudente**, n.32, v.2, p.261-284, ago./dez. 2010.

GARCIA, J. R. G.; CHUM, S. E.; JANSSEN, M. Government information sharing and integration: Combining the social and the technical. **Information Polity**, v. 14 (1-2), p. 1-10, 2009.

GEHRIG, Thomas. Cities and the geography of financial centers. **CEPR Discussion Paper**, n. 1894, p. 1-30, Freiburg/Germany, March 1998.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES JÚNIOR, V. V. **Gestão do Conhecimento e Mapeamento de Competência**. Florianópolis: UFSC, 2013.

GONÇALO, C. R.; JUNGES, F. M.; BORGES, M. de L. **Avaliação da Gestão do Conhecimento: Modelos de Mensuração**. In: XXX Encontro nacional de engenharia de produção maturidade e desafios da engenharia de produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.

GONÇALVES, S. M. G. **Elementos básicos para formulação de uma política de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Federal Brasileira**. Dissertação de Mestrado apresentada á programa de Pós Graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Brasília (DF): Universidade Católica de Brasília, 2006.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Convênio que entre si celebram o estado de Santa Catarina e o município de criciúma. **Fundo de Apoio aos Municípios - FUNDAM**, Florianópolis, p. 170-188, 2014. Disponível em: <<http://www.sef.sc.gov.br/convenios/CRICIUMA%20-%202014TR001411.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.

HONGWEI, S. et al. The Effectiveness of Negotiated Agreements and Its Inspirations for Chinese Knowledge Management. In: **Management and Service Science (MASS), 2011 International Conference on**. IEEE, 2011. p. 1-5.

HURTADO, S. R. B. **Práticas de gestão do conhecimento no processo de formação de docentes em uma universidade privada do equador**. 140 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA.
Texto para discussão. Brasília: Rio de Janeiro: IPEA, 2014.

LEOCÁDIO, L.; SANTOS, J. L. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas**: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação *In*: KM Brasil 2008. São Paulo: SBGC, 2008. Disponível em <http://www.ngs.ufsc.br/?p=689>, consulta em: 20/06/2014.

LOUZADA, J. R. T. As transferências governamentais obrigatórias da união para os estados, distrito federal e municípios: fontes, aplicação e fiscalização. **Revista Organização Sistêmica**, vol.2, n. 1, jul./dez. 2012.

MACEDO, M.; BOTELHO, L. L. R.; DUARTE, M. A. T. Revisão bibliométrica sobre a produção científica em aprendizagem gerencial. *In*: **GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG**, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, mai./ago. 2010.

MALLMANN, M. L. **Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros do método oka**: o caso da empresa brasileira de correios e telégrafos. 288 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, N.; ARVETE, P. R.; MOURA NETO, J.S.; PALOMBO, P. E. M. Vertical transfers and the appropriation of resources by the bureaucracy: The case of Brazilian state governments. **Public Choice**, v. 141, issue 1-2, p. 65-85, out. 2009.

MARTELL, C.R., KRAVCHUK, R.S. The Liquidity Crisis: The 2007-2009. Market Impacts on Municipal Securities. **Public Administration Review**, v. 72(5), p. 668-677, 2012.

MATIAS, A. B.; CAMPELLO, C. A. G. B. **Administração financeira municipal**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATIAS, C. B. **Captação de Recursos e Celebração de Convênios na Prefeitura Municipal de Criciúma**. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense. UNESC. Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2009.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXWELL, J. A. Designing a qualitative study. **The Sage handbook of applied social research methods**, p. 214-253, 2008.

MEIRELES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1995.

MENDES, R. B. **Análise do nível de maturidade da gestão do conhecimento na criminalística federal**. 121 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MORAN, J. M. Influência dos meios de comunicação no conhecimento. **Ciência da informação**, v. 23, n. 2, 1994.

MOUTINHO, J. A.; KNISS, C. T; MACCARI, E. A. **A influência da gestão de projetos na estratégia de transferências voluntárias de**

recursos da união para municípios brasileiros: o caso de uma prefeitura de médio porte. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 181-207, jan./mar. 2013.

NATALE, C. H. C.; NEVES, J. T. de R. Metodologia para identificação de modelos de maturidade em gestão do conhecimento para a aplicação empírica. **Rio de Janeiro. XXXVIII Encontro da ANPAD**, set. 13 a 17 de 2014, p. 1-12, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONATO, A. **A relevância dos critérios *peçoas e tecnologia*, na gestão do conhecimento, no ministério da educação e cultura**. 121 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2013.

PACHECO, D. C. FORMANSKI, J. G. FRANZONI, A. M. B. **Conhecimento Crítico e Estratégico em Convênios e Captação de Recursos Municipais**. In: Anais Ciki – Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação: parques tecnológicos e capital intelectual, adaptação estratégica em *Start ups e spin offs*. Porto Alegre, 13 e 14 de novembro de 2013.

PIRES, A. C. M. **Resumão Jurídico: Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo: Barros e Fischer, Fischer e Associados LTDA, 2009.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

POMBO, O. **Interdisciplinaridade: conceito, problema e perspectiva**. In: A interdisciplinaridade: reflexão e experiência. Lisboa: Universidade de Lisboa, 1993. Disponível em: <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/opombo/mathesis/interdisciplinaridade.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2014.

PRAKASH, N. **Knowledge Management: Facilitator's Guide**. APO: Tokyo, 2009.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale. 2013. 277 p.

PUTTOMATTI, G. C. F. **Capital Político e Transferências Voluntárias no Estado de São Paulo: Proposta de Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública e Governo**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2013.

RAEUB, S. P.; STHAPIT, B. Towards a taxonomy of approaches for measuring organizational knowledge. **Research and Practice in Human Resource Management**. 9(1), 2001, 139-155

RAMALINGAM, B. **Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations**. London: Overseas Development Institute, 2006.

RIBEIRO, C. P. P. et al. Dissemination of information within the public sector. **Transinformação**, v. 23, n. 2, p. 159-171, 2011.

RIBEIRO, R. **Orçamento público semi-impositivo para transferências voluntárias: diagnóstico, perspectivas e proposta de mudanças**. E-Legis, Brasília, n.4, p. 149-167, 1º semestre 2010.

RUDIO, V. V. **Introdução a projetos de pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1980.

SANTA CATARINA. **Decreto nº. 307, de 4 de junho de 2003**. Disciplina a celebração de convênios ou instrumentos congêneres, de natureza financeira, pelos órgãos ou entidades da administração pública estadual direta ou indireta, que tenham como objeto a execução descentralizada de programas de governo e ações. Florianópolis, 04 de

junho de 2003. Disponível em:

http://www.sol.sc.gov.br/downloads/decreto_307_2003.doc Acesso em: 14 de Nov de 2015.

SANTA CATARINA. Secretaria do Estado da Fazenda. **Fundam.** Florianópolis, 2015. Disponível em: <http://www.sef.sc.gov.br/servicos-orientacoes/dgef/fundam>. Acesso em 14 Nov de 2015.

SANTA CATARINA. Secretaria do Estado da Fazenda. **SCTransferências.** Florianópolis, 2015. Disponível em: <http://www.sef.sc.gov.br/sctransferencias>. Acesso em 14 Nov de 2015.

SANTA CATARINA. Secretaria do Estado da Fazenda. **Sigef.** Florianópolis, 2015. Disponível em: <http://sigef.sef.sc.gov.br/SIGEF/SIGEFPortal.html>. Acesso em 14 Nov de 2015.

SANTOS FILHO, C. dos. **Gestão de convênios: uma nova abordagem no cotidiano da UFRRJ.** 59 p. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola) - Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – Instituto de Agronomia, Seropédica, 2008.

SANTOS, N.; VARVAKIS, G. **Fundamentos da Gestão do Conhecimento.** Apostila Aula 2 do Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis, 2013.

SCHLESINGER .C. C. B. [et al.]. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, F. J. P. **Inovações Tecnológicas no Serviço Público Brasileiro: o caso do sistema de gestão de convênios e contratos de repasse (siconv).** 2011. 222 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília – UnB, Brasília.

SOUZA NETO, S. P. D. **Técnicas de Pesquisa**. Rio de Janeiro: UCB/EB-DEP-CEP, 2007.

SOUZA NETO, S. de. **A teoria de Metodologia de Pesquisa**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, A. C.et al. minas em relação à elaboração, execução e prestação de contas de convênios. **In: IX SEGeT 2012 – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade, Rio de Janeiro, 24 a 26 de outubro de 2012.**

THIENSEN, J. da S. A interdisciplinaridade como um movimento articulador no processo ensino-aprendizagem. Universidade do Estado de Santa Catarina - Centro de Educação. **Revista Brasileira de Educação**, v. 13 n. 39, p. 545-598, 2008.

TODERO, D. R. **Dos convênios da administração pública**. 627p. Dissertação (Mestrado em Direito) - Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Direito - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - Porto Alegre, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais – A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

URIARTE JR., F. A. **Introduction to Knowledge Management: A brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.

WIIG, Karl M. **Application Knowledge Management in Public Administration**. Texas: Knowledge Research Institute, 2000.

WILLERDING, I. A. V. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento**: um estudo de caso. 134 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

XAVIER, M. F. A. **Sistematização do Conhecimento**: a padronização de procedimentos na gestão de convênios na cnen. 2012. 121 f.

Dissertação (Mestrado em Gestão pela Qualidade Total) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, R. **Knowledge Management**: tools and techniques manual. Tokio: Asian Productivity Organization, 2010.

ANEXO A – PERFIL DO RESPONDENTE

1. Qual a sua formação?

[REDACTED]

2. Qual o seu cargo atualmente?

[REDACTED]

3. Há quanto tempo trabalha nesta Organização Pública?

[REDACTED]

4. Em que setor, secretaria, fundação ou órgão você está lotado?

[REDACTED]

5. Com qual fase dos convênios (prevista da Portaria 507/2011) você trabalha ou está envolvido? Assinale abaixo, uma das alternativas referente a que apresenta as atividades que você realiza:

PROPOSIÇÃO: Compreende a elaboração de: Proposta / Projeto, Plano de Trabalho, Projeto Básico, Termo de Referência, realização do cadastramento no Siconv ou outro(s) sistema(s) relacionado(s) à(s) transferências intergovernamentais, descrever:

[REDACTED]

CELEBRAÇÃO. Compreende a elaboração do Termo de Convênio, Termo Aditivo, licitação, acompanhamento e controle de vigências.

EXECUÇÃO. Compreende a fiscalização do contrato ou convênio, acompanhamento e fiscalização da execução de obra ou serviço.

PRESTAÇÃO DE CONTAS. Compreende a conferência do cumprimento do que foi estabelecido na licitação, contrato, pagamentos, liquidação e destino de saldos remanescentes. Emissão de Parecer Técnico e/ou de Parecer Financeiro

NENHUMA DAS FASES. Outra relação. Mencionar:



ANEXO B – INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO - (GC)

ESCALA 1

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

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

	horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades	
6.	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	① ② ③ ④ ⑤
Subtotal critério 1.0: Liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional		

Fonte: Batista (2012)

Critério 2.0: Processo		Pontuação
7.	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	① ② ③ ④ ⑤
8.	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	① ② ③ ④ ⑤
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	① ② ③ ④ ⑤
10	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	① ② ③ ④ ⑤
11.	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	① ② ③ ④ ⑤
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	① ② ③ ④ ⑤
Subtotal critério 2.0: Processo		

Fonte: Batista (2012)

Critério 3.0: Pessoas		Pontuação
13.	Os programas de capacitação existentes ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do perito criminal federal, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	① ② ③ ④ ⑤
14.	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos peritos criminais federais.	① ② ③ ④ ⑤
15.	A organização tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.	① ② ③ ④ ⑤
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores.	① ② ③ ④ ⑤
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados.	① ② ③ ④ ⑤
18.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
Subtotal critério 3.0: Pessoas		

Fonte: Asian Productivity Organization - APO (2009), adaptado por Batista (2012)

Critério 4.0: Tecnologia		Pontuação
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (internet, intranet e sítio na web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	① ② ③ ④ ⑤
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	① ② ③ ④ ⑤
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	① ② ③ ④ ⑤
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	① ② ③ ④ ⑤
23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas Regularmente.	① ② ③ ④ ⑤
24.	A intranet é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	① ② ③ ④ ⑤
Subtotal critério 4.0: Tecnologia		

Fonte: Asian Productivity Organization - APO (2009), adaptado por Batista (2012)

Critério 5.0: Processos de Conhecimento		Pontuação
25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	① ② ③ ④ ⑤
26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	① ② ③ ④ ⑤
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	① ② ③ ④ ⑤
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	① ② ③ ④ ⑤
29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante "reinventar da roda" e retrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
30.	As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	① ② ③ ④ ⑤
Subtotal critério 5.0: Processos de Conhecimento		

Fonte: Asian Productivity Organization - APO (2009), adaptado por Batista (2012)

Critério 6.0: Aprendizagem e Inovação		Pontuação
31.	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	① ② ③ ④ ⑤
32.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	① ② ③ ④ ⑤
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	① ② ③ ④ ⑤
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	① ② ③ ④ ⑤
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	① ② ③ ④ ⑤
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	① ② ③ ④ ⑤
Subtotal critério 6.0: Aprendizagem e Inovação		

Fonte: Asian Productivity Organization - APO (2009), adaptado por Batista (2012)

ESCALA 2

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

Critério 7.0: Resultados da GC		Pontuação
37.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	① ② ③ ④ ⑤
39.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas da GC - os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	① ② ③ ④ ⑤
40.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	① ② ③ ④ ⑤
41.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	① ② ③ ④ ⑤
42.	A organização melhorou - graças às contribuições e às iniciativas de GC - os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	① ② ③ ④ ⑤
Subtotal critério 7.0: Resultados da GC		

Fonte: Asian Productivity Organization - APO (2009), adaptado por Batista (2012)

ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, _____, consinto participar voluntariamente da pesquisa científica, que se intitula “A Gestão do Conhecimento em processos de Gestão de Convênios: o caso da Prefeitura Municipal de Criciúma,” para fins de Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/PPEGC, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como objetivo geral “**Diagnosticar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento nos setores de convênios da Prefeitura Municipal de Criciúma**”. realizada pela mestranda Daniela Chagas Pacheco, sob orientação da Prof^a. Dra. Ana Maria Benciveni Franzoni.

Estou ciente de que minha participação nas respostas do instrumento fechado (*survey*) do Instrumento para avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública proposto pela *Asian Productivity Organization – APO* (2009) e adaptado por Batista (2012) para a realidade do setor público brasileiro e durará aproximadamente 20 minutos, onde serão abordados aspectos referentes a **Gestão do Conhecimento em processos de Gestão de Convênios voltados à Captação de Recursos pela Prefeitura Municipal de Criciúma**. Assim como, também, estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista.

A pesquisadora prestará esclarecimento quando necessário a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também, por algum imprevisto poderei desistir da entrevista, sem sofrer prejuízo, desde que informe a mestranda que não irei prosseguir com a mesma.

Estou ciente que a pesquisa poderá ser utilizada como base para publicação, mas que os dados de identificação serão mantidos em sigilo. Estou ciente, também, que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com: Daniela Chagas Pacheco pelo e-mail: danielachagaspacheco@gmail.com, telefone (48) 9929-5093. Também manter contato com a pesquisadora Ana Maria Benciveni Franzoni por meio do e-mail afranzoni@gmail.com.

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa, e que recebi de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto.

Declaro que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome por extenso: _____

RG: _____

Local e Data: _____

Assinatura: _____