

Heriberto Alzerino Flores

**MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
UM ESTUDO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ/SC**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Maria Benciveni Franzoni  
Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lia Caetano Bastos  
Tutora de orientação: Doutoranda Marina Souza Kracik

Florianópolis  
2018

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

Flores, Heriberto Alzerino

Maturidade em gestão do conhecimento na administração pública: Um estudo na prefeitura municipal de São José/SC / Heriberto Alzerino Flores ; orientador, Ana Maria Benciveni Franzoni, coorientador, Lia Caetano Bastos, 2018.

145 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Administração pública. 3. Gestão do conhecimento. 4. Maturidade em gestão do conhecimento. I. Franzoni, Ana Maria Benciveni. II. Bastos, Lia Caetano. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Heriberto Alzerino Flores

**MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
O CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ/SC**

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, 13 de dezembro de 2018.

---

Profa. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Profa. Dra. Ana Maria Benciveni Franzoni  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profa. Dra. Lia Caetano Bastos  
Coorientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profa. Dra. Édis Mafra Lapolli  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

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

---

Profa. Dra. Inara Antunes Vieira Willerding  
Universidade Federal de Santa Catarina



Este trabalho é dedicado aos meus queridos pais Alzerino Flores e Laureci Marcelino que mesmo diante das dificuldades da vida, foram incansáveis para que eu pudesse estudar e ter uma vida digna.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a professora Ana Maria Benciveni Franzoni por seus ensinamentos e horas dedicadas ao meu crescimento acadêmico e como pesquisador. Obrigado por ter acreditado no meu sonho.

Ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento desta universidade, pela oportunidade ímpar de aprimorar meus conhecimentos e ter contato com o universo do saber que jamais pude imaginar ter.

Aos professores do PPGEGC pelo compartilhamento do conhecimento, elemento central deste trabalho e que certamente é o que transforma a cada dia a passagem dos homens na terra.

A minha tutora Marina Kracik por sua dedicação e paciência na condução da realização deste estudo, fazendo com que eu sempre buscasse elevar o nível de minhas escritas e análises, e me acalmando e dando suporte sempre que precisei.

Aos membros da banca examinadora pelas contribuições dadas ao trabalho.

Aos colegas de programa e de grupo de pesquisa pelas produções científicas.

Aos colegas da Prefeitura de São José, sobretudo Andrea, Andrey e Fernanda, por entenderem a necessidade de minhas ausências e darem continuidade ao trabalho como se lá eu estivesse.

Ao Carlos pela parceria, compreensão e todo amor nestes dois anos do processo de mestrado, e por ser o principal incentivador na concretização deste projeto de vida.

A minha família amada, o bem mais precioso, e que não escondem o orgulho que sentem de mim.

A Deus pelo dom da vida.

A todos,

Gratidão!



Você nunca sabe que resultados virão de sua ação.  
Mas se você não fizer nada, não existirão  
resultados.

(Mahatma Gandhi)



## RESUMO

Esta dissertação trata da gestão do conhecimento em nível municipal. O gestor público municipal, assim como nas demais esferas precisa dispor de metodologias e ferramentas que permitam atender suas demandas locais de forma eficiente e eficaz. A inserção de modelos de Gestão do Conhecimento permite aos municípios promover a inovação na prestação dos serviços aos cidadãos/usuários. Para tanto, a pergunta norteadora do estudo é: Qual o grau da maturidade em gestão do conhecimento na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de São José? O objetivo foi diagnosticar o grau de maturidade em gestão do conhecimento na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de São José. Quanto a metodologia empregada é uma pesquisa aplicada, qualitativa, bibliográfica, caracterizada como um estudo de natureza descritiva e exploratória. Para a obtenção dos dados aplicou-se o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Brasileira, concebido por Helou (2015). O estudo permitiu concluir que a organização está no segundo nível de maturidade em GC, ou seja, no nível “constatando” onde há a presença de ações de GC, mas estas são mal realizadas. Além disso, identificou-se pontos fortes e oportunidades de melhoria em GC, dentre os quais pode-se destacar como fortes o reconhecimento por parte da liderança e dos colaboradores que o conhecimento seja um recurso organizacional estratégico e contribua de forma significativa no processo de tomada de decisão, e que o clima organizacional é favorável para o compartilhamento do conhecimento entre os servidores. Como oportunidade de melhoria, verificou-se que os resultados indicaram que a organização deve empreender esforços na busca pela valorização das pessoas e na adequada alocação de seus recursos, além de promover ações que visem a capacitação dos servidores para a implementação de uma GC mais eficiente e eficaz. Com o conhecimento do grau de maturidade em GC da organização, bem como dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, foi elaborado um Business Case com o objetivo de nortear e justificar a importância das ações da organização para a implementação da GC em seu ambiente organizacional, levando em consideração os objetivos propostos, a descrição do projeto, as possíveis contribuições do projeto à organização, os fatores críticos de sucesso e a relação dos custos-benefício.

**Palavras-chave:** Administração pública. Gestão do conhecimento. Maturidade em Gestão do conhecimento.



## ABSTRACT

This dissertation treats the knowledge management at the municipal level. The municipal public manager, as well as in other spheres, needs methodologies and tools that meet their local demands efficiently and effectively. The insertion of Knowledge Management's models allows municipalities to promote innovation in the provision of services to citizens / users. To do so, the guiding question of the study is: What is the degree of maturity in knowledge management in the Administration Department of the Municipality of São José? The objective was to diagnose the degree of maturity in knowledge management in the Administration Department of the Municipality of São José. The methodology was applied, qualitative, bibliographic search, characterized as a descriptive and exploratory study. To obtain the data was applied the Instrument for Evaluation of Knowledge Management in the Brazilian Public Administration, designed by Helou (2015). Through the study it was concluded that the organization is in the second level of knowledge management maturity, that is the level "verifying", where there are presence of knowledge management actions, which are poorly performed. In addition, we identified strengths and opportunities for improvement in knowledge management, among which we can highlight as strong the recognition by the leadership and the collaborators that the knowledge is a strategic organizational resource and contributes to a significant way in the process of decision and that the organizational climate is favorable for the sharing of knowledge among the servers. As an opportunity for improvement, it was verified that the results indicated that the organization must make efforts in the search for the valuation of people and in the adequate allocation of their resources, besides promoting actions that aim the qualification of the servers for the implementation of knowledge management more efficient and effective. With the knowledge of the degree of maturity in knowledge management of the organization, as well as the strengths and opportunities for improvement, a Business Case was elaborated with the objective of guiding and justifying the importance of the organization's actions for the implementation of knowledge management in its organizational environment, taking into consideration the proposed objectives, the project description, the possible contributions of the project to the organization, the critical success factors and the cost-benefit relationship.

**Keywords:** Public administration. Knowledge management. Maturity in GC.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Processo de conversão de conhecimento .....   | 52 |
| Figura 2 – Níveis de maturidade para o KMMM .....  | 63 |
| Figura 3 - Critérios de avaliação de gestão do conhecimento .....                                    | 67 |
| Figura 4 - Níveis de Maturidade.....   | 67 |
| Figura 5 - Estrutura de dimensão de análise.....   | 70 |
| Figura 6 - Escala de maturidade de 5C's.....   | 71 |
| Figura 7 - Etapas da Pesquisa.....   | 75 |
| Figura 8 - Estrutura organizacional da secretaria de administração da<br>prefeitura de São José..... | 77 |



## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 - Teses e Dissertações do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento relacionadas com o tema da pesquisa ..... | 35  |
| Quadro 2 - Matriz dos pontos fortes e oportunidades de melhoria .....   | 98  |
| Quadro 3 - <i>Business Case</i> da SADM da Prefeitura de São José/SC ...  | 102 |



## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Composição da Secretaria de Administração.....     | 79 |
| Tabela 2 - Dimensão liderança.....                            | 84 |
| Tabela 3 - Dimensão pessoas.....                              | 85 |
| Tabela 4 - Dimensão processos.....                            | 87 |
| Tabela 5 - Dimensão tecnologia.....                           | 88 |
| Tabela 6 - Dimensão processos de gestão do conhecimento.....  | 89 |
| Tabela 7 - Dimensão aprendizagem e inovação.....              | 91 |
| Tabela 8 - Dimensão resultados em gestão do conhecimento..... | 92 |
| Tabela 9 - Dimensão cultura organizacional.....               | 94 |
| Tabela 10 - Dimensão arcabouço legal.....                     | 95 |
| Tabela 11 - Pontuação por dimensão.....                       | 96 |



## **LISTA DE GRÁFICOS**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 - Pontuação das dimensões..... | 97 |
|--|----|



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP – Administração Pública  
APO - *Asian Productivity Organization*  
APB - Administração Pública Brasileira  
CF – Constituição Federal  
CIAM - IV Congresso Internacional de Arquitetura Moderna  
CMM – *Capability Maturity Model*  
CFSP – Conselho Federal do Serviço Público Civil  
CdP - Comunidade de Prática  
DC – Diretoria de Compras  
DRH – Diretoria de Recursos Humanos  
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público  
DTI – Diretoria de Tecnologia da Informação  
DO – Diretoria Operacional  
DC- Diretoria de Compras  
DRH - Diretoria de Recursos Humanos  
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
IDEB- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica  
INCA – Instituto Nacional do Câncer  
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada  
IDEB - Desenvolvimento da Educação Básica  
GC - Gestão do Conhecimento  
KMMM - *Knowledge Management Maturity Model*  
LC – Lei Complementar  
NAP – Nova Administração Pública  
NGP - Nova Gestão Pública  
NSP – Novo Serviço Público  
OKA – *Organizational Knowledge Assessment*  
PGC – Plano de Gestão do Conhecimento  
PPEGC - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
PMSJ – Prefeitura Municipal de São José  
PIB - Produto Interno Bruto  
SADM – Secretaria de Administração  
SC – Santa Catarina  
SKMMM - *Strategic Knowledge Management Maturity Model*  
SADM - Secretaria de Administração  
TI – Tecnologia da Informação  
TIC's – Tecnologias da informação e Comunicação



## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>27</b> |
| 1.1          | CONTEXTUALIZAÇÃO .....   | 27        |
| 1.2          | OBJETIVOS.....   | 30        |
| <b>1.2.1</b> | <b>Objetivo geral .....</b>  | <b>30</b> |
| <b>1.2.2</b> | <b>Objetivos específicos .....</b>   | <b>31</b> |
| 1.3          | JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO.....   | 31        |
| 1.4          | DELIMITAÇÃO DO TRABALHO .....  | 33        |
| 1.5          | ADERÊNCIA AO EGC .....   | 34        |
| 1.6          | ESTRUTURA DO ESTUDO .....  | 36        |
| <b>2</b>     | <b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>  | <b>37</b> |
| 2.1          | ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....   | 37        |
| <b>2.1.1</b> | <b>Administração pública brasileira .....</b>  | <b>40</b> |
| 2.1.1.1      | Administração pública municipal.....   | 46        |
| 2.2          | GESTÃO DO CONHECIMENTO.....  | 51        |
| <b>2.2.1</b> | <b>Gestão do conhecimento na administração pública .....</b>                                   | <b>58</b> |
| 2.3          | MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO .....   | 59        |
| <b>2.3.1</b> | <b>Modelos de maturidade em gestão do conhecimento .....</b>                                   | <b>60</b> |
| 2.3.1.1      | <i>OKA - Organizational Knowledge Assessment .....</i>   | 61        |
| 2.3.1.2      | <i>KMMM - Knowledge Management Maturity Model .....</i>  | 62        |
| 2.3.1.3      | <i>SKMMM - Strategic Knowledge Management Maturity Model</i><br>64                             |           |
| 2.3.1.4      | Maturidade em gestão do conhecimento para administração pública – Batista (2012) .....         | 65        |
| 2.3.1.5      | Maturidade em gestão do conhecimento para administração pública brasileira – Helou (2015)..... | 69        |
| <b>3</b>     | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>  | <b>73</b> |
| 3.1          | CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....   | 75        |
| 3.2          | DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES .....  | 78        |
| 3.3          | INTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....   | 80        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 3.4      | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....   | 80         |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>   | <b>83</b>  |
| 4.1      | DIMENSÃO LIDERANÇA.....   | 83         |
| 4.2      | DIMENSÃO PESSOAS.....   | 85         |
| 4.3      | DIMENSÃO PROCESSOS .....  | 86         |
| 4.4      | DIMENSÃO TECNOLOGIA.....  | 87         |
| 4.5      | DIMENSÃO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO<br>88   |            |
| 4.6      | DIMENSÃO APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO.....   | 90         |
| 4.7      | DIMENSÃO RESULTADOS EM GESTÃO DO<br>CONHECIMENTO.....   | 91         |
| 4.8      | DIMENSÃO CULTURA ORGANIZACIONAL .....   | 93         |
| 4.9      | DIMENSÃO ARCABOUÇO LEGAL.....   | 94         |
| 4.10     | DETERMINAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM<br>GESTÃO DO CONHECIMENTO .....                                     | 96         |
| 4.11     | PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA ..  | 98         |
| 4.12     | <i>BUSINESS CASE</i> PARA A SECRETARIA DE<br>ADMINISTRAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO<br>JOSÉ/SC..... | 102        |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS<br/>TRABALHOS.....</b>   | <b>106</b> |
| 5.1      | CONCLUSÕES.....   | 106        |
| 5.2      | RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....   | 108        |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>111</b> |
|          | <b>APÊNDICE A – Busca sistemática de literatura.....</b>  | <b>121</b> |
|          | <b>APENDICE B - GLOSSÁRIO .....</b>   | <b>131</b> |
|          | <b>ANEXO A – Instrumento para avaliação da maturidade em<br/>gestão do conhecimento - (GC).....</b>       | <b>133</b> |
|          | <b>ANEXO B - Termo de consentimento livre e esclarecido<br/>(TCLE).....</b>                               | <b>144</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A gestão pública, tanto no Brasil quanto no mundo, vem se aprimorando ao longo dos anos a fim de atender às suas principais demandas. Melhorar a qualidade de vida da população e tornar a economia mais competitiva são alguns desses objetivos.

Para atender a essas demandas e a busca pela profissionalização da administração pública no país, ao longo de décadas, diversas ações foram implementadas pelos governos brasileiros. Exemplo disso, pode-se citar a criação do Departamento de Serviço Público no ano de 1937, o Decreto-lei nº 200/67 em 1967 e o Plano Nacional de Desburocratização.

O primeiro tinha como função organizar e racionalizar o serviço público, o segundo “dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa [...]” visando eliminar a rigidez burocrática da administração pública (BRASIL, 1967, s.p), e o terceiro visava racionalizar a estrutura administrativa, simplificando o trabalho e coibindo o crescimento desnecessário das organizações.

Para Salm e Menegasso (2009), embora a administração pública brasileira ainda carregue características predominantemente patrimonialistas e burocráticas em seus modelos de gestão, tanto o movimento da Nova Administração Pública (NAP) quanto o Novo Serviço Público (NSP) se mostram presentes atualmente. A Nova Administração Pública tem como foco uma reforma administrativa que contemple as necessidades dos cidadãos, baseada numa gestão para resultados. Já o Novo Serviço Público é voltado para a participação desse cidadão como parte interessada na prestação do serviço público, estabelecendo um processo de coprodução desse serviço, ou seja, prestá-lo a partir da parceria administração pública versus cidadão/usuário.

Cabe ressaltar que a estrutura administrativa no setor público brasileiro é composta por três níveis de governo, quais sejam, o governo federal, o estadual e o municipal. Nesse sentido, a caracterização do município como ente estatal é peculiaridade da estrutura de governo brasileira, o qual dispõe de autonomia política, administrativa e financeira (BERNARDI, 2009).

Com a promulgação da Constituição Federal 1988 ficou garantida a autonomia entre os níveis de governo, cabendo a cada um elaborar sua estrutura administrativa, ou seja, sua forma de gerenciar seus recursos, conforme pode-se observar no art. 18 da Carta Magna, que prevê

“a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos [...]” (BRASIL, 1988, s.p.) e a descentralização da competência da prestação de atividades inerentes aos serviços a esses municípios em diversas áreas como saúde, educação e assistência social.

Para Pereira (2006) há uma evolução no pensamento do que representa o serviço público diante das atividades que caracterizam a função pública. O serviço público envolve a prestação da atividade inerentes ao bem público, a usuários específicos ou aqueles que beneficiem a coletividade, não podendo identificar estes usuários.

De acordo com Pimenta e Mello (2011), a prestação dos serviços públicos, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 ficou condicionada aos princípios basilares da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e tendo a eficiência acrescida como um destes pilares através da Emenda Constitucional (EC) nº 19/98.

Além do princípio da eficiência, a Emenda Constitucional nº 19/98 traz ao ambiente público a necessidade de uma administração fundamentada no pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura, inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão-usuário e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa.

Nesse sentido, para Brudeki (2007) é necessário que o foco do serviço público seja nos resultados e o cidadão seja tratado como usuário do serviço prestado, e desta forma, tenha garantida a sua legitimidade no processo de avaliação da qualidade do serviço prestado.

Assim, Nascimento (2014), afirma que em meio a uma estrutura complexa e um ambiente globalizado, o gestor público precisa aderir aos modelos de gestão que contribuam para a promoção de respostas às crescentes demandas da população, concebendo políticas públicas igualitárias, garantindo a prestação de serviços com qualidade e estimular a capacitação do agente público.

Bezerra *et al.* (2016, p. 141) ressaltam que:

a Gestão do Conhecimento é um instrumento que aumenta a capacidade da Administração Pública que pode culminar no alcance da excelência dos serviços e, por conseguinte, dos resultados através do melhoramento dos processos internos, desenvolvimento de competências eficazes e

planejamento de estratégias inovadoras que refletirão no atendimento ao cidadão-usuário.

Percebe-se que a capacidade de gerenciar o conhecimento organizacional está se mostrando cada vez mais importante no cenário atual. A criação e difusão do conhecimento tornaram-se fatores que propiciam não somente vantagem competitiva às organizações provadas, mas também como elemento fundamental no processo de inovação na prestação de serviços públicos.

Apesar de existirem muitas definições de gestão do conhecimento, que de modo geral contemplam o processo de criar, capturar e utilizar o conhecimento para aumentar o desempenho organizacional, Sun e Hao (2006) acrescentam outros elementos importantes, como o armazenamento, o compartilhamento e a reutilização do conhecimento.

Para que uma organização passe a realizar a gestão do conhecimento, é necessário eleger um *framework* que se adeque ao contexto organizacional, na medida que diferentes organizações exigem diferentes estratégias de gestão do conhecimento (DALKIR, 2005, tradução nossa).

Existem muitos modelos de gestão do conhecimento disponíveis na literatura, dentre eles destaca-se o modelo da *Asian Productivity Organization* (APO, 2009), uma vez que será este modelo que Batista (2012) utilizou como base para conceber o modelo para a administração pública brasileira e mais tarde Helou (2015) incorporou outras dimensões e questionamentos e que servirão de base para realização deste estudo.

Para Batista (2012, p. 14):

não é necessário construir um modelo específico para a administração pública brasileira, mas adotar um modelo teórico construído para organizações privadas e adaptá-lo às características específicas de uma organização pública.

Cong e Pandya (2003) salientam que as diferentes características dos setores público e privado requerem formas de implementação da estratégia de gestão do conhecimento específicas para cada setor e, desta forma, é necessário a concepção de modelos que satisfaçam às necessidades das organizações do setor público.

Na concepção de Batista (2012, p. 19):

É importante que um modelo de GC específico para a administração pública estabeleça a relação entre gestão do conhecimento e resultados organizacionais para que seja possível avaliar – como faz o instrumento do Gespública – seu impacto sobre a melhoria de processos, produtos e serviços prestados à população.

No setor privado a gestão do conhecimento é comumente associada ao aumento da competitividade e produtividade da organização, principalmente pelo uso adequado promoção de fontes de compartilhamento de conhecimento (CEN, 2008). Já em âmbito público, Batista (2012) atesta que a gestão do conhecimento contribui para a implantação de práticas inovadoras de gestão, melhoria dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão e da sociedade.

Para que a gestão do conhecimento seja implementada nas organizações, de acordo com *Asian Productivity Organization* (2009) é necessário que quatro passos sejam tomados, os quais: a) descobrir: onde as necessidades de conhecimento e lacunas são identificadas; b) design: onde são criados projetos piloto de gestão do conhecimento; c) desenvolver: onde os projetos piloto são de fato implementados; e d) implementar: onde a gestão do conhecimento é levada à toda a organização.

Na fase de descoberta é importante conduzir uma avaliação organizacional, na qual se determina qual o estágio de gestão do conhecimento em que a organização está, ou seja, se a gestão do conhecimento está sendo praticada na organização e em que intensidade as ações estão sendo aplicadas, além de verificar se a organização possui condições adequadas para implementar e sustentar os processos sistemáticos de gestão do conhecimento, além de identificar suas forças e as oportunidades no que diz respeito ao gerenciamento do conhecimento organizacional (BATISTA; 2012; APO, 2009).

Diante disso, tem-se a seguinte pergunta da pesquisa: Qual o grau da maturidade em gestão do conhecimento na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de São José?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Diagnosticar o grau de maturidade em gestão do conhecimento na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de São José.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Estabelecer o grau de utilização da gestão do conhecimento na organização pública estudada;
- Identificar se a organização pública conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de gestão do conhecimento;
- Apontar os pontos fortes e oportunidades de melhoria para a gestão do conhecimento;
- Elaborar um *Business Case* com o intuito de justificar a importância da gestão do conhecimento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

A administração pública envolve a dinâmica das atividades, pessoas, recursos, objetivos e interesses, que segundo Moreira Neto (2005, p. 111) formam um conjunto de “[...] atividades preponderantemente executórias, definidas em lei como funções do Estado, gerindo recursos para a realização de objetivos voltados à satisfação de interesses especificamente definidos como público”.

De acordo com Denhardt (2015), seu objetivo está pautado na gestão de processos que podem contribuir de forma positiva com a sociedade.

Especificamente, em relação à administração pública brasileira, existe um debate que envolve uma crise que permeia várias dimensões da estratégia – foco e convergência de programas e ações; da estrutura – lenta excessiva em alguns setores e escassa em outros; dos processos – sujeitos às regras padronizadas e burocratizadas; das pessoas – distorções de distribuição, carência, qualificação e remuneração; dos recursos – inadequados; e da cultura – burocrática e permeada de práticas patrimonialistas. (HELOU, 2015, p.31).

Destaca-se que a organização pública é parte integrante de uma teoria política mais ampla e, desta forma, diferente da organização privada.

Conforme Helou (2015), fica evidente que a gestão do conhecimento e os fenômenos pertinentes ao compartilhamento do conhecimento em organizações públicas constituem um vasto campo de estudo tanto individual como coletivamente.

É importante que a administração pública desenvolva sua própria capacidade de trabalhar a Gestão do Conhecimento, não de forma a se tomar uma cópia do setor privado, mas criando o seu movimento estratégico, esforçando-se por inovar em conformidade com a sua própria identidade e especificidade em trabalhar o conhecimento (RUNTE, 2011, p. 26).

Segundo Heisig (2009), os processos e as dimensões que constituem a gestão do conhecimento são importantes, tanto para as organizações privadas, quanto para as organizações públicas.

Assim, na concepção de Batista (2012), há a necessidade de se ter um modelo para guiar as organizações sobre como implementar a gestão do conhecimento de forma a assegurar o atingimento dos objetivos estratégicos e a melhoria de processos, produtos e serviços em prol do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

As ações previstas nos modelos disponíveis na literatura são importantes para formalizar o conhecimento tácito por meio de procedimentos escritos que devem guiar uma sequência de atividades repetitivas, transformando-o em conhecimento explícito. Essa formalização do conhecimento permite a melhoria contínua de processos que exigem um alto nível de eficiência. Na mesma linha, a busca por vantagens competitivas, que pode envolver a adoção de uma cultura de inovação, passa pela adoção de um sistema de gestão do conhecimento para o alcance dos objetivos da organização (LOTTI OLIVA, 2015).

Batista (2012) afirma que há a possibilidade de se utilizar, em organizações públicas, modelos de gestão do conhecimento implementados pelas organizações privadas, desde que se respeite as adaptações necessárias, pois tanto as públicas quanto as privadas possuem razões semelhantes para a implementação dessas metodologias.

Por outro lado, Cong e Pandya (2003) e Salavati, Shafei e Shaghayegh (2010) defendem que há a necessidade de conceber um

modelo, mesmo que genérico, mas que seja de uso exclusivo das organizações do setor público diferentemente das privadas.

Corroborando, Batista (2012, p. 51) ressalta a necessidade de um modelo genérico e que abranja o contexto organizacional, cujo foco seja nos resultados e que seja específico para a administração pública brasileira.

Para Helou (2015, p. 34), o desafio que se coloca no domínio da avaliação da implantação de mudanças na administração pública, pode ser estendido para a avaliação da implantação da gestão do conhecimento em Instituições públicas”. Nesse contexto, faz-se necessário, desenvolver-se mecanismos de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento.

Estudos mostram a avaliação do grau de maturidade, bem como a implantação da gestão do conhecimento no âmbito da administração pública brasileira, como o da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), do Instituto Nacional do Câncer (Inca) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Sendo que esses estudos foram realizados a partir de modelos adaptados ou desenvolvidos para a administração pública. Entretanto, observa-se que poucos tenham sido realizados no âmbito da administração pública municipal.

Com “raras exceções, as organizações públicas estão muito atrasadas na implementação da gestão do conhecimento em comparação com as empresas privadas” (OCDE, 2003 apud BATISTA, 2018, p.10).

Isso posto, esta dissertação justifica-se à medida que se propõe a elaborar um diagnóstico do grau de maturidade em gestão do conhecimento na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de São José, o qual possibilitará a implementação da gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação tem como foco diagnosticar o grau de maturidade em gestão do conhecimento em organizações públicas. Busca identificar o nível de maturidade da organização para a implantação de um programa de gestão do conhecimento, por meio de um instrumento de avaliação específico para organizações inseridas no contexto público.

Quanto a abrangência do estudo, será desenvolvido em uma organização da administração pública na esfera municipal.

Um programa de gestão do conhecimento é composto por diversas fases, sendo o primeiro deles a avaliação do grau de maturidade que uma organização dispõe para sua implantação. Não faz parte deste estudo a avaliação do grau de maturidade durante o processo de implantação de

um programa de gestão do conhecimento, centrando-se apenas se a organização dispõe de condições para a implantação de processos de gestão do conhecimento.

### 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, 2017, s.p.).

De acordo com a definição adotada pelo Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento, o conhecimento é reconhecido como “conteúdo ou processo efetivado por agentes humanos ou artificiais em atividades de geração de valor científico, tecnológico, econômico, social e cultural” (PACHECO, 2016, p. 37). Trata-se de um conjunto de declarações organizadas sobre fatos ou ideias, apresentando um julgamento ponderado ou resultado experimental (CASTELL, 2001).

Nesse sentido, é importante reconhecer o conhecimento aplicado como elemento capaz de promover melhoria e inovação nos processos de uma organização pública, contribuindo para que ela cumpra sua missão de forma eficiente e eficaz.

Ressalta-se que o estudo além de estar alinhado ao PPGEGC, segue a linha de pesquisa de Gestão do conhecimento organizacional, que “aborda os estudos teóricos e práticos sobre a utilização do conhecimento como fator de produção estratégico no gerenciamento de negócios relacionados à economia do conhecimento (EGC, 2018).

Dessa forma, serão abordados temas como gestão do conhecimento em organizações públicas, modelos de gestão do conhecimento para o setor público e ferramentas para a avaliação da maturidade em gestão do conhecimento no setor público. No Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento pode-se observar alguns estudos desenvolvidos e que servirão de referência para esta dissertação. (Quadro 1).

Quadro 1 - Teses e Dissertações do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento relacionadas com o tema da pesquisa

| <b>Autor</b>                 | <b>Título</b>   | <b>Nível</b>  |
|------------------------------|---|---------------|
| Batista, F. F.<br>(2012)     | Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. | Pós-Doutorado |
| Mallmann, M. L.<br>(2012)    | Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros do método oka: o caso da empresa brasileira de correios e telégrafos.   | Dissertação   |
| Costa, L. A.<br>(2013)       | Sistema de conhecimento para apoio e gestão de recursos de programas de governo em municípios.  | Dissertação   |
| Helou, A. R. H. A.<br>(2015) | Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.   | Tese          |
| Pacheco, D. C.<br>(2015)     | Maturidade em gestão do conhecimento na Prefeitura Municipal de Criciúma: o caso do setor de convênios  | Dissertação   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Assim, observa-se que dentre os estudos relacionados ao tema desta pesquisa, os temas abordados tratam da utilização de modelos genéricos de avaliação de maturidade em GC, bem como da concepção de modelos específicos de avaliação de maturidade de GC para a gestão pública, sobretudo com foco em resultados para o cidadão. Verifica-se ainda que o trabalho de Pacheco (2016) buscou aplicar um modelo específico de avaliação de maturidade em GC no setor público, considerando sua aplicação em um setor específico da organização estudada, qual seja, a gestão pública municipal.

Entretanto, o estudo proposto tem como elemento norteador não somente a possibilidade de aplicação de ferramentas de gestão na administração pública na esfera municipal, mas a reflexão sobretudo da necessidade dessas organizações públicas adotarem a gestão do conhecimento como um importante elemento no processo de tomada de decisão do gestor público, orientando-o na promoção de serviços públicos eficientes e inovadores e que efetivamente atendam às necessidades dos cidadãos/usuários em âmbito local.

## 1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO

Esta seção apresenta a organização do estudo. Assim, a dissertação está dividida em cinco capítulos e cada um apresenta uma etapa da realização do estudo, a saber:

Capítulo 1º - Introdução: compreende a apresentação da contextualização, os objetivos, a justificativa e importância do trabalho, delimitação do trabalho, bem como a aderência ao Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento;

Capítulo 2º - Fundamentação teórica: busca apresentar os principais conceitos que oferecem embasamento para a realização do estudo. Serão abordados os seguintes termos: gestão pública, gestão conhecimento, maturidade em gestão do conhecimento e instrumentos de avaliação da maturidade em gestão do conhecimento;

Capítulo 3º - Procedimentos metodológicos: visa delinear as etapas para a realização do estudo e a caracterização da organização, na qual são apresentadas as características da Prefeitura Municipal de São José/SC, em especial a Secretaria de Administração Municipal que será objeto do estudo;

Capítulo 4º - Análise dos dados e discussão dos resultados: neste capítulo serão apresentados os dados da pesquisa, a estruturação dos resultados e discussão dos resultados acerca do grau de maturidade em gestão do conhecimento;

Capítulo 5º - Conclusões e recomendações para futuros trabalhos: são apresentadas as considerações em relação aos resultados encontrados na pesquisa, bem como a indicação de lacunas a serem preenchidas sobre o tema.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública é uma das áreas específicas da ciência da administração e as teorias existentes assumem diferentes correntes teóricas, as quais são fundamentadas por bases epistemológicas diferentes. Além disso, observa-se na literatura que esta área foi objeto de estudo de diversos teóricos e passou por aprimoramento ao longo dos anos.

Inicialmente é necessário diferenciar a administração pública de organização pública. Para Bergue (2011, p. 17) existem traços distintos entre administração pública e organização pública. A primeira remete à função gerencial, ao processo de administrar o bem público, orientada para a sociedade e o interesse público. Já a segunda, tem sentido instrumental, ou seja, o modo de organizar pessoas e suas relações formais e informais.

Denhardt (2015) ressalta que a organização pública, supostamente um espaço impessoal, é na verdade um espaço que abriga produtos e ações humanas individuais e podem parecer diferentes em função da idiosincrasia de cada pessoa, suas experiências com os serviços públicos. Cada indivíduo é capaz de estabelecer conexões e definir seu próprio conceito de organização pública, a partir de suas observações e avaliações quando utilizam os serviços de uma organização pública. Porém, cumpre destacar que a organização pública é parte integrante de uma teoria política mais ampla e, dessa forma, diferente da organização privada.

Para iniciar os estudos sobre a administração pública Meirelles (2005) salienta ser necessário falar sobre o Estado e os elementos indissociáveis que o constituem, o poder político, o povo e o território. O território é a base física, o povo composto pelo componente humano e o poder político relacionado ao governo.

Embora a administração pública envolva o governo, outro ponto importante destacado por Meirelles (2005) é a diferença entre a administração pública e a administração governamental, a qual atribui a segunda a simples execução de mandatos eletivos ou de governo. Para Denhardt (2015, p.21), “os estudiosos da administração pública se concentram nas organizações que fazem parte do governo: departamentos, conselhos, diretorias e comissões de nível local, estadual e federal”.

Na visão de Salm e Menegasso (2009, p. 103) a administração pública pode ser definida como “um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão participe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente”.

Neste mesmo sentido, Meireles (2005, p. 60) a define como sendo:

um conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos de um governo. É o conjunto de funções necessárias para a prestação de serviços públicos, ou ainda é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços prestados pelo Estado em benefício da coletividade. Trata-se do aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Ao revisar esta área do saber, encontram-se contribuições para as bases conceituais que vão de Karl Marx a Petter Drucker, cujo objeto central varia em cada um deles, como os modelos patrimonialista e gerencial, passando a modelos mais modernos como o modelo da Nova Administração Pública (NAP), Nova Gestão Pública (NGP) e o recente Novo Serviço Público (NSP).

O patrimonialismo, de acordo com Nascimento (2014, p. 8) foi a forma em que a administração pública foi concebida. Nele, o Estado é parte integrante do patrimônio de seu governante, não havendo limites entre o público e o privado. As despesas pessoais dos governantes são pagas com os mesmos recursos obtidos junto à sociedade. Trata-se de um período anterior a implantação de padrões burocráticos de racionalidade administrativa em âmbito do Estado. Para Bresser-Pereira (1996) no patrimonialismo o nepotismo, o empreguismo e a corrupção eram considerados elementos normais ao sistema.

De acordo com Denhardt (2015, p. 39), a administração pública burocrática surgiu em necessidade às críticas existentes no patrimonialismo e está pautada na racionalização dos processos administrativos, definindo procedimentos de gestão, exercendo total controle sobre eles. A burocracia ideal de Weber, estabelece padrões que se seguem no serviço público até hoje. A autoridade legal, por exemplo, depende da “criação de normas legais no seio de um grupo e do acordo celebrado entre membros do grupo visando sujeitá-los ao império do sistema legal – é exercida por um *staff* administrativo burocrático”.

Paes De Paula (2003, p. 91) destaca que dentre os objetivos do modelo burocrático estão o combate a corrupção e ao nepotismo. Assim, foi concebido no sentido de profissionalizar o administrador público, consistindo-o através de hierarquia funcional organizada, impessoalidade e formalismo. Este modelo “[...] é marcado pelo formalismo, a impessoalidade, a hierarquia, e a administração profissional”, trazendo assim elementos propostos a modernizar a máquina pública.

Já a Nova Administração Pública, na visão de Denhardt (2015) surgiu com a necessidade de tornar a gestão dos serviços públicos mais eficiente e como estratégia de redução de custos. Não há consenso sobre o que de fato é a NAP ou um conceito que abarque, mas está ligada ao processo de implementação de reformas administrativas, sendo um modelo orientado para resultados, visando atender os anseios do cidadão/usuário. Assim, o principal instrumento de controle dos gestores públicos são os contratos administrativos e de gestão.

Já na administração pública gerencial, de acordo com Paes de Paula (2003) o discurso é de que as organizações públicas e privadas são semelhantes e uma de suas premissas principais está em empregar técnicas de gestão de negócios no contexto do serviço público, reduzindo sua estrutura e descentralizando o processo de tomada de decisão.

Entretanto, um dos pontos questionados pelos críticos da NAP foi quanto a sua aplicação, a qual foi defendida pelos principais teóricos a ser aplicada de uma mesma forma todos os ambientes públicos, sem considerar os contexto, realidade e estrutura administrativa (POLLIT; VAN THIEL; HOMBURG, 2007).

Para Denhardt (2015) em contraponto à NAP nasce o Novo Serviço Público, o qual busca extrapolar a identidade do cidadão como mero consumidor de bens e serviços públicos e sim como agente participante do processo de gestão de pública. Nele o gestor público busca uma proximidade com o cidadão, com foco mais humanista da coisa pública. O modelo propõe que o envolvimento do agente público com as demandas de uma forma coletiva e não individual, trazendo mais confiança ao cidadão que percebe que seus anseios e da coletividade estão sendo estudados a fim de que sejam solucionados.

Nestes modelos, Nascimento (2014) enfatiza que o governo deve atuar como mediador no processo de construção de políticas públicas, a partir da discussão entre cidadãos, grupos específicos de interesse comum e o próprio governo. A partir do NSP os cidadãos são estimulados a participar do processo de elaboração de políticas que vislumbrem o bem da coletividade, e os governantes compartilham com o cidadão o poder de decisão. É neste novo espaço que se institui a democracia participativa,

através de uma estrutura colaborativa entre lideranças, órgãos públicos, privados, organizações sem fins lucrativos a partir do estabelecimento de acordos entre as partes.

### **2.1.1 Administração pública brasileira**

A administração pública no Brasil, assim como no mundo, ao longo dos anos também adotou modelos descritos no capítulo anterior. Até a década de 1930, o Brasil foi governado sob a ótica patrimonialista, e, segundo Rezende (2002), somente após esse período que se introduziu a administração pública burocrática.

A linha histórica da administração pública do Brasil (APB) é definida de forma diferente por diversos autores, mas todas elas contemplam momentos em que a APB se caracteriza como patrimonialista, burocrática e gerencial. Costa e Costa (2016, p. 44) destaca alguns momentos, os quais considera sendo os mais importantes:

- a) 1889 a 1930: o Estado na Primeira República;
- b) 1930 a 1945: a “burocratização” do Estado Nacional;
- c) 1945 a 1964: o Estado nacional-desenvolvimentista;
- d) 1964 a 1989: o Estado e a modernização autoritária;
- e) 1990 a 2002: o Estado na era do gerencialismo.

A chamada Primeira República do Brasil, ocorrida desde a proclamação até os anos de 1930 foi um período em que ocorreram poucas transformações na capacidade administrativa do Estado. Apenas a partir de 1920 um grupo de especialistas iniciou um movimento reformista que tinha como objetivo introduzir mudanças em setores como saúde, educação, segurança, etc.

Assim, Rabelo (2011) comenta que a partir de 1936 foi criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil, o qual era constituído por uma elite de servidores federais com o propósito de expandir as capacidades administrativas do governo. A partir do trabalho deste grupo, em 1938, através do Decreto-lei nº 579, este conselho foi transformado no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que foi concebido com o objetivo de trazer modernidade, aumento na produtividade e eficiência.

Para Capobianco *et al* (2013) o DASP foi responsável pela introdução de um novo conceito para a administração pública, através de métodos e técnicas para a execução dos serviços burocráticos até então desconhecidos, tornando-os padronizados e universais. Foi através deste órgão que se iniciou a elaboração de orçamentos de compras e

contratações públicas, promoção de processos seletivos meritocráticos, treinamento de servidores públicos.

O significado de burocracia para os especialistas que compunham o departamento, conforme Rabelo (2011, p. 135):

um elemento organizador de uma cultura científica, cultura esta assegurada por uma elite técnica e especializada. O conceito de burocracia adotado por este grupo seria de normatização e regulação no campo de trabalho e também da vida social, pois se inferia que a mentalidade do funcionalismo público deveria ser mudada e essa mudança só ocorreria com a adoção da meritocracia e padronização do funcionalismo, afastando a influência política presente na distribuição de cargos e promoções.

Os profissionais do DASP também se apropriaram de teorias científicas de gestão norte americanas e europeias, trazendo a este grupo uma identidade específica de profissionais com um saber científico altamente especializado, inclusive fazendo intercâmbio profissional como a administração pública de outros países (RABELO, 2011).

Segundo Capobianco *et al* (2013) o departamento foi responsável pela instituição de um novo estilo de organização do serviço administrativo, definindo como sua competência as decisões da administração pública, através da transferência da autoridade local para a figura do então presidente Vargas e para o próprio departamento.

Tinha como competência, as estabelecidas pelo artigo 2º, a saber:

- a) o estado pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamentos, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público;
- b) organizar anualmente, de acordo com as instruções do Presidente da República, a proposta orçamentária a ser enviada por este à Câmara dos Deputados;
- c) fiscalizar, por delegação do Presidente da República e na conformidade das suas instruções, a execução orçamentária;

- d) selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, excetuados os das Secretarias da Câmara dos Deputados e do Conselho Federal e os do magistério e da magistratura;
- e) promover a readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários civís da União;
- f) estudar e fixar os padrões e especificações do material para uso nos serviços públicos;
- g) auxiliar o Presidente da República no exame dos projetos de lei submetidos a sanção;
- h) inspecionar os serviços públicos;
- i) apresentar anualmente ao Presidente da República relatório pormenorizado dos trabalhos realizados e em andamento (BRASIL, DECRETO-LEI 579/1938).

A reforma burocrática conduzido pelo DASP não foi concluída, aliás foi alvo de diversas críticas por não ter conseguido excluir do cenário o patrimonialismo, mas segundo Bresser-Pereira (1996) reduziu o clientelismo, o nepotismo e a corrupção.

O segundo momento importante da administração pública brasileira, de acordo com Tenório e Saraiva (2006) teve início com o governo de Kubitschek, que em razão de seu plano de governo organizou-se em torno um Conselho de Desenvolvimento que conduzia a aprovação de leis, decretos e projetos de governo.

Outro momento crucial para a administração pública brasileira conforme destaca Nascimento (2014) foi a ditadura militar após o golpe de 1964. Neste contexto, o Estado é figura central e interfere diretamente na economia e na vida das pessoas, é responsável pelo bem-estar social. Assim, não há participação da sociedade civil em nenhuma das esferas de governo. Surge também a administração indireta, a qual buscava descentralizar os poderes da administração pública.

No período dos governos militares também foi editado o Decreto nº 200 de 1967, que tinha como objetivo promover uma reforma na administração pública do país e a organização de administração federal. Foi o primeiro movimento no Brasil que buscou inserir na gestão pública práticas gerencialista, embora não tenha atingindo seu objetivo. A lei instituiu que a administração pública era composta pelas administração direta e administração indireta. A primeira é formada por órgãos ligados ao chefe do executivo federal, estadual e municipal, enquanto que a segunda compreende as atividades acessórias e que lhe foram delegadas como as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e

fundações. Além disso, estabeleceu como princípios básicos planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle (NASCIMENTO, 2014).

Vale destacar que de acordo com Costa e Costa (2016), tanto a reforma ocorrida em 1967 quanto a anterior promovida pelo DASP não previam a participação popular na administração pública e somente em 1985 o país retoma o processo democrático. Também na mesma década, o Estado brasileiro promulgou a sua nova constituição, a qual inicia um processo institucionalizado em prol da democracia.

A Constituição Federal do Brasil foi promulgada em 1988 e embora a muitas críticas, trouxe entre outras coisas, dispositivos característicos tanto da administração pública burocrática em razão de sua necessidade de formalidade, quanto a gerencial buscando tornar o processo mais célere e transparente, seguindo o movimento do gerencialismo do serviço público e em atendimento às demandas existentes.

Assim, a Carta Magna dedicou um capítulo inteiro de seu conteúdo para tratar da administração pública, a qual no no *caput* do seu artigo 37 faz a previsão de que todos os assuntos pertinentes a essa área sejam regidos por princípios basilares, quais sejam: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

De acordo com Nascimento (2014, p. 13), o princípio de legalidade garante que o administrador público pratique seus atos mediante previsão legal, ou seja, diferente de um gestor privado que pode tomar suas decisões considerando que possa fazê-la desde que sua ação não seja proibida, o gestor público somente poderá fazer o que a lei prevê.

Em relação ao princípio da impessoalidade, Bernardi (2009) condiciona que as ações do agente público se direcionem ao interesse público ou da coletividade, e dessa forma, que não permita que o interesse individual prevaleça em nenhuma situação em detrimento da coletividade. Assim, é factível que mesmo que os atos praticados por esse agente público não podem ser a ele responsabilizado, mas sim a própria administração pública.

No que tange a moralidade Meirelles (2005) salienta que o que a Carta Magna prevê é uma administração pública pautada na moral jurídica e administrativa e que o gestor público distinga entre o bem e o mal, o honesto e desonesto e não despreze a ética de sua atuação. Ressalta que nem tudo que é legal é moral, portanto, deve-se obedecer a lei ética da própria instituição.

O princípio da publicidade, na visão de Nascimento (2014) trata da necessidade de dar transparência a todos os atos praticados pela administração pública e por seus agentes. Garante ainda que seja fornecida aos cidadãos, todas as informações públicas excetuando apenas aquelas que estejam relacionadas com a segurança da sociedade do Estado, ou ainda que o conteúdo da informação viole o direito a intimidade.

O princípio da eficiência é o mais moderno princípio da função administrativa. Foi incorporado à CF/88 com a Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998 visa garantir que os serviços públicos sejam prestados com qualidade. Entretanto, segundo Nascimento (2014, p. 15) “não se limita à qualidade do serviço prestado pela administração direta e indireta, abrangendo também os serviços que possam ser operacionalizados por terceiros [...]”.

Vale ressaltar que a Emenda Constitucional nº 19 além da incorporação do princípio da eficiência trouxe à APB mudanças significativas como a agilidade de processos licitatórios através da nova modalidade de compras públicas chamada pregão, previsão de aperfeiçoamento técnicos dos servidores e avaliação de seu desempenho na execução das tarefas, prestação de contas para todos os agentes públicos que façam a gestão de qualquer bem ou valor público, além da responsabilidade fiscal, sobretudo com gastos de pessoal (BRASIL, 2011).

Percebe-se assim que a partir da alteração da CF/88 pela EC nº 19, a gestão pública brasileira apresenta características específicas do modelo gerencial.

A administração pública gerencial foi um movimento que segundo Capobianco (2013) surgiu com o propósito de trazer soluções para a crise fiscal do país, buscando reduzir custos e tornar a AP mais eficiente, orientada para resultados e com foco nas necessidades dos cidadãos/usuários.

Assim, além do foco no resultado e orientação para a necessidade dos cidadãos/usuários, para Paes de Paula (2005) a administração pública gerencial sugere que agentes públicos tenham limitação no grau de confiança em suas ações e dessa forma, institui contratos de gestão a serem seguidos pelos entes, tendo como proposta o combate ao nepotismo e sobretudo, coibir a corrupção esse novo modelo visa dar suporte ao processo de tomada de decisão estratégico dos governos.

De acordo com Paes de Paula (2007, p. 38) a AP Gerencial ou Nova Administração Pública foi vista como um “modelo ideal para o gerenciamento do Estado reformado pela sua adequação ao diagnóstico

da crise do Estado realizado pela aliança social-liberal e por seu alinhamento em relação às recomendações do Consenso de Washington [...]”.

Na Nova Administração Pública (NAP), na visão de Bresser-Pereira (1998) os gestores devem inserir ferramentas e práticas de gestão utilizadas no setor privado, adaptando-as ao contexto público como programas de qualidade e reengenharia organizacional. A proposta da NAP é aproximar o Estado da lógica do mercado.

Paes de Paula (2005) aponta críticas à NAP como por exemplo a constituição de uma elite burocrática que concentrou o poder, a falta de aplicabilidade prática das ferramentas oriundas do setor privado no setor público e a dificuldade em lidar com a complexa demanda que emerge da sociedade.

Por estas razões, Capobianco (2013, p. 67) enfatiza que novos modelos surgem com o objetivo de promover os serviços públicos necessários. Percebe-se uma mudança na postura tanto da sociedade quanto dos gestores públicos, que começaram a preocupar-se ainda mais com a finalidade do bem público, cabendo ao primeiro não apenas fiscalizar o que o segundo tem como dever cumprir, mas também coproduzir o bem público ou serviço público, o qual é chamado de Novo Serviço Público.

O Novo Serviço Público (NSP) é um modelo que, segundo Andion (2012) a prestação e promoção do bem público é realizado em parceria entre Estado com a sociedade e pela sociedade, e o próprio cidadão é o elemento central desse processo, ou seja, o protagonista na prestação do serviço público. É um modelo inspirado na teoria política democrática.

No Brasil, na visão de Perez (2009), embora tenha sua previsão inicial também com a EC nº 19 através do surgimento dos Institutos de Participação Popular (IPP) e a lei de acesso à informação, esse movimento ocorreu lentamente. Os IPPs demonstraram-se importantes instrumentos para a promoção do diálogo entre Estado e Sociedade nas mais diversas matérias que abrange o serviço público, sobretudo no que se refere à formulação de políticas públicas.

A lei 12.527 de 2011 nasce para regulamentar o direito constitucional ao acesso à informação na administração pública, permitindo que qualquer pessoa, física ou jurídica, sem que haja declaração de motivo ou finalidade, tenha acesso a informações públicas produzidas ou sob a guarda dos órgãos ou entidades públicas (BRASIL, 2011).

Para Capobianco (2013) esperava-se que este modelo se firmasse em razão de que os últimos governos brasileiros tivessem como proposta

uma gestão popular, mas o que se observa é uma gestão pública que não rompeu com os modelos anteriores, sobretudo com o gerencialismo, mesmo para a promoção de políticas sociais.

Para Paes de Paula (2005), embora o aparelho estatal tenha apresentado evolução nos últimos anos, segundo “a situação da administração pública no Brasil pouco se alterou, apesar de todas essas reformas”, e não só o gerencialismo, mas também práticas patrimonialistas ainda são comuns no cotidiano da gestão pública brasileira, seja ela em qual esfera se encontre, federal, estadual ou municipal.

No próximo capítulo serão abordados modelos de gestão presentes na administração pública municipal, verificando de que forma acontecem as práticas de gestão neste contexto.

#### 2.1.1.1 Administração pública municipal

Atualmente, a grande maioria dos indivíduos vivem em aglomerados, desenvolvendo suas atividades diárias em busca da satisfação de suas necessidades básicas.

A organização político-administrativa do Estado Brasileiro está prevista na Constituição Federal do Brasil. Assim, de acordo com o caput do artigo 18 fazem parte do sistema a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. A mesma lei, preconiza as competências dos municípios, as quais pode-se destacar:

- a) a organização e prestação de serviços públicos de interesse local;
- b) manter programas de educação infantil e ensino fundamental;
- c) promover serviços de atendimento a saúde da população;
- d) promover ordenamento territorial;
- e) promover a proteção do patrimônio histórico-cultural.

De acordo com Bernardi (2009) o poder público municipal abrange o município, e este exerce seu poder político de forma autônoma e em âmbito local. A autonomia dos municípios brasileiros está dividida em três esferas: política, administrativa e financeira.

A autonomia política está atrelada ao poder de eleger o prefeito, vice-prefeito e vereadores, além de conceber sua própria legislação, ou seja, a lei orgânica. A autonomia administrativa está na concepção da prestação dos serviços públicos aos munícipes e ao regime jurídico do quadro de seus servidores. Já a autonomia financeira está vinculada a competência de criar e arrecadar tributos, participando ainda do rateio dos

tributos federais e estaduais, bem como estabelecer de que forma dispor sua renda (BERNARDI, 2009).

Neste sentido, Custódio Filho (2000) enfatiza que

a autonomia municipal deve ser entendida como sua prerrogativa, atribuída no texto constitucional, de legislar, governar e administrar a comunidade local, sem estar obrigado a acatar a vontade de outros membros da Federação, dentro dos limites fixados na Constituição Federal (CUSTÓDIO FILHO, 2000, p. 33).

Segundo Brudeki (2007) a Lei Orgânica do município seja um instrumento legislativo que mereça destaque neste estudo, haja vista sua relevância no processo de tomada de decisão do administrador público municipal. É na lei orgânica de um município que estão estabelecidos os direitos e deveres dos cidadãos, além de ordenar, regular e direcionar o cotidiano coletivo em seu território de influência.

A CF dispõe que “o município reger-se-á por lei orgânica, votada em dois turnos, com interstício mínimo de dez dias, e aprovada por dois terços dos membros da Câmara Municipal, que a promulgará, atendidos os princípios estabelecidos nesta constituição, na Constituição do respectivo estado [...]”. (BRASIL, 1988). Para Bergue (2011) a lei orgânica está para o município assim como a CF está para a União.

Bernardi (2009) salienta que quanto a sua organização político-administrativa, os municípios são divididos em dois poderes, o executivo e o legislativo, independentes um do outro e harmônicos entre si, ou seja, um poder é autônomo para dirimir atividades de sua competência sem que haja intervenção do outro poder e cada qual respeitando o espaço e o limite.

É de responsabilidade dos municípios também promover a política de desenvolvimento urbano, que visa instituir o desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes, através de instrumentos que o promovam, como o plano diretor, por exemplo, conforme previsão nos artigos 182 e 183 da CF/88 (BRASIL, 1988).

De acordo com Bernardi (2009) as funções da cidade foram estabelecidas na Carta de Atenas, um documento redigido no IV Congresso Internacional de Arquitetura Moderna (CIAM) em 1933, quais sejam, habitar, trabalhar, recrear e circular. À essas funções inicialmente definidas, a partir de uma análise mais aprofundada das transformações

ocorridas desde 1933 até o momento, foram acrescentados outros dez conceitos: cidade para todos, cidade participativa, cidade refúgio, cidade saudável, cidade produtiva, cidade inovadora, cidade acessível (acessibilidade), cidade ecológica, cidade cultural e cidade contínua (histórica) (BRUDEKI; BERNARDI, 2013).

Obedecendo ao que preconiza a CF/88, em seus art. 182 e 183, em 10 de julho de 2001 foi publicada a Lei 10.257, cujo objeto central estão as diretrizes gerais de política urbana. Esta lei, também conhecida como Estatuto da Cidade “estabelece normas de ordem pública e interesse social que regulam o uso da propriedade urbana em prol do bem coletivo, da segurança e do bem-estar dos cidadãos, bem como do equilíbrio ambiental”.

Para Bernardi (2009, p. 301) os municípios devem criar mecanismos para “assegurar os direitos e garantias fundamentais das pessoas, através da implantação de políticas públicas que promovam a justiça social, a erradicação da pobreza, a redução das desigualdades sociais, possibilitando, assim, a plena cidadania e a dignidade do ser humano”. A política urbana pretende garantir o desenvolvimento das funções sociais da cidade e propriedade urbana sob as seguintes diretrizes:

I – garantia do direito a cidades sustentáveis, entendido como o direito à terra urbana, à moradia, ao saneamento ambiental, à infraestrutura urbana, ao transporte e aos serviços públicos, ao trabalho e ao lazer, para as presentes e futuras gerações;

II – gestão democrática por meio da participação da população e de associações representativas dos vários segmentos da comunidade na formulação, execução e acompanhamento de planos, programas e projetos de desenvolvimento urbano;

III – cooperação entre os governos, a iniciativa privada e os demais setores da sociedade no processo de urbanização, em atendimento ao interesse social;

IV – planejamento do desenvolvimento das cidades, da distribuição espacial da população e das atividades econômicas do Município e do território sob sua área de influência, de modo a evitar e corrigir as distorções do crescimento urbano e seus efeitos negativos sobre o meio ambiente;

V – oferta de equipamentos urbanos e comunitários, transporte e serviços públicos

adequados aos interesses e necessidades da população e às características locais;

VI – coordenação e controle do uso do solo;

VII – integração e complementaridade entre as atividades urbanas e rurais, tendo em vista o desenvolvimento socioeconômico do Município e do território sob sua área de influência;

VIII – adoção de padrões de produção e consumo de bens e serviços e de expansão urbana compatíveis com os limites da sustentabilidade ambiental, social e econômica do Município e do território sob sua área de influência;

IX – justa distribuição dos benefícios e ônus decorrentes do processo de urbanização;

X – adequação dos instrumentos de política econômica, tributária e financeira e dos gastos públicos aos objetivos do desenvolvimento urbano, de modo a privilegiar os investimentos geradores de bem-estar geral e a fruição dos bens pelos diferentes segmentos sociais;

XI – recuperação dos investimentos do Poder Público de que tenha resultado a valorização de imóveis urbanos;

XII – proteção, preservação e recuperação do meio ambiente natural e construído, do patrimônio cultural, histórico, artístico, paisagístico e arqueológico;

XIII – audiência do Poder Público municipal e da população interessada nos processos de implantação de empreendimentos ou atividades com efeitos potencialmente negativos sobre o meio ambiente natural ou construído, o conforto ou a segurança da população;

XIV – regularização fundiária e urbanização de áreas ocupadas por população de baixa renda mediante o estabelecimento de normas especiais de urbanização, uso e ocupação do solo e edificação, consideradas a situação socioeconômica da população e as normas ambientais;

XV – simplificação da legislação de parcelamento, uso e ocupação do solo e das normas edilícias, com vistas a permitir a redução dos custos e o aumento da oferta dos lotes e unidades habitacionais;

XVI – isonomia de condições para os agentes públicos e privados na promoção de

empreendimentos e atividades relativos ao processo de urbanização, atendido o interesse social.

XVII - estímulo à utilização, nos parcelamentos do solo e nas edificações urbanas, de sistemas operacionais, padrões construtivos e aportes tecnológicos que objetivem a redução de impactos ambientais e a economia de recursos naturais.

XVIII - tratamento prioritário às obras e edificações de infraestrutura de energia, telecomunicações, abastecimento de água e saneamento.

XIX - garantia de condições condignas de acessibilidade, utilização e conforto nas dependências internas das edificações urbanas, inclusive nas destinadas à moradia e ao serviço dos trabalhadores domésticos, observados requisitos mínimos de dimensionamento, ventilação, iluminação, ergonomia, privacidade e qualidade dos materiais empregados.

Como instrumento de política urbana a serem aplicados aos municípios podem ser destacados os a) plano diretor; b) disciplina do parcelamento, do uso e da ocupação do solo; c) zoneamento ambiental; d) plano plurianual; e) diretrizes orçamentárias e orçamento anual; f) gestão orçamentária participativa; g) planos, programas e projetos setoriais; h) planos de desenvolvimento econômico e social (art. 4º, LEI 10.257/2001).

Além disso, em seu art. 43 o Estatuto da Cidade prevê a gestão democrática no município garantidos pela instituição de órgãos colegiados de política urbana, audiências públicas, conferências públicas e planos, programas e projetos de desenvolvimento urbano a partir de iniciativa popular (BRASIL, 2001).

Neste sentido, com o objetivo de promover a participação dos cidadãos no governo municipal, Perez (2009, p. 71) salienta que foram concebidos os institutos de participação popular para garantir o direito de interferir na atividade inerentes a função administrativa do Estado Contemporâneo e dessa forma promover mais eficiência e transparência para administração, tornando-a mais controlada e permanentemente associada ao papel de efetivação dos direitos humanos ou fundamentais.

Tanto a CF/88 quanto as anteriores fizeram previsão em seus textos sobre quais as competências dos municípios, sobretudo na oferta dos serviços públicos aos cidadãos. Assim, segundo Brudeki (2007) os serviços públicos que sejam de competência dos municípios devem levar em consideração as necessidades da população.

Em contexto amplo, o município em grande parte está diante de contexto complexos e com demandas cada vez mais difíceis de serem gerenciadas como crescimento inesperado, a formação de grupos de interesse, êxodo populacional e outras mais recentes como a necessidade de configurar em um local mais inteligente, mais humano e sustentado. Para tanto, a administração pública municipal deve buscar proximidade com a população, estabelecendo mecanismos de diálogo a fim de promover a alocação de recursos cada vez mais assertiva.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Santos (2005), as organizações vêm assumindo a importância do conhecimento como ativo fundamental para seu desenvolvimento organizacional, e dessa forma, desenvolvendo uma postura pautada no aprendizado perfazendo o ciclo de aquisição, armazenagem, processamento e, principalmente na disseminação e uso da informação e do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2008) ressaltam que o conhecimento é a fonte de poder e a chave para futuras mudanças e possíveis inovações nos processos das organizações. Pode ser entendido como uma competência estratégica organizacional capaz de promover a agregação de valor em seus produtos e serviços.

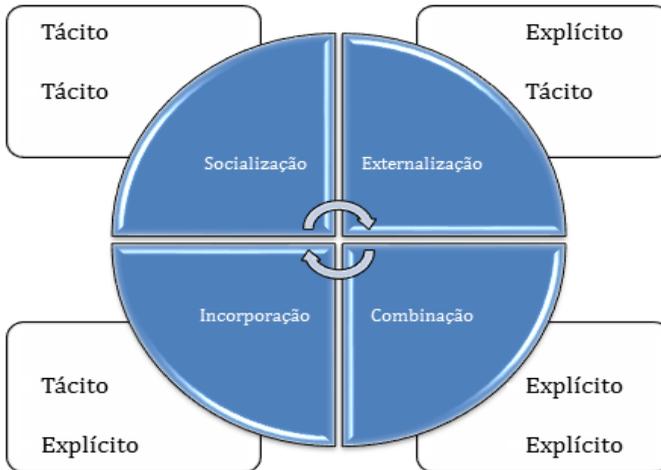
De acordo com a definição de Davenport e Prusak (1998, p. 6) o “conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) existem dois tipos de conhecimento, o tácito e explícito. O primeiro refere-se aos elementos cognitivos e modelos técnicos do indivíduo, que o possibilitam perceber e definir o seu mundo, a sua realidade, sua visão de futuro. Já o segundo refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática, a partir de sua codificação, organização e racionalidade. “O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado

refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

O processo de criação do conhecimento ocorre diante de quatro estágios, compreendidos pela socialização, externalização, combinação e internalização, e podem ocorrer dentro de um espaço apropriado (físico, virtual ou mental) ao qual é denominado de “BA” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Esses estágios são apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Processo de conversão de conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

A socialização é a troca de conhecimento tácito entre indivíduos a qual ocorre um novo conhecimento tácito, ou seja, é o conhecimento sendo compartilhado entre esses indivíduos - conhecimento compartilhado. A externalização é o conhecimento tácito sendo transformado em conhecimento explícito. É um processo de documentação do conhecimento tácito com o objetivo de compartilhá-lo com um maior número de pessoas - conhecimento conceitual. A combinação é processo de transformação de conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito, estabelecendo uma relação entre diferentes conhecimentos explícitos - conhecimento sistêmico. Já a internalização é a transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, diz respeito a um indivíduo aprender com o conhecimento já existente (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Corroborando com os autores, Stewart (1998) ainda salienta que o conhecimento organizacional é a capacidade demonstrada pela

organização em criar novos conhecimentos e difundi-los na própria organização a fim de agregar valor aos seus produtos e serviços.

Neste contexto, considerando que o conhecimento é um ativo estratégico da organização, a gestão desse ativo é um processo fundamentalmente importante para que se crie uma atmosfera favorável a criação de valor em seus produtos e serviços. Assim, para que o conhecimento gere vantagem competitiva para as organizações, é necessário que seja gerido de forma eficiente e seja utilizado de maneira racional a fim de produzir os resultados almejados.

Existem diversas definições para gestão do conhecimento disponíveis na literatura, mas de acordo com Bassi (1999, p. 424), em síntese, é referenciada como processo de criar, capturar e utilizar conhecimento para aumentar o desempenho organizacional

Terra (2001) argumenta que a gestão do conhecimento pode ser considerada como um esforço para melhorar o desempenho das pessoas e das organizações, por meio da facilitação de conexões significativas. Segundo Teixeira Filho (2000) é sob a ótica da vantagem competitiva que a gestão do conhecimento deve avaliada.

Nesse contexto, Teixeira Filho (2000) destaca que a gestão do conhecimento tem como objetivo contribuir com que as organizações sejam mais eficientes em seus processos, promovendo a sustentabilidade de sua viabilidade e alcance o sucesso em seu campo de atuação, além de valorizar seus ativos de conhecimento.

Assim, de acordo com o autor, cumprem destacar que as organizações ao praticarem a gestão do conhecimento tendem a seguir um conjunto de estratégias, quais sejam:

- a) A primeira delas visa a utilização do conhecimento como estratégia de negócio, ou seja, fazer seu uso da melhor forma em suas ações;
- b) Refere-se a gestão dos ativos intelectuais da organização como patentes, tecnologias ou outro elemento importante de sua estrutura;
- c) Foco de suas atividades de gestão do conhecimento nos indivíduos, permitindo-os serem capazes de utilizar o conhecimento mais competitivo no trabalho da instituição;
- d) Podem ainda concentrar seus esforços para a criação de novos conhecimentos através do desenvolvimento e motivação dos trabalhadores, tornando-os responsáveis por uma maior competitividade; e,
- e) A transferência de conhecimento pode também ser uma estratégia adotada. O compartilhamento do conhecimento pode ser

fator chave de sucesso, sobretudo aquele utilizado para as melhores práticas organizacionais (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Santos (2005) afirma que para uma empresa ser considerada um local onde se pensa e não um local onde se produz, é necessário que os investimentos em pesquisa e desenvolvimento ultrapassem os investimentos em bens de capital.

Entretanto, a gestão do conhecimento é um fenômeno recente e surgiu da evolução de um processo histórico da economia. Assim, ressalta-se que surgiu de um processo histórico evolutivo o qual ainda está em curso. Inicia seu processo pela Economia Agrária, após a Economia de Recursos Naturais, Revolução Industrial, Revolução de Produtos, Revolução da Informação e finaliza com a Revolução do Conhecimento.

De acordo com Santos (2005) o primeiro estágio foi marcado pela agricultura, onde a produção de produtos visava o consumo próprio ou a troca entre os produtores. A seguir a economia girou em torno da exploração de recursos naturais. O estágio seguinte teve a indústria como fator propulsor da economia, a qual se visava a excelência operacional. O foco na variação e sofisticação dos produtos ganhou destaque na sequência com a chamada Revolução dos produtos. Em continuidade a esse processo, as tecnologias da informação ganharam notoriedade no cenário econômico, concentrando seus esforços na excelência operacional. Enfim, apenas após o surgimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) é que se tem a Revolução do Conhecimento, a qual busca a intimidade como o cliente (SANTOS, 2005).

Assim, o conhecimento se apresenta como elemento fundamental para o desenvolvimento das pessoas e organizações. Para perpetuar-se no mercado, sendo cada vez mais competitivas, as organizações focadas em conhecimento concentram seus esforços em desenvolver novos produtos e serviços que atendam às necessidades e anseios dos clientes. De acordo com Wiig (1999), o produto desses esforços são elementos que constituam na melhoria da qualidade de vida da população.

Para Sveiby (1998) quanto melhor gerenciamos o compartilhamento e transferência do conhecimento, seremos capazes de produzir mais conhecimento e conseqüentemente contribuir para a inovação de produtos e processos. É necessário discutir as fases da gestão do conhecimento, quais sejam a captura e/ou criação do conhecimento, o compartilhamento do conhecimento e as comunidades de práticas e a utilização do conhecimento.

Para Dalkir (2005) a primeira fase do ciclo de gestão do conhecimento é a captura e ou criação de conhecimento, que tem por

objetivo capturar o conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito, codificando-os e organizando-os.

É possível perceber na abordagem de Uriarte (2008) que o processo de aprendizagem ocorrer considerando a interação entre os indivíduos, ou seja, da interação social. Em síntese, ele defende a ideia de que o indivíduo aprende com o coletivo e coletivo aprende com o indivíduo. Concorda-se que o processo de aprendizagem é um processo complexo, e que é comum que não haja um consenso entre os teóricos sobre as fases de gestão do conhecimento.

Outro ponto importante abordado por Dalkir (2005) é a codificação do conhecimento explícito. O autor defende que ao transportar um conhecimento para um documento, por exemplo, o alcance é muito maior. Isso porque um documento pode ser compartilhado de diversas formas e a interação face-a-face mais limitada.

Após a captura e codificação do conhecimento é necessário que ele seja compartilhado em toda a organização. Para isso é necessário que o conhecimento esteja organizado e de fácil acesso. Para as organizações, não encontrar uma informação pode custar caro para o sucesso de seu negócio (URIARTE, 2008; GRANT, 1996; SVEIBY, 2001).

Para Dalkir (2005) uma das formas de compartilhamento de conhecimento muito comum é através das Comunidades. O tipo de comunidade abordada neste estudo é a Comunidade de Prática (CdP) que tem por objetivo a formação de grupo de pessoas com interesses comuns e que normalmente está ligado a melhoria da performance profissional ou do tema em questão.

Assim, o autor enfatiza que para o efetivo compartilhamento do conhecimento nas CdP, é necessário a concepção dos seguintes elementos: patrocinador de conhecimento, campeão, facilitador, líder de prática, escritório de apoio ao conhecimento, gerentes de associação, moderadores de discussão, editores de conhecimento, bibliotecários, analistas de uso e corretores de conhecimento (URIARTE, 2008).

Na visão do autor, os principais obstáculos para o compartilhamento do conhecimento são noções como o conhecimento é a propriedade, o conhecimento é o poder, a credibilidade do conteúdo e da fonte, a cultura organizacional.

Inclusive, para Dalkir (2005) após o conhecimento ser capturado, codificado e compartilhado é necessário que seu uso seja feito de maneira mais eficaz pela organização e os indivíduos que as compõem. Inclusive, se sua aplicação não for realizada, todos os esforços de gestão do conhecimento certamente tenham sido em vão. Aplicação de conhecimento refere-se ao uso real de conhecimento que foi capturado ou

criado e colocado no ciclo de gestão do conhecimento. Para o autor, no modelo de Nonaka e Takeuchi, a utilização adequada do conhecimento refere-se ao quadrante da espiral de internalização (URIARTE, 2008).

Existem várias maneiras de garantir que os indivíduos apliquem o conhecimento, como a derivação de modelos de usuários e tarefas, a fim de melhor corresponder o conteúdo do conhecimento às preferências e exigências dos trabalhadores do conhecimento individual (DALKIR, 2005; GRANT, 1996; SVEIBY, 2001).

Entretanto, segundo Lotti Oliva (2014) existem barreiras que dificultam o processo de gestão do conhecimento. Alguns autores têm se aprofundado na identificação de barreiras à implantação da gestão do conhecimento em uma organização, como Szulanski (1996) que apresenta agrupando-as em quatro conjuntos:

- barreiras inerentes ao conhecimento;
- barreiras inerentes à fonte de conhecimento;
- barreiras inerentes ao destinatário deste conhecimento; e
- barreiras inerentes ao contexto cultural.

Já Brandt e Hartmann (1999) agrupa as barreiras em três categorias, conhecidas pelo acrônimo TOP:

- barreiras relacionadas à tecnologia;
- barreiras relacionadas à organização; e
- barreiras relacionadas às pessoas.

De modo geral, Lotti Oliva (2015) destaca que as principais barreiras estão associadas a problemas humanos e organizacionais, sendo que as relacionadas aos aspectos ambientais indicam perdas menos relevantes quando comparadas com as demais. Outro aspecto relevante apontado pelo autor é que as principais barreiras se encontram nos processos de disseminação de conhecimento, avaliação de conhecimento e aquisição de conhecimento.

Assim, Lotti Oliva (2015) comenta que as cinco principais barreiras à gestão do conhecimento são a falta de interesse dos funcionários, a comunicação ineficiente, a falta de cultura de compartilhamento, a falta de competência de pessoal e de incentivo.

De acordo com Wunram, Foster e Mottaghian (2000) uma barreira pode ser considerada como todas as coisas pertencentes aos problemas humanos, organizacionais e/ou tecnológicos que restrinja a gestão intra ou inter organizacional do conhecimento.

Assim, diante dos resultados percebe-se que o fator humano é fundamental para que um processo de gestão do conhecimento atinja seu objetivo de eficiência e eficácia para as organizações. É de se

compreender que um elemento como a falta de interesse de uma das partes e o ruído na comunicação sejam barreiras relevantes.

Quanto às práticas de gestão do conhecimento nas organizações, a alta administração desempenha papel de destaque para que fato aconteça e, segundo Cavalcante (2011), deve preocupar-se com a cultura e os valores organizacionais, permitindo o compartilhamento desses valores e promovendo uma melhor comunicação, confiança e flexibilidade.

Conforme definido por Batista (2012, p.15), considera-se prática de gestão do conhecimento aquelas atividades realizadas pela organização que sejam voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações.

Neste contexto, Lotti Oliva (2014) verificou que o alinhamento com a estratégia organizacional, a cultura focada na inovação, o nível de competência, a transparência na definição do conhecimento e a atualização de ferramentas são práticas de gestão do conhecimento adotadas pela grande maioria das organizações. Nesta mesma linha, Choi, Poon e Davis (2008) alertam que as atitudes voltadas para gestão do conhecimento não podem ser restritas a um único setor e a uma atividade exclusiva e sim, permear todo o ambiente organizacional.

As organizações adotam a gestão do conhecimento em busca da eficiência e eficácia organizacional e precisam enfrentar barreiras para que esse processo se concretize como a falta de interesse de uma das partes e o ruído na comunicação entre os indivíduos, sendo a alta administração elemento chave para o sucesso.

Tão importante quanto identificar as barreiras à gestão do conhecimento, esforços também devem ser dedicados a compreensão das melhores práticas internas e externas. Em uma pesquisa realizada em projetos bem-sucedidos na adoção de gestão do conhecimento, são revelados alguns fatores comuns, que de acordo com Davenport e Prusak (1998) são:

- apoio da alta administração;
- cultura focada em gestão do conhecimento;
- infraestrutura técnica e organizacional adequada para a promoção do conhecimento;
- gestão orientada a processos;
- programa motivacional para geração de conhecimento; e
- sistema de comunicação eficiente e eficaz para a disseminação do conhecimento na organização.

Em relação a essas práticas, Lotti Oliva (2015), mapeou como práticas de sucesso o alinhamento dos processos de gestão do conhecimento com a estratégia organizacional; a criação de uma cultura voltada para inovação; o aumento do nível de competência dos colaboradores; a transparência na definição de conhecimento; e a manutenção das ferramentas atualizadas.

### **2.2.1 Gestão do conhecimento na administração pública**

A administração pública é importante em qualquer contexto social, pois tem capacidade de interferir diretamente na vida das pessoas, positiva ou negativamente. Exemplo disso temos a elaboração de políticas públicas, a concepção de programas sociais, a tomada de decisão dos gestores públicos, e outras situações que impactam no dia-a-dia das pessoas.

De acordo com Batista (2012) o momento atual é marcado pela chamada sociedade do conhecimento, e a gestão deste ativo tão importante para as organizações é fundamental para obtenção de sucesso nos objetivos propostos.

Para situar a gestão do conhecimento na administração pública é importante considerar as diferenças entre as organizações públicas e as privadas, haja vista que ambas possuem interesses diversos. Na iniciativa privada, a gestão do conhecimento tem como principal objetivo promover a inovação de seus produtos e serviços, gerando satisfação aos seus clientes, tornando-se mais competitiva e consequentemente gerando riquezas. Já no âmbito público, a gestão do conhecimento contribui com o enfrentamento de “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” (BATISTA, 2012, p. 40).

Conforme abordado anteriormente, com a Emenda Constitucional nº 10 de 1998 foi incorporado ao cenário da administração pública o princípio da eficiência, que visa primariamente que o gestor público tenha como premissa em sua conduta a necessidade de entregar aos usuários do serviço público o melhor resultado, utilizando o menor recurso público necessário. Meirelles (2005) acrescenta ainda que esse princípio deveria em suma ser um dever intrínseco a gestão pública.

Batista (2012, p. 47) explica que para alcançar os seus propósitos a administração pública além de obedecer aos seus princípios, deve buscar “mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela. Portanto, podemos concluir que a efetiva gestão do

conhecimento é a base de tudo na AP”. Segundo o autor, na administração pública os processos de gestão do conhecimento podem vir a contribuir da seguinte forma:

- a) tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres;
- b) preparar cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas;
- c) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas;
- d) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento (BATISTA, 2012).

Além dos princípios constitucionais (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) é necessário praticar uma gestão que vise sobretudo, oferecer serviços públicos de qualidade aos seus usuários (IPEA, 2010).

Para tanto, de acordo com Helou (2015) observa-se algumas iniciativas de gestão do conhecimento em organizações públicas. Em seu estudo, a autora pesquisou o processo de implantação de gestão do conhecimento em organizações como IPEA, Correios, Polícia Civil e Polícia Militar de Minas Gerais, ANAC. Nelas percebeu a necessidade de mensurar a maturidade em gestão do conhecimento tanto no momento que antecede a implantação do programa para saber se a organização dispõe de condições de continuar o processo, como durante o transcorrer da implantação da gestão do conhecimento nestas empresas.

Entretanto, cumpre destacar que os estudos realizados e que abordam a gestão do conhecimento na administração pública não foram realizados na esfera pública municipal, apresentando-se como uma lacuna de conhecimento

### 2.3 MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

As iniciativas de implantação de modelos de gestão do conhecimento nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, demandaram a necessidade de elaboração de instrumentos capazes de

identificar em que estágio a organização se encontra para incorporar essas práticas em suas rotinas.

Ehms e Lagen (2002) ressaltam que o processo de implantação de gestão do conhecimento dentro de uma organização requer que seja identificado de que forma as atividades relacionadas com gestão do conhecimento são praticadas e em quais condições organizacionais elas são conduzidas. Muitas organizações acabam por iniciar esse novo processo em seu ambiente organizacional de forma não sistemática, o que acaba por aumentar as chances do projeto não obter o sucesso esperado.

Vale ressaltar que muitas organizações podem estar praticando a gestão do conhecimento em seu ambiente corporativo e nem sabem, e outras, embora tenham um discurso consolidado sobre a efetiva gestão do conhecimento em seu ambiente, muitas vezes suas ações estão longe de qualquer modelo de gestão do conhecimento. Segundo Helou, Abreu e Lenzi (2015) uma das primeiras ações para implantar um programa de gestão do conhecimento eficaz é avaliar o grau de maturidade em que a organização está, e um dos métodos é através dos modelos de maturidade de gestão do conhecimento.

De acordo com Kraemer *et al.* (2016), grande parte dos modelos de maturidade em gestão do conhecimento foram desenvolvidos no meio acadêmico ou por consultorias e estão baseados no *Capability Maturity Model* (CMM), um instrumento elaborado para organizações de engenharia de *software*.

Embora tenham muitas lacunas sobre o tema, verifica-se que muitos destes modelos são concebidos para serem utilizados em ambientes específicos, como gestão de software, gestão de projeto e dessa forma, para que sejam utilizados para outro fim, requerem certa adaptação.

Como o objeto deste estudo é uma organização pública, os modelos aqui descritos têm como característica principal a possibilidade de serem aplicados tanto em organizações públicas quanto privadas.

### **2.3.1 Modelos de maturidade em gestão do conhecimento**

Os modelos de maturidade em gestão do conhecimento podem contribuir para identificar em que grau a gestão do conhecimento está sendo utilizada na organização, pois, tratando-se de um ativo intangível, logo de difícil mensuração, existem poucos modelos que de fato busquem identificar o nível de utilização de gestão do conhecimento dentro das

organizações. Para Gonçalves, Junges e Borges (2010, p.55) os modelos de maturidade em gestão do conhecimento:

tem como objetivo principal estruturar áreas de conhecimento de acordo com níveis de maturidade de aplicação. Quanto maior o nível da organização na estrutura de maturidade proposta, mais avançada sua orientação estratégica e sua capacidade de aplicação nos processos relacionados, e possivelmente melhor serão seus resultados competitivos.

Como explicado no tópico anterior, os instrumentos disponíveis na literatura para a mensuração da maturidade em gestão do conhecimento foram concebidos, em sua maioria, através do *Capability Maturity Model* (CMM), que tinha como principal objetivo mensurar a maturidade de processos de desenvolvimento de software. A partir deste, diversos outros modelos foram concebidos com o objetivo de serem utilizados em diversos tipos de organizações e com focos diferentes.

Segundo Ehms e Lagen (2002) um modelo de maturidade em gestão do conhecimento permite adquirir informações sobre a organização levando em consideração os diferentes pontos de vistas dos participantes sobre o processo.

### *2.3.1.1 OKA - Organizational Knowledge Assessment*

O *Organizational Knowledge Assessment (OKA)* foi uma metodologia elaborada para o Instituto do Banco Mundial com o objetivo de fomentar o desenvolvimento do conhecimento nas organizações promovendo iniciativas de educação, infraestrutura de tecnologia da informação e sistemas de inovação.

O instrumento busca proporcionar que seja possível investigar os níveis de aptidão e capacidade para gestão do conhecimento de uma organização. Através do OKA é possível mensurar a maturidade em gestão do conhecimento de organizações públicas e privadas. A ferramenta está estruturada em três elementos: pessoas, processos e sistemas e cada uma delas é composto de dimensões capazes de mensurar a gestão do conhecimento na organização (FONSECA, 2006). As descrições de cada uma das dimensões podem ser visualizadas no quadro abaixo.

As dimensões de conhecimento para cada um dos elementos do instrumento, segundo Fonseca (2006) são:

1. Pessoas:

- a) Cultura e Incentivos
- b) Identificação e Criação de Conhecimento
- c) Compartilhamento do Conhecimento
- d) Comunidades de Prática e Times de Conhecimento
- e) Aprendizado e Absorção do Conhecimento

2. Processos:

- a) Liderança e Estratégia
- b) Alinhamento do programa/atividades de gestão do conhecimento aos objetivos da organização
- c) Operacionalização de processos do conhecimento
- d) Fluxos de gestão do conhecimento
- e) Métricas e *Benchmarking*

3. Sistemas:

- a) Suporte e gerência do Programa de Gestão do Conhecimento
- b) Infraestrutura Tecnológica de Gestão do Conhecimento
- c) Acesso a Infraestrutura
- d) Gerência de Conteúdo

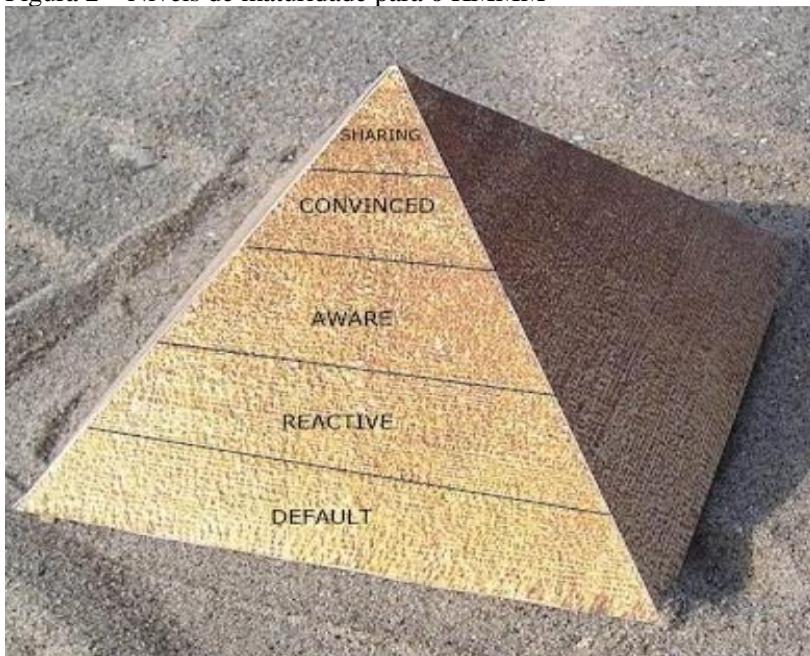
Para Fonseca (2006) a metodologia consiste na aplicação de questionário com um conjunto de perguntas específicas para cada uma das dimensões. Por exemplo, para a dimensão cultura e incentivos, o questionário aborda cerca de seis interrogações e cada uma delas possui um *score* para pontuação.

Para chegar aos questionamentos adequados, os idealizadores do projeto pensaram num instrumento com cerca de 70 métricas e 302 questões e aplicaram em 56 organizações, até chegarem em um modelo viabilizador para as pesquisas (FONSECA, 2006).

### 2.3.1.2 KMMM - *Knowledge Management Maturity Model*

O KMMM é um modelo que, segundo Ehms e Langen (2002) trata da mensuração de maturidade em gestão do conhecimento concebido a partir de conceitos oriundos do CMM, utilizando as mesmas dimensões definidas em cinco graus predeterminados. Os cinco estágios em que uma organização pode ser categorizada no KMMM são: inicial, repetitivo, definido, gerenciado e otimizado, conforme figura 2.

Figura 2 – Níveis de maturidade para o KMMM



Fonte: Ehms e Langen (2002)

A utilização da ferramenta prevê uma estrutura composta em três modelos, o modelo de análise, o modelo de desenvolvimento e o processo de auditoria. A aplicação do KMMM em uma organização ocorre em seis fases distintas, as quais Ehms e Langen (2002) descrevem da seguinte forma:

- a) Orientação e planejamento: nesta fase busca-se apresentar aos participantes os objetivos propostos, a forma como será conduzida a pesquisa e apresentar as expectativas em relação a ferramenta;
- b) Motivação e coleta de informações: nesta fase é o momento em que se busca sensibilizar os participantes da pesquisa a fim de garantir a fidelidade dos dados obtidos;
- c) Preparação e consolidação das informações: todas as informações obtidas na aplicação da ferramenta são organizadas de modo que permita o feedback a ser aos participantes sobre os resultados encontrados;

- d) Feedback e consenso: momento reservado ao feedback aos participantes e discussão dos resultados com o objetivo de obter consenso.
- e) Ideias para solução e propostas de ação: discussão sobre os resultados obtidos no anseio de provocar os envolvidos na elaboração de propostas para resolução dos problemas encontrados para o nível de maturidade.
- f) Apresentação dos relatórios: divulgação aos interessados dos resultados encontrados com aplicação da ferramenta.

Para a fase inicial deste instrumento, Ehms e Langen (2002) definem que as atividades em gestão do conhecimento não são sistemáticas e não existe uma linguagem ou cultura que descreva os fenômenos organizacionais nesse sentido. Neste nível, o sucesso em algumas atividades voltadas para gestão do conhecimento é interpretado como uma questão de sorte e não como o resultado de objetivos traçados e planejamento.

No nível Repetido, há projetos-piloto, atividades isoladas e iniciativas individuais de gestão do conhecimento. Entretanto, neste nível, a organização passa a reconhecer a importância das atividades de gestão do conhecimento no sucesso do negócio (EHMS, LANGEN, 2002).

Já para o nível Definido, ou seja, o segundo nível na escala de maturidade de Ehms e Langen (2002), os autores salientam que os processos padronizados estimulam a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento de forma eficiente. Neste nível, existem algumas atividades que oferecem um efetivo suporte de gestão do conhecimento em partes individuais da organização.

Para Ehms e Langen (2002) no nível Gerenciado em que a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento estão integrados e desenvolvidos em nível organizacional, torna-se possível mensurar o conhecimento e já existe uma estratégia comum para gestão do conhecimento.

E por fim, no nível considerado Otimizado de acordo com o estabelecido no modelo, a gestão do conhecimento é desenvolvida de forma continuada e organizada. Neste nível, a empresa desenvolveu a habilidade de se adaptar de forma a atender um novo requisito em gestão do conhecimento.

### *2.3.1.3 SKMMM - Strategic Knowledge Management Maturity Model*

O modelo SKMMM foi concebido inicialmente por Kruger e Snyman (2007) e mais tarde aperfeiçoado por Kruger e Jhonson (2009)

por considerarem que a grande maioria dos instrumentos disponíveis na literatura serem focados em tecnologia deixando uma lacuna nos setores estratégicos das organizações. Segundo os autores o SKMMM pode ser aplicado em organizações tanto do contexto público quanto do privado.

Conforme Kruger e Snyman (2007), quando a gestão estratégica da organização está alinhada à gestão do conhecimento pode maximizar os ganhos em relação a vantagem competitiva e inovação nos produtos, processos e serviços. A ferramenta é composta de quatro estágios: inicial, consciente, gerenciado e otimizado.

O modelo, segundo Kruger e Jhonson (2009) contempla ainda as dimensões pessoas, processos, tecnologia e estratégia. Percebe-se que há uma semelhança na definição das fases com o modelo KMMM. O instrumento está organizado em seis fases:

1. A tecnologia da informação e gestão da informação como elementos propulsores da gestão do conhecimento;
2. Definição dos princípios de gestão do conhecimento;
3. Capacidade de formulação de políticas de gestão do conhecimento para a organização;
4. Definição de estratégias de criação de conhecimento;
5. Estratégias de gestão do conhecimento;
6. Conhecimento onipresente.

O instrumento foi formulado por Kruger e Snyman (2007) com o objetivo de colocar a organização em um padrão evolutivo do processo de gestão do conhecimento. Para avaliar o estágio de maturidade, os autores propõem um questionário, o qual foi validado em um estudo de caso e sua efetiva utilização requer a aplicação desse questionário composto por 100 questionamentos organizados nas seis fases descritas acima.

A elaboração do SKMMM, conforme salientam Kruger e Jhonson (2009) foi conduzida a partir de uma revisão de literatura de outros modelos de maturidade em gestão do conhecimento e pode ser utilizado não apenas para verificação do nível de maturidade em gestão do conhecimento, mas também dar um norte para sua efetiva implantação, bem como para institucionalizar as práticas de gestão do conhecimento existentes e as futuras.

#### 2.3.1.4 Maturidade em gestão do conhecimento para administração pública brasileira – Batista (2012)

Com base em uma revisão sistemática de literatura sobre os diversos modelos de gestão do conhecimento que pudessem ser aplicados

na administração pública brasileira, Batista (2012) desenvolveu um modelo híbrido baseado na metodologia de gestão do conhecimento da *Asian Productivity Organization* (APO, 2009).

O modelo de GC para a Administração Pública concebido por Batista (2012) foi estruturado em duas partes, a descritiva onde são apresentados os elementos essenciais da GC e a prescritiva onde são elencados os passos para implementação da GC dentro das organizações.

Na fase de implementação Batista (2012) define quatro etapas para a implementação de um Plano de Gestão do Conhecimento, quais sejam, diagnosticar, planejar, desenvolver e implementar.

Para Batista (2012, p. 87), a primeira etapa compreende:

- 1) Diagnosticar: etapa em que a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC utilizando o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública e, com base nessa avaliação, elabora o *business case* justificando a importância da GC.

Para a autoavaliação, Batista (2012) concebeu um instrumento específico que visa mensurar a maturidade de gestão do conhecimento em organizações do setor público do Brasil, o qual denominou como Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública.

O instrumento de Batista (2012) contempla 7 dimensões: liderança em gestão do conhecimento; processo; pessoas; tecnologias; processo de gestão do conhecimento; aprendizagem e inovação; resultados de gestão do conhecimento.

A Figura 3 apresenta as dimensões de Batista (2012) e como elas interagem entre elas. A liderança, processos de gestão do conhecimento, pessoas, tecnologia, aprendizagem e inovação e os processos de trabalho são práticas de viabilização de gestão do conhecimento. Já os resultados relativos a qualidade, eficiência e efetividade, contribuição para legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade e, relativos a contribuição e ao desenvolvimento são práticas de resultados de gestão do conhecimento.

Figura 3 - Critérios de avaliação de gestão do conhecimento



Fonte: Batista (2012, p.93).

No instrumento de Batista (2012), como resultado final da avaliação encontra-se uma pontuação que identifica o nível de maturidade de gestão do conhecimento que a organização pública se encontra. Esses níveis foram definidos pela APO (2009) e podem ser visualizados na Figura 4.

Figura 4 - Níveis de Maturidade



Fonte: APO (2009, p.145).

Após a identificação da pontuação são identificados os pontos fortes e oportunidades de melhoria para cada uma das 7 (sete) dimensões descritas por Batista (2012).

Com base na autoavaliação realizada através do instrumento citado anteriormente, recomenda-se que seja elaborado um *business case* que permita justificar a importância da gestão do conhecimento para a organização. No documento, conforme Batista (2012, p.87) é necessário conter

- 1) Justificativa – quais são as razões ou necessidades operacionais e como elas se relacionam com os objetivos estratégicos?
- 2) Objetivos – quais são os resultados esperados?
- 3) Descrição do processo ou projeto – qual é o escopo e abrangência; como será implementado?
- 4) Intervenção da GC – como a GC contribuirá efetivamente para suprir as necessidades organizacionais?
- 5) Fatores críticos de sucesso – o que contribuirá para o sucesso do projeto?
- 6) Análise de custo-benefício – qual a relação entre o custo de implementar o projeto e os resultados a serem alcançados?

Além disso, ressalta-se que após a realização da autoavaliação e da elaboração do *business case*, a organização precisa dar continuidade as etapas seguintes, e para Batista (2012, p.87), deve-se

- 2) Planejar: etapa em que a organização pública define a visão, os objetivos e as estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional); define a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas; e elabora o PGC.
- 3) Desenvolver: etapa em que a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado; implementa o projeto piloto; avalia o resultado desse projeto; e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.
- 4) Implementar: etapa em que a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na

implementação do PGC; define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC; define maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC; desenvolve o plano de comunicação do PGC; e elabora estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC (APO, 2009).

Além desses passos, Batista (2012) recomenda que as pessoas sejam capacitadas para a realização das ações que compreendem o modelo.

### 2.3.1.5 Maturidade em gestão do conhecimento para administração pública brasileira – Helou (2015)

A partir da utilização do instrumento de avaliação da maturidade de GC concebido por Batista (2012), e após o levantamento dos fatores críticos de sucesso, Helou (2015) percebeu que seria necessário incorporar duas novas dimensões à ferramenta, a qual denominou como arcabouço legal e cultura organizacional.

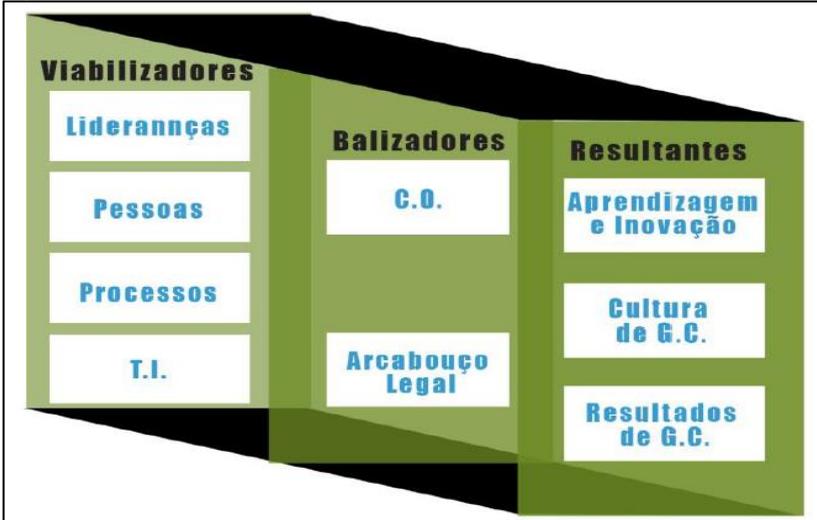
De acordo com Helou (2015) as dimensões incorporadas obedecem aos critérios estabelecidos no modelo da APO (2009) mas seus questionamentos foram elaborados levando em consideração o contexto da administração pública brasileira.

Para Helou (2015, p. 391)

Entende-se que é necessário destacar como dimensão específica a Cultura Organizacional dada as especificidades que as organizações públicas possuem em relação às organizações privadas, seja em termos de sua legalidade, seja em termos de suas práticas de gestão de processos e pessoas. A outra dimensão Arcabouço Legal, é essencial porque dado aos critérios que regem a administração pública brasileira – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, uma nova ação precisa estar institucionalizada antes de ser colocada em prática. Essa é uma condição essencial, uma vez que o não cumprimento da condição de legalidade de algum ato administrativo, no contexto da administração pública brasileira, pode impedir a realização desse ato.

Assim, as dimensões foram organizadas numa estrutura conforme demonstra a Figura 5.

Figura 5 - Estrutura de dimensão de análise



Fonte: Helou (2015, p. 235).

Como observa-se na Figura 5, Helou (2015) agrupou as dimensões do instrumento em três grupos distintos: viabilizadores, balizadores e resultantes. Os balizadores foram as dimensões incorporadas pela autora a partir de seu estudo.

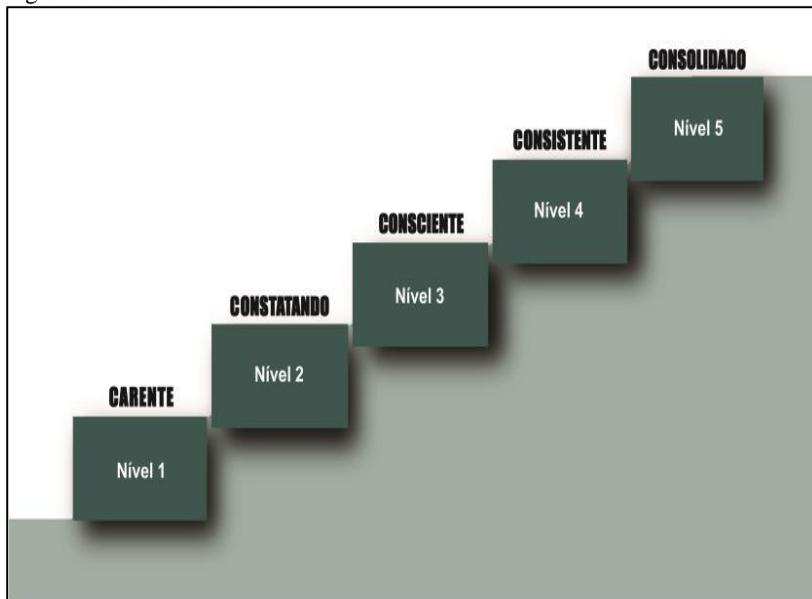
Assim, com a alteração proposta e com o objetivo de viabilizar o novo instrumento, Helou (2015) redistribuiu os questionamentos entre as dimensões, as novas e as existentes, e acrescentou outros, de forma que cada dimensão ficasse com cinco questionamentos e que em cada uma das dimensões a organização atinja até 25 pontos no total.

Helou (2015) acrescenta que se cada uma das dimensões de análise do instrumento poderá atingir o valor máximo de 25 pontos e considerando que existam nove dimensões no total, a pontuação máxima a ser atingida pela organização poderá chegar a 225 pontos totais. Neste sentido, ao compilar a pontuação da organização, de acordo com o somatório obtido nas dimensões será possível enquadrar o nível de maturidade em que a organização se encontrará.

A partir de seu estudo, Helou (2015) renomeou os níveis para atender às novas dimensões propostas. Neste sentido, após análise dos

dados, de acordo com a pontuação obtida a organização estudada será enquadrada nos seguintes níveis, conforme Figura 6.

Figura 6 - Escala de maturidade de 5C's



Fonte: Helou (2015, p.250).

De acordo com Helou (2015) a partir da análise dos dados obtidos, a organização será enquadrada em um dos níveis citados na Figura 6, os quais podem ser definidos da seguinte forma:

Nível 1: Não existem processos de gestão do conhecimento na Organização. Existe o desconhecimento sobre gestão do conhecimento e sua importância para a organização;

Nível 2: Há o início do entendimento do processo de gestão do conhecimento e também de iniciativas de gestão do conhecimento;

Nível 3: Existem iniciativas de gestão do conhecimento na organização de maneira isolada;

Nível 4: Verifica-se o início do processo de gestão do conhecimento de modo integrado;

Nível 5: O processo de gestão do conhecimento encontra-se institucionalizado em toda a organização com a consciência da necessidade de avaliação permanente.

Outra alteração mencionada por Helou (2015) foi o acréscimo ao instrumento do elemento “categoria”, na busca por melhor atender aos objetivos da ferramenta e ancorada na fundamentação dos autores escolhidos. A categoria prevê uma definição para cada uma das assertivas do questionário, ou seja, é possível identificar de forma clara quais os elementos abordados em cada um dos questionamentos.

Cumprir destacar que as etapas de diagnóstico propostas por Batista (2012) não foram alteradas por Helou (2015). Ou seja, a etapa de diagnóstico continua a compreender a realização da autoavaliação, bem como a elaboração do business case para justificar a importância da GC para a organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência da forma como se apresenta hoje, segundo Creswell (2010) é resultado de um processo de evolução ocorrido através de um conjunto de técnicas, seus fatos empíricos e suas leis, norteadas pela necessidade de continuidade, ao qual foi se aperfeiçoando e ampliando no decorrer da história humana.

Nesse sentido, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos de pesquisa empregados neste estudo que permitiram alcançar os objetivos propostos, abordando os tipos de pesquisa, o método, os procedimentos técnicos, bem como, a forma de abordagem.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 62) caracteriza-se como uma pesquisa científica, ou seja, “realizada a partir da utilização um método composto por um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...] traçando o caminho a ser seguido”, lidando com o conhecimento real e factual.

Quanto aos seus objetivos, é um estudo descritivo, haja vista sua necessidade de observar, registrar, analisar e relacionar fatos e variáveis com a maior precisão possível e sem que haja manipulação na realização dessas atividades (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2010).

Além disso, pode ser caracterizada como um estudo exploratório, pois trata de uma pesquisa empírica e, segundo Gil (2010, p.27), “tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Para a elaboração do estudo, quanto aos seus procedimentos trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental. Na visão de Cervo, Bervian e da Silva (2010, p. 60) a pesquisa bibliográfica busca “explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses [...] realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”. Fachin (2001, p. 127) trata esse tipo de pesquisa como “[...] um manancial inesgotável de sabedoria humana. Para um máximo aproveitamento desse manancial, é necessária uma leitura cuidadosa, além de análise e redação dos textos”.

Utiliza-se a pesquisa documental para o resgate de informações sobre a organização a fim de atingir os objetivos. A pesquisa documental, segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2010, p. 62) são investigados documentos com o propósito de obter informações de características que permitam estudar o presente e o passado da própria realidade. Embora

seja semelhante à pesquisa bibliográfica a diferença entre elas seja a natureza da fonte, pois esse tipo de pesquisa “vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaboradas de acordo com o objetivo da pesquisa” (GIL, 2010, p. 66).

Em relação a abordagem para análise dos dados, o estudo é qualitativo que, segundo Creswell (2010, p. 209), “busca extrair sentido dos dados de texto e da imagem, ou seja, [...] um processo permanente envolvendo reflexão contínua sobre os dados, formulando questões analíticas”.

Nesse sentido, vale ressaltar a concepção filosófica constante no trabalho, que para esse caso, justificando a abordagem qualitativa, trata-se de um estudo construtivista social, o que na visão de Creswell (2010, p. 31) os pesquisadores buscam compreender o mundo em que estejam inseridos, seja qual for esse ambiente (familiar, social, profissional), e “os indivíduos desenvolvem significados subjetivos de suas experiências, significados dirigidos para alguns objetos e coisas”. Na visão do autor, “o objetivo é confiar o máximo possível nas visões que os participantes têm da situação a qual está sendo estudada”

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.139) a realização de uma pesquisa científica “requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. conforme os mesmos autores, há necessidade de seguir seis passos: seleção do tópico para investigação, definição do problema; levantamento de hipóteses de trabalho; coleta, sistematização e classificação dos dados; análise e interpretação dos dados; relatório do resultado da pesquisa, conforme Figura 7.

Para tanto, na busca por cumprir as três primeiras etapas elencadas por Marconi e Lakatos (2010) foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas pertinentes, sobretudo no que se refere aos modelos de avaliação de maturidade para a administração pública brasileira e que compõem o referencial teórico apresentado no capítulo 2 desta dissertação e uma busca sistemática sobre o tema nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, que se encontra no apêndice A.

A coleta, sistematização e classificação dos dados, a análise e interpretação dos dados, bem como, a apresentação do relatório dos resultados da pesquisa e as conclusões serão apresentadas nos próximos capítulos.

Figura 7 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Adaptado de Cervo, Bervian e da Silva (2010).

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O município de São José está localizado na Região Metropolitana da Grande Florianópolis - SC e possui uma população estimada de 242.927 habitantes, sendo assim a quarta cidade mais populosa do Estado. Sua fundação como município ocorreu em 4 de maio de 1833 (IBGE, 2018), portanto completou este ano 185 anos de emancipação.

São José apresenta o quinto maior Produto Interno Bruto (PIB) do estado e sua economia é predominantemente baseada no setor de comércio e serviços, além da participação de algumas indústrias presentes no município. Conta com índices de escolaridade de pessoas com 6 a 14 anos num percentual de 97,5%, sendo que o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) para os anos iniciais é de 5.9, e os anos finais é de 4.8. Outro dado importante refere-se ao sistema de saúde, que possui 33 unidades de atendimento médico-hospitalar, distribuídas em todo o território municipal, ou seja, no centro e nas periferias (IBGE, 2018).

Ao longo dos últimos anos, a administração pública municipal de São José/SC passou por algumas reformas administrativas, com o objetivo de adequar a máquina pública às necessidades dos cidadãos.

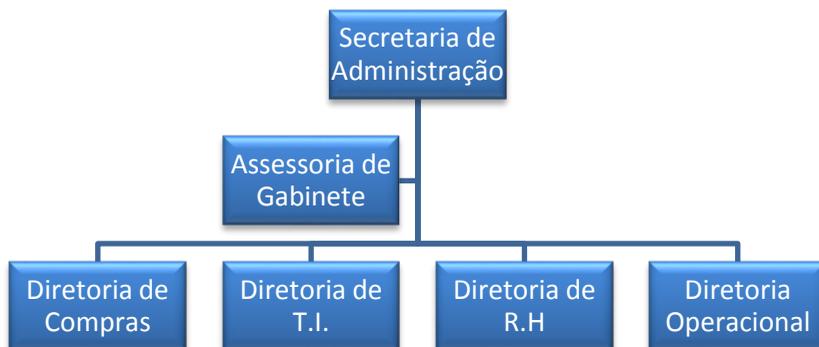
Em relação a estrutura administrativa do município, de acordo com a Lei Complementar (LC) nº 075/2017, que instituiu a reforma administrativa vigente, em seu anexo IV, a organização é composta por 14 secretarias, uma procuradoria municipal, 1 autarquia e 4 fundações,

responsáveis pelo assessoramento ao gabinete do prefeito municipal e do gabinete do vice-prefeito, atividades meios, e a prestação direta dos serviços públicos, e está da seguinte forma:

- Secretaria da Casa Civil
- Gabinete do Vice-prefeito
- Secretaria Executiva de Comunicação Social
- Secretaria Executiva de Controle Interno e Transparência
- Procuradoria-geral Do Município
- Secretaria de Administração
- Secretaria da Receita
- Secretaria de Finanças
- Secretaria de Planejamento e Assuntos Estratégicos
- Secretaria da Saúde
- Secretaria da Educação e Serviços Públicos
- Secretaria de Segurança, Defesa Civil e Trânsito
- Secretaria de Assistência Social
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Inovação
- Secretaria de Infraestrutura
- Autarquia São José Previdência
- Fundação Educacional de São José
- Fundação do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
- Fundação de Esportes e Lazer
- Fundação de Cultura e Turismo

Assim sendo, salienta-se que a finalidade deste estudo é a Secretaria de Administração (SADM) que tem por objetivo a formulação de diretrizes básicas para a política de organização, de modernização administrativa e de desenvolvimento dos recursos humanos, além de exercer outras atividades inerentes à administração e é composta por quatro diretorias, de acordo com o anexo IV da Lei Complementar nº 075/2017, conforme demonstra a Figura 8.

Figura 8 - Estrutura organizacional da secretaria de administração da prefeitura de São José



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Fazem parte da Secretaria de Administração a Diretoria de Compras, Diretoria de Tecnologia da Informação, Diretoria de Recursos Humanos e Diretoria Operacional. Cada uma das diretorias é composta por servidores públicos cujo cargos são de provimento efetivo e/ou comissionado.

A Diretoria de Compras (DC) tem como foco principal gerenciar e acompanhar a execução de todos os procedimentos de compra direta atinentes a bens e serviços. Além disso, preparar os processos licitatórios da Administração Municipal e contribuir para o funcionamento da Comissão Permanente de Licitações para toda a Administração Municipal (SÃO JOSÉ; 2017). Nela, constam os seguintes setores: Comissão permanente de licitações; Comissão de cadastros; Setor de pregão eletrônico e presencial; Setor de compras; e, Setor de contratos.

Já a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) é responsável por gerenciar as atividades de planejamento e coordenação dos sistemas de informação e banco de dados, gerir as ações destinadas à integração e unificação dos bancos de dados, dirigir as ações de manutenção preventiva e corretiva atinente à aos equipamentos e instalações de infraestrutura da tecnologia da informação (SÃO JOSÉ; 2017). Está

composta pelo setor de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e pelo setor de Serviços de Tecnologia da Informação.

A Diretoria Operacional (DO) tem como funções, gerenciar os assuntos referentes aos veículos oficiais e a política de comunicações internas, de vigilância, de controles internos e de serviços gerais, administrar a zeladoria, manutenção e conservação do prédio da Administração Central e efetuar a gestão e normatizar os procedimentos de controle de materiais e suprimentos. Gerir o armazenamento de materiais e de suprimentos em geral. Executar outras atribuições correlatas ou que lhe forem designadas (SÃO JOSÉ; 2017). Está composta por outras quatro áreas que auxiliam a secretaria de administração em suas atividades: Setor operacional; Setor de Patrimônio; Setor de Logística; e, Almoxarifado Central.

A Diretoria de Recursos Humanos (DRH), objeto deste estudo é responsável por todos os atos que envolvem a Gestão de Pessoas da administração pública municipal, sobretudo aqueles que envolvam a vida funcional dos servidores como a gestão do plano de carreira municipal (SÃO JOSÉ; 2017). A DRH está organizada em quatro setores, responsáveis por desempenhar atividades específicas, conforme descrição a seguir: Setor de concursos; Setor de benefícios; Setor de folha de pagamentos; Setor de processos administrativos; Assessoria jurídica; e, Junta Médica.

A Secretaria de Administração do município não contempla em suas atividades a necessidade de contratação de servidores em caráter temporário, considerando que a natureza de suas atividades (administrativas) não se enquadra nos requisitos da lei 8.745 de 9 de dezembro de 1993 que prevê possibilidade de contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, em consonância com o art. 37 da CF/1988.

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES

A Prefeitura de São José/SC conta com aproximadamente 4.600 servidores, detentores de cargos e funções públicas de provimento efetivo, comissionado e os admitidos em caráter temporário (ACT), que estão distribuídos entre as secretarias que compõem a administração direta e indireta do município.

Para a realização do estudo, foram selecionados os servidores lotados na Secretaria de Administração, cujo requisito para ingresso no cargo seja no mínimo de nível médio, em razão da natureza das atividades

que exercem em seus setores, quais sejam, atividades administrativas, técnicas e estratégicas.

Assim, dos 79 servidores lotados na unidade, 24 não preenchem o requisito e, desta forma, 55 servidores participaram da pesquisa, os quais são ocupantes de diversos cargos e lotados em quatro diferentes diretorias.

Conforme a Tabela 1, pode-se perceber que do total de servidores participantes, 02 exercem suas atividades no gabinete da secretaria, outros 14 na Diretoria de Compras, 17 na Diretoria de RH, 04 deles na Diretoria de T.I. e 18 na Diretoria Operacional.

Tabela 1 - Composição da Secretaria de Administração

| <b>Diretoria</b>                      | <b>Cargo</b>                         | <b>Quantidade</b> |
|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Gabinete da Secretaria                | Secretário de Administração          | 1                 |
|                                       | Secretário Adjunto de Administração  | 1                 |
| <b>Subtotal</b>                       |                                      | <b>2</b>          |
| Diretoria de Compras                  | Diretor Geral de Compras             | 1                 |
|                                       | Presidente da C.P.L                  | 1                 |
|                                       | Agente Administrativo                | 7                 |
|                                       | Técnico em Contabilidade             | 2                 |
|                                       | Auxiliar contábil Financeiro         | 1                 |
|                                       | Supervisor Escolar                   | 1                 |
|                                       | Técnico em Enfermagem                | 1                 |
| <b>Subtotal</b>                       |                                      | <b>14</b>         |
| Diretoria de Recursos Humanos         | Diretor Geral de RH                  | 1                 |
|                                       | Analista de RH                       | 1                 |
|                                       | Analista Jurídico                    | 1                 |
|                                       | Agente Administrativo                | 9                 |
|                                       | Assessor Administrativo II           | 2                 |
|                                       | Assessor Administrativo III          | 1                 |
|                                       | Técnico em Segurança do Trabalho     | 1                 |
|                                       | Médico                               | 1                 |
| <b>Subtotal</b>                       |                                      | <b>17</b>         |
| Diretoria de Tecnologia da Informação | Diretor de Tecnologia da Informação  | 1                 |
|                                       | Supervisor de Infraestrutura de T.I. | 1                 |
|                                       | Supervisor de Serviços de T.I.       | 1                 |
|                                       | Assistente de T.I.                   | 1                 |
| <b>Subtotal</b>                       |                                      | <b>04</b>         |

|                       |    |                              |           |
|-----------------------|----|------------------------------|-----------|
| Diretoria Operacional | de | Diretor Operacional          | 1         |
|                       |    | Supervisor Operacional       | 1         |
|                       |    | Coordenador de Logística     | 1         |
|                       |    | Coordenador de Patrimônio    | 3         |
|                       |    | Coordenador de Arquivo Geral | 1         |
|                       |    | Motorista                    | 3         |
|                       |    | Assessor Administrativo II   | 2         |
|                       |    | Professor                    | 3         |
|                       |    | Agente Administrativo        | 3         |
|                       |    | <b>Subtotal</b>              | <b>18</b> |
|                       |    | <b>TOTAL GERAL</b>           | <b>55</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado nesta dissertação, foi o de avaliação da maturidade em gestão do conhecimento na administração pública brasileira, concebido por Helou (2015). Trata-se de uma ferramenta elaborada exclusivamente para ser utilizada no contexto público brasileiro e foi adaptada de Batista (2012) que teve como base o instrumento da *Asian Productivity Organization* (APO, 2009).

Dentre as modificações de Helou (2015), pode-se citar a inclusão do elemento ‘categoria’ o qual contribui com o entendimento dos termos utilizados, buscando aderência do respondente com o contexto em que a afirmação deve ser analisada. Ao questionário de Batista (2012) foram acrescentadas outras duas dimensões (cultura organizacional e arcabouço legal), passando de sete para nove dimensões de análise e desta forma, apresentou a necessidade de redistribuição das afirmações existentes entre essas dimensões e o acréscimo de outras três afirmações, passando de 42 para 45 no total. O questionário utilizado pode ser conferido na íntegra no Anexo A do presente estudo.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a aplicação do instrumento de avaliação da maturidade em gestão do conhecimento iniciou-se a tabulação dos dados para posterior análise e interpretação.

Aplicou-se a escala *Likert* para o preenchimento do questionário, onde o respondente deve assinalar uma pontuação que vai do número 1 ao 5, seguindo as seguintes definições:

- 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.

Conforme Mattar (1997), ao aplicar o questionário com escala *Likert*, os participantes indicam o seu grau de concordância/discordância com a questão, ou seja, a escala *Likert* é utilizada pelo pesquisador quando ele busca coletar os sentidos, opiniões e atitudes da sua amostra.

A tabulação dos dados foi realizada com auxílio de planilha eletrônica. A partir do agrupamento dos questionários respondido, foi possível atingir uma pontuação média para cada uma das assertivas e, posteriormente a pontuação total para cada uma das dimensões. A Tabela 11 apresenta a pontuação mínima e máxima para cada assertiva, bem como a soma desses valores que permitirá obter a pontuação para a dimensão em análise.

A seguir, a análise e interpretação dos dados consiste em verificar o valor final obtido pela organização, o qual obteve-se a partir da soma dos valores de cada uma das nove dimensões analisadas para que seja possível enquadrar em que nível de maturidade a instituição se encontra, conforme os valores de referência definidos por Helou (2015), a saber:

- a) 1 a 45 pontos: nível 1 (carente)
- b) 46 a 90 pontos: nível 2 (constatando)
- c) 91 a 135 pontos: nível 3 (consciente)
- d) 136 a 180 pontos: nível 4 (consistente)
- e) 181 a 225 pontos: nível 5 (consolidado)

Após a análise dos resultados foi realizado um levantamento dos fatores críticos de sucesso em gestão do conhecimento, destacando os pontos fortes e pontos de melhoria para cada uma das dimensões estudadas e que contribuirão para a elaboração do *Business Case*.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo consiste na apresentação e discussão dos resultados encontrados a partir da realização da pesquisa. Para tanto, abordará o grau de maturidade em gestão do conhecimento da Prefeitura Municipal de São José/SC, obtido pela soma das pontuações das respectivas dimensões constantes no instrumento de avaliação de maturidade em gestão do conhecimento para administração pública utilizado para o estudo.

Para tanto, adotou-se como parâmetro de análise a pontuação da escala *likert* definida no instrumento de Helou (2015) onde:

1 a 1,9: as ações são descritas como muito mal realizadas, ou ainda não são realizadas;

2 a 2,9: as ações descritas são consideradas mal realizadas;

3 a 3,9: as ações descritas são realizadas de forma adequada;

4 a 4,9: as ações são consideradas bem realizada;

5: as ações descritas são muito bem realizadas.

A ordem de apresentação dos resultados das dimensões estudadas segue a mesma proposta por Helou (2015) em seu instrumento:

Liderança (1);

Pessoas (2);

Processos (3);

Tecnologia (4);

Processos de gestão do conhecimento (5);

Aprendizagem e Inovação (6);

Resultados em gestão do conhecimento (7);

Cultura Organizacional (8);

Arcabouço Legal (9).

Além disso, será apresentada uma relação dos fatores críticos de sucesso, pontos fortes e oportunidades de melhoria e um *Business Case* com o intuito de justificar a importância da gestão do conhecimento.

Os resultados serão apresentados de modo que para cada uma das categorias será atribuída uma média da pontuação e ao final a pontuação obtida pela dimensão.

### 4.1 DIMENSÃO LIDERANÇA

A dimensão Liderança, a partir da resposta dos participantes obteve a média de 2,37 pontos entre as afirmações, totalizando uma pontuação de 11, 85 pontos. Os dados dessa dimensão estão apresentados na Tabela 2.

Dentre as categorias que compõem a dimensão, pode-se destacar o conhecimento reconhecido como recurso estratégico obteve 2,65 pontos, que embora ainda consista em uma ação que pode ser aperfeiçoada, foi a categoria que apresentou a melhor pontuação. Por outro lado, a valorização das pessoas e alocação de recursos, bem como a maturidade em gestão do conhecimento obtiveram as menores médias, com cerca de 2,15 cada uma delas.

Tabela 2 - Dimensão liderança

| <b>DIMENSÃO LIDERANÇA</b>                        |   |                        |
|--|---|------------------------|
| <b>Categoria</b>                                 | <b>Afirmação</b>  | <b>Pontuação Média</b> |
| Conhecimento como recurso estratégico            | A liderança reconhece a importância da criação e do compartilhamento do conhecimento como recurso estratégico dentro da organização.  | 2,65                   |
| Responsabilidade e trabalho colaborativo         | A liderança utiliza-se do <i>empowerment</i> às chefias intermediárias para a realização de trabalhos colaborativos e em equipe.  | 2,59                   |
| Valorização das pessoas e alocação de recursos   | A liderança reconhece, promove a melhoria do desempenho, a aprendizagem individual e compartilhamento do conhecimento garantindo a alocação de recursos financeiros nos projetos de GC. | 2,15                   |
| Missão, visão e valores organizacionais          | A liderança reconhece a importância de alinhar a GC aos objetivos estratégicos da organização.  | 2,32                   |
| Maturidade de GC                                 | A liderança percebe a necessidade de avaliar a maturidade de GC nas etapas de implementar o processo de GC.   | 2,15                   |
| <b>Pontuação média para a dimensão liderança</b> |   | <b>2,37</b>            |
| <b>Pontuação total para a dimensão liderança</b> |   | <b>11,85</b>           |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se ainda que todas as categorias analisadas receberam pontuação que oscilaram entre dois e três pontos, o que sugere que na

percepção dos respondentes, as ações descritas já estão presentes no ambiente da organização, mas ainda precisam de ajustes e melhorias.

## 4.2 DIMENSÃO PESSOAS

Em relação a dimensão Pessoas, a pontuação média ficou em 1,97 pontos, o que remete a um entendimento de que as ações descritas nesta dimensão, quando realizadas, precisam ser mais desenvolvidas. Em relação a pontuação total a dimensão recebeu uma pontuação equivalente a 9,85 pontos, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Dimensão pessoas

| <b>DIMENSÃO PESSOAS</b>                        |  |                        |
|--|--|------------------------|
| <b>Categoria</b>                               | <b>Afirmação</b>   | <b>Pontuação Média</b> |
| Auditoria e competências                       | A organização conta com uma auditoria de conhecimentos para alimentar permanentemente o banco de competências dos seus servidores.                           | 1,56                   |
| Capacitação                                    | Existe algum programa de capacitação dos colaboradores para reconhecer o conhecimento como recurso organizacional, de maneira a contribuir no projeto de GC. | 1,38                   |
| Trabalho compartilhado e colaborativo          | A organização do trabalho contempla a formação de equipes que suportam o trabalho compartilhado e colaborativo.  | 2,47                   |
| Conhecimento para tomada de decisão            | Os colaboradores reconhecem a importância do recurso conhecimento como elemento de tomada de decisão.  | 2,74                   |
| Incentivo para participação e compartilhamento | Existe algum sistema de incentivo para encorajar a participação dos colaboradores no projeto de GC.  | 1,71                   |
| <b>Pontuação média para a dimensão pessoas</b> |  | <b>1,97</b>            |
| <b>Pontuação total para a dimensão pessoas</b> |  | <b>9,85</b>            |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na percepção dos respondentes, entre as categorias que compõem esta dimensão, pode-se destacar a categoria conhecimento para tomada de decisão, a qual recebeu uma pontuação média de 2,74, apresentando-se como a maior pontuação, juntamente com o trabalho compartilhado e colaborativo que recebeu pontuação igual a 2,47. Essas duas categorias analisadas foram as únicas que receberam pontuação superior a dois pontos, enquadrando-se como ações presentes nas rotinas dos respondentes, porém, conforme visão dos participantes, ainda são mal realizadas.

Entre as categorias com a menor pontuação, pode-se destacar capacitação, a qual recebeu 1,38 pontos, ou seja, a menor pontuação obtida nesta dimensão de análise. Assim, ressalta-se que de acordo com o entendimento dos servidores, as ações de capacitação, auditoria para o desenvolvimento de competências e os incentivos para participação de projetos de compartilhamento do conhecimento não são realizados ou quando presentes, ainda precisam de grande aperfeiçoamento.

#### 4.3 DIMENSÃO PROCESSOS

Conforme a Tabela 4, a dimensão Processos ficou com uma pontuação média de 2,10, a qual indica que algumas das ações descritas fazem parte do cotidiano dos respondentes, todavia, ainda, são necessários avanços. A pontuação total para a dimensão foi de 10,50 como pode ser observado na Tabela 4.

Entre as categorias que compõem esta dimensão, pode-se destacar a que diz respeito a organização identificar os conhecimentos essenciais necessários a realização de seus processos, a qual recebeu pontuação média de 2,44 pontos.

Entretanto, tanto a categoria avaliação por indicadores quanto o foco nos resultados receberam pontuações inferiores a 2, pontuação de 1,71 e 1,88 respectivamente, e assim suas ações são consideradas muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.

Tabela 4 - Dimensão processos

| <b>DIMENSÃO PROCESSOS</b>                        |  |                        |
|--|--|------------------------|
| <b>Categoria</b>                                 | <b>Afirmação</b>   | <b>Pontuação Média</b> |
| Conhecimentos essenciais                         | Os conhecimentos essenciais requeridos na execução dos processos organizacionais já são conhecidos da organização.               | 2,44                   |
| Alinhamento de GC ao planejamento estratégico    | A organização define seus conhecimentos essenciais e os alinha à sua missão e aos objetivos da organização.                      | 2,29                   |
| Coleta e compartilhamento de conhecimento        | O processo de coletar e compartilhar conhecimentos é sistematizado dentro da organização.  | 2,18                   |
| Avaliação por indicadores                        | Os processos organizacionais são mapeados e gerenciados a partir de indicadores de desempenho.                                   | 1,71                   |
| Foco nos resultados                              | A organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho, eficiência, eficácia e efetividade. | 1,88                   |
| <b>Pontuação média para a dimensão processos</b> |  | <b>2,10</b>            |
| <b>Pontuação total para a dimensão processos</b> |  | <b>10,50</b>           |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

#### 4.4 DIMENSÃO TECNOLOGIA

A partir da tabulação dos dados verifica-se que a média final da pontuação para a dimensão Tecnologia foi de 2,31 apontando que as ações relacionadas à tecnologia são mal realizadas. A pontuação total para esta dimensão foi de 11,53 conforme demonstrado na Tabela 5.

Para esta dimensão percebe-se uma constância entre todas as categorias com pontuações que variaram de 2,50 para tecnologia como meio de recuperação de conhecimento, apresentando-se como a maior pontuação e 2,12, como a menor pontuação, para tecnologia na modelagem de processos.

Assim, percebe-se que na opinião dos participantes da pesquisa, todas as categorias já estão presentes nas atividades diárias em um nível baixo e precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas.

Tabela 5 - Dimensão tecnologia

| <b>DIMENSÃO TECNOLOGIA</b>                           |   |                        |
|--|---|------------------------|
| <b>Categoria</b>                                     | <b>Afirmação</b>  | <b>Pontuação Média</b> |
| Tecnologia na modelagem de processos                 | A organização modela seus sistemas de trabalho incluindo novas tecnologias e o compartilhamento do conhecimento.  | 2,12                   |
| Eficácia tecnológica                                 | A infraestrutura de tecnologia da informação disponível é suficiente para suportar as estratégias da organização e as necessidades dos usuários.  | 2,35                   |
| Tecnologia como meio de compartilhamento             | A tecnologia é usada como fonte de comunicação e como apoio à transferência e ao compartilhamento de conhecimento.  | 2,32                   |
| Tecnologia como meio de conhecimento                 | Os dados, informações e conhecimentos disponíveis na organização são regularmente atualizados.  | 2,24                   |
| Tecnologia como meio de recuperação de conhecimentos | A tecnologia disponível já permite arranjar, tornar acessível, proteger, armazenar, recuperar, analisar, filtrar, avaliar e dispor sobre os dados, informações e conhecimentos relevantes para a organização. | 2,50                   |
| <b>Pontuação média para a dimensão tecnologia</b>    |   | <b>2,31</b>            |
| <b>Pontuação total para a dimensão tecnologia</b>    |   | <b>11,53</b>           |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

#### 4.5 DIMENSÃO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na dimensão Processo de gestão do conhecimento, de acordo com a percepção dos respondentes a média final ficou em 1,89 pontos, a qual indica que as ações relacionadas a essa dimensão ainda não fazem parte

das atividades diárias da organização ou quando presentes precisam de grande evolução. A Tabela 6 apresenta a pontuação final para a dimensão que obteve um total de 9,45 pontos.

Tabela 6 - Dimensão processos de gestão do conhecimento

| <b>DIMENSÃO PROCESSO DE GC</b>                        |  |                        |
|---|--|------------------------|
| <b>Categoria</b>                                      | <b>Afirmação</b>   | <b>Pontuação Média</b> |
| Processos de GC                                       | A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.  | 2,09                   |
| Mapa de conhecimento                                  | A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.  | 1,62                   |
| Processo de aquisição e armazenamento do conhecimento | O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.  | 2,12                   |
| Retenção do conhecimento na organização               | O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.  | 1,94                   |
| Práticas de aprendizagem                              | 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 | 1,68                   |
| <b>Pontuação média para a dimensão processo de GC</b> |  | <b>1,89</b>            |
| <b>Pontuação total para a dimensão processo de GC</b> |  | <b>9,45</b>            |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A categoria com melhor desempenho para a dimensão constante na Tabela 6 trata do registro e compartilhamento do conhecimento adquirido após a execução das tarefas e a conclusão de projeto com pontuação média final de 2,12 o qual embora seja uma prática presente nas atividades da organização, verifica-se que essa ação não é realizada de forma adequada.

Por outro lado, para esta dimensão a categoria com menor pontuação obteve 1,62 pontos, o qual de acordo com a percepção dos servidores diz respeito ao mapeamento do conhecimento, seguido pela categoria relacionada com as práticas de aprendizagem como o *benchmarking* sendo usado para melhorar o desempenho organizacional e criar novos conhecimentos com uma pontuação média entre os respondentes igual a 1,68 pontos, demonstrando que nessas categorias as ações são inexistentes ou quando presentes são muito mal realizadas.

#### 4.6 DIMENSÃO APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

Em relação a Aprendizagem e Inovação os respondentes indicaram que as ações que compõem essa dimensão estão presentes na rotina da organização, mas ainda são mal realizadas, haja vista que a média final para pontuação foi de 2,44 pontos.

Verifica-se que a partir da soma da pontuação de todas as cinco categorias, que são apresentadas na Tabela 7, esta dimensão ficou com uma pontuação final de 12,21.

É importante destacar que nesta dimensão todas as categorias receberam pontuação igual ou superior a dois pontos, o que significa que são descritas como já presentes na organização, mas que necessitam de atenção e progresso.

Percebe-se que a categoria com melhor desempenho diz respeito à inovação na gestão de pessoas com 2,82 de pontuação, o que demonstra as atividades referentes a esta categoria ainda são mal realizadas, entretanto possui uma pontuação que é próxima de três pontos, o que indica que a organização está caminhando para praticá-las de forma adequada.

A categoria que recebeu a menor pontuação refere-se à aprendizagem contínua, cuja pontuação média é de 2 pontos entre os respondentes e dessa forma, pode-se perceber que as ações relacionadas a esta categoria estão presentes no cotidiano da organização e seus servidores, e carecem de melhorias.

Tabela 7 - Dimensão aprendizagem e inovação

| <b>DIMENSÃO APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO</b>                        |  |                        |
|--|--|------------------------|
| <b>Categoria</b>   | <b>Afirmação</b>   | <b>Pontuação Média</b> |
| Aprendizagem contínua  | A organização articula e reforça continuamente valores como a aprendizagem e a inovação.   | 2,00                   |
| Aprendizagem a partir dos erros.                               | A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.    | 2,62                   |
| Trabalhos em interfuncionais.                                  | Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização. | 2,09                   |
| Autonomia funcional  | As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.        | 2,68                   |
| Inovação na gestão de pessoas                                  | As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos e estimular o trabalho em grupo com o objetivo de compartilhar conhecimento.      | 2,82                   |
| <b>Pontuação média para a dimensão Aprendizagem e Inovação</b> |  | <b>2,44</b>            |
| <b>Pontuação total para a dimensão Aprendizagem e Inovação</b> |  | <b>12,21</b>           |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

#### 4.7 DIMENSÃO RESULTADOS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

O resultado desta dimensão trata da relacionada aos Resultados em Gestão do Conhecimento e a pontuação média obtida foi de 1,89 pontos.

Assim, entende-se que a maioria das ações previstas nas categorias pertencentes a dimensão não deve ser realizadas pela organização, ou se existentes na rotina são muito mal realizadas. A pontuação total obtida na

dimensão Resultados em gestão do conhecimento foi de 9,44 pontos no total, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 - Dimensão resultados em gestão do conhecimento

| <b>DIMENSÃO RESULTADOS EM GC</b>                                     |   |                        |
|--|---|------------------------|
| <b>Categoria</b>   | <b>Afirmação</b>  | <b>Pontuação Média</b> |
| Histórico de GC na organização                                       | 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.          | 1,79                   |
| Utilização de indicadores para avaliação dos resultados.             | São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.  | 1,74                   |
| Melhoria dos indicadores   | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços e eficiência.              | 1,74                   |
| Indicadores de efetividade social                                    | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.  | 1,88                   |
| Indicadores dos critérios gerais da Administração Pública brasileira | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento. | 2,29                   |
| <b>Pontuação média para a dimensão Resultados em GC</b>              |   | <b>1,89</b>            |
| <b>Pontuação total para a dimensão Resultados em GC</b>              |   | <b>9,44</b>            |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A categoria com a melhor pontuação relaciona-se com indicadores dos critérios gerais da Administração Pública brasileira (legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento) e recebeu pontuação igual a 2,29 pontos, demonstrando que apesar destas ações não serem realizadas de forma adequada, elas fazem parte da rotina da

organização. Salienta-se ainda que essa foi a única categoria que teve pontuação acima de 2 nesta dimensão.

Verifica-se ainda que dentre as categorias com menor pontuação a utilização de indicadores para avaliação dos resultados, bem como a melhoria dos indicadores de qualidade dos produtos e serviços e eficiência obtiveram a mesma quantidade de pontos entre os respondentes, com 1,74 no total. Isso significa que essas ações e as demais dessa natureza que obtiveram pontuação abaixo de 2 não são realizadas pela organização ou se existentes são muito mal realizadas.

#### 4.8 DIMENSÃO CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional obteve uma pontuação média de 2,30 pontos no total, de acordo com a indicação dos respondentes as ações descritas já estão presentes na rotina da organização, mas ainda são mal realizadas. A pontuação final para a cultura organizacional ficou com 9,44 pontos, como pode ser verificado na Tabela 9.

Para esta dimensão, cabe ressaltar inicialmente que todas as categorias pertencentes obtiveram pontuação média superior a dois pontos e inferior a três.

A categoria com maior pontuação nesta dimensão foi referente ao clima organizacional propício para a participação e para o compartilhamento de conhecimentos, que recebeu 2,61 pontos, a qual fica evidenciado que as ações estão presentes no cotidiano da organização, só que precisam ser melhoradas.

Por outro lado, a menor pontuação foi o trabalho colaborativo entre equipes interdisciplinares com média final de 2,12 entre os respondentes e, portanto, embora seja a variável com a menor média entre as categorias, essa ação também está no mesmo patamar das demais, ou seja, está presente nas rotinas, no entanto é mal realizada pela organização.

Tabela 9 - Dimensão cultura organizacional

| <b>DIMENSÃO CULTURA ORGANIZACIONAL</b>                        |  |                        |
|---|--|------------------------|
| <b>Categoria</b>  | <b>Afirmação</b>   | <b>Pontuação Média</b> |
| Necessidade de se adotar GC                                   | A liderança identifica as questões, os fatores e elementos de sucesso que conduzem a organização ao estabelecimento de uma cultura de GC e de uma arquitetura de GC. | 2,21                   |
| Trabalho colaborativo entre equipes interdisciplinares        | Existe uma cultura de trabalho que estimula o trabalho colaborativo e em equipes interdisciplinares.   | 2,12                   |
| Clima   | A organização vive um clima organizacional propício para a participação e para o compartilhamento de conhecimentos.  | 2,61                   |
| Cultura de compartilhamento                                   | A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.          | 2,24                   |
| Processo de tomada de decisão                                 | Existe uma cultura de participação no processo de tomada de decisão.   | 2,35                   |
| <b>Pontuação média para a dimensão Cultura Organizacional</b> |  | <b>2,30</b>            |
| <b>Pontuação total para a dimensão Cultura Organizacional</b> |  | <b>11,52</b>           |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

#### 4.9 DIMENSÃO ARCABOUÇO LEGAL

Por último, a dimensão Arcabouço Legal recebeu pontuação média de 1,88 entre os respondentes. Isso significa que a organização em análise executa muito mal ou não executa as ações descritas para esta dimensão.

A pontuação final em relação a soma da pontuação média obtida em todas as categorias para essa dimensão foi de 9,41, apresentando-se como a menor pontuação total obtida pela organização, como pode-se observar na Tabela 10.

Tabela 10 - Dimensão arcabouço legal

| <b>DIMENSÃO ARCABOUÇO LEGAL</b>                        |  |                        |
|--|--|------------------------|
| <b>Categoria</b>                                       | <b>Afirmação</b>   | <b>Pontuação Média</b> |
| Orçamento  | Existe item orçamentário para garantir a implantação das iniciativas de GC.  | 1,76                   |
| Legalidade   | Existe uma articulação entre os organismos institucionais dos poderes constituintes da Administração Pública (estrutura de governança) para garantir a legalidade das ações de GC. | 1,91                   |
| Institucionalidade da área de GC                       | Existe algum mecanismo sistematizado e institucionalizado para a coordenação e gestão do processo de GC.   | 1,71                   |
| Avaliação dos procedimentos jurídicos                  | Existem mecanismos de avaliação permanente das necessidades de mudança nos procedimentos jurídicos da organização.   | 2,06                   |
| Pessoas  | Existe algum mecanismo de incentivo que de maneira legal e jurídica possibilite o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento na organização.               | 1,97                   |
| <b>Pontuação média para a dimensão Arcabouço Legal</b> |  | <b>1,88</b>            |
| <b>Pontuação total para a dimensão Arcabouço Legal</b> |  | <b>9,41</b>            |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Vale ressaltar que para esta dimensão, quase todas as categorias receberam nota média inferior a dois pontos. A única categoria que obteve uma pontuação superior a 2 nesta dimensão, ou seja, que suas ações são consideradas mal realizadas diz respeito a existência de mecanismos de avaliação permanente das necessidades de mudança nos procedimentos jurídicos da organização.

Já a menor pontuação na dimensão de Arcabouço Legal ficou a categoria relacionada a institucionalidade da área de gestão do conhecimento, ou seja, as ações que relacionam a existência de algum mecanismo sistematizado e institucionalizado para a coordenação e

gestão do processo de gestão do conhecimento ainda não são realizadas pela organização ou, quando praticadas são muito mal realizadas.

#### 4.10 DETERMINAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Após análise do resultado da pontuação de cada uma das dimensões de forma isolada, é necessário verificar qual o grau de maturidade em que a organização se encontra.

Para tanto, o resultado é obtido a partir da soma das pontuações de cada uma das dimensões. Dos 25 pontos possíveis para cada uma das dimensões, a maior pontuação recebida foi da dimensão aprendizagem e inovação com 12,21 pontos e a menor foi a dimensão arcabouço legal que somou 9,41 pontos. As pontuações das dimensões podem ser visualizadas na Tabela 11.

Tabela 11 - Pontuação por dimensão

| <b>Dimensão</b>         | <b>Pontuação Obtida</b> | <b>Pontuação Máxima</b> | <b>Colocação</b> |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------|
| Liderança               | 11,85                   | 25                      | 2°               |
| Pessoas                 | 9,85                    | 25                      | 6°               |
| Processos               | 10,50                   | 25                      | 5°               |
| Tecnologia              | 11,53                   | 25                      | 3°               |
| Processos de GC         | 9,44                    | 25                      | 7°               |
| Aprendizagem e inovação | 12,21                   | 25                      | 1°               |
| Resultados de GC        | 9,44                    | 25                      | 7°               |
| Cultura organizacional  | 11,52                   | 25                      | 4°               |
| Arcabouço Legal         | 9,41                    | 25                      | 9°               |
| <b>TOTAL</b>            | <b>95,75</b>            | <b>225</b>              | <b>--</b>        |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ressalta-se que das nove dimensões propostas no instrumento de análise, quatro delas (pessoas, processos de gestão do conhecimento, resultados de gestão do conhecimento e arcabouço legal) receberam pontuação menor que dez pontos no total e as outras cinco (liderança, processos, tecnologia, aprendizagem e inovação e cultura organizacional) receberam pontuação acima de 10 e menor que 15. Isso significa que as primeiras se encontram em um estágio em que as ações previstas nas categorias correspondentes não estão presentes no cotidiano da organização, ou se presentes, são muito mal realizadas e merecem que

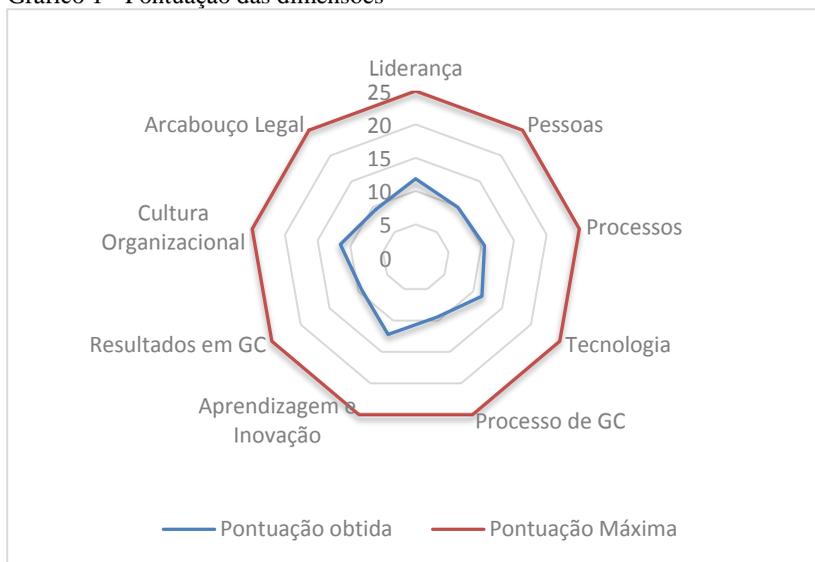
sejam empregadas ações mais assertivas nestas áreas. Já nas demais dimensões as ações estão presentes e fazem parte da organização e da vida dos colaboradores, porém são mal realizadas e demandam um olhar mais criterioso a fim aproveitar os pontos fortes existentes e as oportunidades de melhoria.

Assim, a partir da soma das pontuações das dimensões analisadas, a organização obteve 95,75 pontos no total, atingindo o segundo patamar (nível 2) na escala de maturidade de gestão do conhecimento em cinco possíveis, conforme proposto no instrumento de Helou (2015), ou seja, a maturidade de gestão do conhecimento na organização é definida como “Constando”.

O nível 2 de maturidade de gestão do conhecimento tem como descrição semântica proposta por Helou (2015, p. 251) que na organização há o início do entendimento do processo de gestão do conhecimento e também de iniciativas de gestão do conhecimento.

De acordo com o exposto na Tabela 11, verifica-se que a pontuação obtida em cada uma das dimensões está próxima, tendo uma variação de 2,8 pontos na relação entre a menor e maior pontuação e, dessa forma, como demonstrado no Gráfico 1, todas as dimensões precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas.

Gráfico 1 - Pontuação das dimensões



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme observa-se no Gráfico 1 os resultados obtidos nas pontuações pela organização nos mostram um longo caminho a ser percorrido no que se refere à inserção da gestão do conhecimento, haja vista que em nenhuma das dimensões analisada pelo instrumento a organização teve pontuação referente ao terceiro nível de maturidade, o qual prevê que as ações sejam realizadas de forma adequada.

No próximo capítulo são apresentados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para organização.

#### 4.11 PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

A partir da observação dos resultados em relação à pontuação de cada uma das dimensões, é possível identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, permitindo que se trace um plano de ação potencializar as iniciativas de gestão do conhecimento na organização estudada.

Nesse sentido, organizou-se no Quadro 2 os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para cada uma das dimensões, identificados dentre as categorias com a maior e a menor pontuação média obtida, respectivamente. Para as categorias que obtiveram empate na pontuação, ambas foram apresentadas, seja como ponto forte ou oportunidade de melhoria.

Quadro 2 - Matriz dos pontos fortes e oportunidades de melhoria

| <b>Dimensão</b>       | <b>Pontos Fortes</b>                                  | <b>Oportunidade de melhoria</b>                |
|-----------------------|---|--|
| <b>Liderança</b>      | Conhecimento como recurso estratégico                 | Valorização das pessoas e alocação de recursos |
|                       |   | Maturidade de GC                               |
| <b>Pessoas</b>        | Conhecimento para tomada de decisão                   | Capacitação                                    |
| <b>Processos</b>      | Conhecimentos essenciais                              | Avaliação por indicadores                      |
|                       |   | Foco nos resultados                            |
| <b>Tecnologia</b>     | Tecnologia como meio de recuperação de conhecimentos  | Tecnologia na modelagem de processos           |
| <b>Processo de GC</b> | Processo de aquisição e armazenamento do conhecimento | Mapa de conhecimento                           |

|                                |  |   |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Aprendizagem e inovação</b> | Inovação na gestão de pessoas  | Aprendizagem contínua                                   |
| <b>Resultados em GC</b>        | Indicadores dos critérios gerais da Administração Pública brasileira | Utilização de indicadores para avaliação dos resultados |
|                                |  | Melhoria dos indicadores                                |
| <b>Cultura organizacional</b>  | Clima  | Trabalho colaborativo entre equipes interdisciplinares  |
| <b>Arcabouço legal</b>         | Avaliação dos procedimentos jurídicos                                | Institucionalidade da área de GC                        |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Assim, conforme apresentado no Quadro 2, para cada uma das dimensões de análise propostas pelo instrumento de Helou (2015), ficou evidenciado os pontos fortes, bem como as oportunidades de melhoria da organização para implementação da gestão do conhecimento.

Para a dimensão Liderança, o primeiro dos quatro viabilizadores, identificou-se os seguintes pontos fortes e oportunidade de melhoria:

✓Ponto forte: os líderes reconhecem a importância da criação e do compartilhamento do conhecimento como recurso estratégico dentro da organização.

✓Oportunidade de melhoria: o reconhecimento e a promoção da melhoria no desempenho, a aprendizagem individual e compartilhamento do conhecimento de forma a garantir a alocação de recursos financeiros nos projetos de gestão do conhecimento, bem como a percepção da liderança quanto a necessidade de avaliar a maturidade de gestão do conhecimento nas etapas de implementar o processo de gestão do conhecimento foi indicada como uma oportunidade de melhoria.

Já na dimensão Pessoas, o segundo viabilizador de gestão do conhecimento pode-se constatar que:

✓Ponto forte: foi indicado como ponto forte o reconhecimento dos colaboradores quanto a importância do recurso conhecimento como elemento de tomada de decisão.

✓Oportunidade de melhoria: diz respeito a inexistência de algum programa de capacitação dos colaboradores para reconhecer o conhecimento como recurso organizacional, de maneira a contribuir no projeto de gestão do conhecimento.

Para a dimensão Processos, o terceiro viabilizador de gestão do conhecimento constante no instrumento de análise, verificou-se que:

✓Ponto forte: ficou evidenciado que o ponto forte indicados pelos servidores participantes da pesquisa trata que os conhecimentos essenciais requeridos na execução dos processos organizacionais sejam conhecidos da organização.

✓Oportunidade de melhoria: O mapeamento e gerenciamento dos processos organizacionais realizados a partir de indicadores de desempenho, bem como a avaliação e melhoria contínua desses processos para atingir um melhor desempenho com eficiência, eficácia e efetividade são realizados de forma inadequada.

Para a dimensão Tecnologias, o quarto viabilizador investigado no questionário, ficou evidenciado que:

✓Ponto forte: a tecnologia disponível já permite arranjar, tornar acessível, proteger, armazenar, recuperar, analisar, filtrar, avaliar e dispor sobre os dados, informações e conhecimentos relevantes para a organização.

✓Oportunidade de melhoria: refere-se à modelagem dos sistemas de trabalho incluindo novas tecnologias e o compartilhamento do conhecimento.

Na dimensão Processos de gestão do conhecimento, considerada como uma das resultantes no processo de gestão do conhecimento nas organizações, verificou-se os seguintes itens:

✓Ponto forte: o registro e compartilhamento do conhecimento adquirido a partir da execução de determinada atividade ou conclusão de um projeto.

✓Oportunidade de melhoria: a falta de mapeamento de conhecimento e a distribuição de ativos e recursos de conhecimento por toda a organização.

Na dimensão aprendizagem e inovação, também considerada uma resultando do processo de gestão do conhecimento, pode-se perceber a partir da análise dos resultados encontrado que:

✓Ponto forte: os servidores percebem a que as chefias intermediárias tendem a estar dispostas a usar novas ferramentas e métodos e estimular o trabalho em grupo com o objetivo de compartilhar conhecimento.

✓Oportunidade de melhoria: a organização realiza a articulação e reforço de forma contínua de valores como a aprendizagem e a inovação.

Sobre a dimensão Resultados em gestão do conhecimento, outra resultante do processo de gestão do conhecimento nas organizações, ficou evidenciado que:

✓Ponto forte: a organização melhorou os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

✓Oportunidade de melhoria: apontam a necessidade de adoção de indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de gestão do conhecimento nos resultados da organização de forma mais efetiva, sobretudo os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços e eficiência, que ou não são realizados ou são muito mal realizados na organização estudada.

Na dimensão Cultura Organizacional, que foi definida como sendo balizador das ações de gestão do conhecimento nas organizações, verifica-se que:

✓Pontos forte: a organização vive um clima organizacional propício para a participação e para o compartilhamento de conhecimentos.

✓Oportunidade de melhoria: a inexistência de uma cultura de trabalho que estimula o trabalho colaborativo e em equipes interdisciplinares.

Em relação a dimensão Arcabouço Legal, outra dimensão que segue as mesmas características da anterior, ou seja, que compõe o conjunto de balizadores, pode-se perceber que:

✓Ponto forte: existem mecanismos de avaliação permanente das necessidades de mudança nos procedimentos jurídicos da organização.

✓Oportunidade de melhoria: a sistematização e institucionalização, desses mecanismos que visem a coordenação e gestão do processo de gestão do conhecimento.

Assim, a partir do conhecimento do grau de maturidade em gestão do conhecimento da organização objeto deste estudo, bem como da identificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, pode-se

elaborar o *Business Case* com o objetivo de justificar a importância da gestão do conhecimento do conhecimento.

#### 4.12 *BUSINESS CASE* PARA A SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ/SC

O Business Case é um documento que visa sistematizar as ações necessárias para a implementação da gestão do conhecimento na organização. Entretanto, esse documento deve ser elaborado tão somente quando os responsáveis conhecerem o grau de maturidade em gestão do conhecimento e quais os pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Assim, após verificar que a SADM da Prefeitura Municipal de São José/SC encontra-se no nível 2 de maturidade e ter conhecimento dos pontos fortes e oportunidades de melhoria conforme evidenciado no capítulo anterior, pode-se elaborar um *business case* que permitam justificar a importância da gestão do conhecimento, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - *Business Case* da SADM da Prefeitura de São José/SC

|   |
|---|
| <p><b>Título do documento:</b> <i>Business Case</i> da SADM da Prefeitura de São José/SC</p>  |
| <p><b>Justificativa</b><br/>Há a necessidade de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento organizacional de forma institucionalizada em todos os setores da SADM.</li> <li>2. Valorização das pessoas e adequada alocação dos recursos, bem como a necessidade de capacitar os servidores para que possam melhorar o desempenho de suas atividades.</li> <li>3. Definição de indicadores de desempenho organizacional, pautados na eficiência, eficácia e efetividade.</li> <li>4. Definição das tecnologias existentes e que possam ser utilizadas na implantação de um projeto de gestão do conhecimento.</li> <li>5. Mapeamento das práticas de gestão do conhecimento existentes na organização e que possam ser disseminadas durante a implementação do modelo de gestão do conhecimento escolhido</li> <li>6. Necessidade de estabelecer ações que promovam uma mudança na cultura organizacional, sobretudo aquelas mudanças que permitam a promoção da cultura do compartilhamento do conhecimento e que estimule o trabalho colaborativo entre as equipes e dos setores da secretaria</li> </ol> |

7. Institucionalização de um setor ou área de gestão do conhecimento na secretaria por meio de decreto municipal, estabelecendo as atribuições e promovendo a validade dos atos dos envolvidos.

### **Objetivos**

1. Promover ações que permitam identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento organizacional de forma institucionalizada em todos os setores da SADM.
2. Estimular a valorização das pessoas e adequada alocação dos recursos, bem como estabelecer programas de capacitação dos servidores.
3. Definir os indicadores de desempenho organizacional.
4. Identificar as tecnologias existentes e que possam ser utilizadas na implantação de um projeto de gestão do conhecimento.
5. Mapear as práticas de gestão do conhecimento existentes na organização.
6. Estabelecer ações que promovam uma mudança na cultura organizacional em prol do compartilhamento do conhecimento, trabalho colaborativo entre as equipes e dos setores da secretaria.
7. Institucionalização de um setor ou área de gestão do conhecimento na secretaria por meio de decreto municipal.

### **Descrição do processo ou projeto**

O projeto contará com as seguintes etapas:

1. Instituir o processo de gestão do conhecimento nos setores da SADM a fim de os servidores possam iniciar o processo de aplicação do conhecimento organizacional de forma sistematizada, obedecendo a padrões pré-estabelecidos.
2. Elaborar um programa de valorização a partir de uma pesquisa realizada com os servidores e mapear a necessidade de capacitação com base nos resultados da avaliação de desempenho anual.
3. Definir os indicadores de desempenho organizacional, levando em consideração os princípios da administração (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), dando ênfase aos dois últimos.
4. Estabelecer quais as tecnologias existentes e que possam ser utilizadas na implantação de um projeto de gestão do conhecimento.
5. Criar grupos de trabalho que visem mapear as práticas de gestão do conhecimento existentes na organização.
6. Elaborar um cronograma com atividades de socialização do conhecimento entre os membros das equipes e que permitam disseminar uma cultura organizacional em prol do compartilhamento do conhecimento, trabalho colaborativo entre as equipes e dos setores da secretaria.
7. Provocar a administração pública (Secretaria da Casa Civil) para que seja criado um setor ou área de gestão do conhecimento na secretaria por meio de decreto municipal.

**Intervenção da GC**

O projeto trará como contribuição:

1. Instituição de procedimentos que permitam identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento organizacional.
2. Criação de programas de valorização e capacitação de servidores a fim de melhorar o desempenho da organização de forma global.
3. Conhecimento dos indicadores de desempenho organizacional e que esses indicadores possam ser conhecidos por todos os envolvidos nos processos da secretaria.
4. Identificação das principais tecnologias existentes na estrutura de T.I. e que possam ser utilizadas pelos servidores de forma adequada nas ações de gestão do conhecimento.
5. Mapeamento dos conhecimentos e das práticas de gestão do conhecimento existentes nos setores que compõem a secretaria.
6. Promover a mudança da cultura organizacional em favor de uma gestão do conhecimento mais efetiva.

**Fatores críticos de sucesso**

1. A liderança reconhece a importância do conhecimento como elemento estratégico para suas atividades.
2. Os membros da organização reconhecem que o conhecimento é um fator importante no processo de tomada de decisão.
3. O clima organizacional é favorável a implementação de ações voltadas para a gestão do conhecimento.
4. A liderança está disposta a usar novas ferramentas e métodos e estimular o trabalho em grupo com o objetivo de compartilhar conhecimento.

**Análise do custo-benefício**

Em termos de valores financeiros, o projeto requer um estudo mais detalhado para cada uma das ações. Entretanto, pode-se elencar alguns benefícios:

1. Instituição de procedimentos de gestão do conhecimento.
2. Estímulo a valorização e capacitação de servidores a possível melhoria no desempenho da organização.
3. Uso adequado e otimizado das tecnologias disponíveis na organização.
4. Conhecimento dos conhecimentos e das práticas de gestão do conhecimento existentes nos setores.
6. Mudança da cultura organizacional em favor de uma gestão do conhecimento mais efetiva.

Conforme pode-se observar no Quadro 3, a elaboração do documento levou em consideração pontos importantes levantados na etapa de análise do grau de maturidade, bem como dos pontos fortes e oportunidade de melhoria encontrados.

A partir da elaboração do documento fica sistematizado quais as justificativas para a implantação da gestão do conhecimento, quais os objetivos propostos, as etapas que serão seguidas, as possíveis contribuições que a gestão do conhecimento poderá ofertar à organização, os fatores críticos de sucesso encontrados e o custo-benefício para a implantação do programa. Com o *Business Case* foi possível perceber os ganhos nas relações de trabalho e no ambiente organizacional.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

### **5.1 CONCLUSÕES**

Este estudo teve como objetivo diagnosticar o grau de maturidade em gestão do conhecimento na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de São José/SC.

Para tanto, dentre os objetivos específicos o primeiro é determinar o grau de maturidade em gestão do conhecimento na organização, considerando o contexto em que ela está inserida, ou seja, uma organização pública cujas atividades são desempenhadas na esfera municipal.

Assim, utilizou-se o instrumento de avaliação da maturidade em gestão do conhecimento para organizações públicas brasileiras, concebido por Helou (2015). O instrumento é composto por dez dimensões de análises e conta com 45 categorias distribuídas entre elas.

Como resultado, verificou-se que a organização está no nível de maturidade grau 2, que é definido por Helou (2015) como estágio “Constatando”, o que significa que na organização há o início do entendimento do processo e de iniciativas de gestão do conhecimento.

Verificou-se que dentre as dimensões de análises, a organização obteve pontuação média acima de dois pontos em pelo menos cinco dessas dimensões (liderança, processos, tecnologia, aprendizagem e inovação e cultura organizacional).

Cada uma dessas dimensões traz consigo, elementos que indicam que a organização disponha de condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de gestão do conhecimento, o que também faz parte dos objetivos específicos propostos. Um dos pontos importantes a serem destacados que ratificam esse entendimento diz respeito ao reconhecimento da importância da criação e compartilhamento do conhecimento, por parte da liderança, como sendo um recurso estratégico da organização.

Outra observação refere-se à dimensão pessoas, na qual o estudo apontou que os servidores reconhecem o conhecimento como recurso importante no processo de tomada de decisão. Um outro ponto importante que corrobora essa afirmação é o de que os resultados apontam como uma das médias mais altas para a dimensão tecnologia que a infraestrutura de TI disponível permite arranjar, tornar acessível, proteger, armazenar, recuperar, analisar, filtrar, avaliar e dispor sobre os dados, informações e conhecimentos relevantes para a organização.

A aprendizagem e a inovação também foi uma das dimensões mais bem avaliadas. Pode-se destacar que a categoria que analisa a predisposição das chefias intermediárias em usar novas ferramentas e métodos e estimular o trabalho em grupo com o objetivo de compartilhar conhecimento mostrou-se como um elemento favorável no processo de implantação de gestão do conhecimento.

Por conseguinte, como mais um objetivo específico apontou-se os pontos fortes e oportunidades de melhoria para a gestão do conhecimento. Para que isso fosse possível, adotou-se como regra, destacar as ações com a maior e menor média em cada uma das dimensões estudadas, para compor uma relação dos pontos fortes e oportunidade de melhoria em gestão do conhecimento, respectivamente.

Assim, teve-se como pontos fortes o conhecimento reconhecido como recurso estratégico, a importância do conhecimento para tomada de decisão, a organização reconhece quais os conhecimentos essenciais para a realização de suas atividades, a tecnologia como meio de recuperação de conhecimentos, o processo de aquisição e armazenamento do conhecimento, a inovação na gestão de pessoas, os indicadores dos critérios gerais da administração pública brasileira, o clima organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento e, por fim, a avaliação dos procedimentos jurídicos.

Em relação às oportunidades de melhoria, a organização possui um longo caminho a percorrer. Ficou evidenciado a necessidade de algumas intervenções a fim de promover uma efetiva gestão do conhecimento na organização.

Dentre as oportunidades de melhoria evidenciadas, pode-se destacar a necessidade de valorização das pessoas e alocação adequada de recursos, a inexistência de programas de capacitação de servidores, a avaliação dos processos organizacionais por indicadores e tendo como foco a melhoria nos resultados, a inclusão de novas tecnologias na modelagem de processos, o mapeamento de conhecimento de forma a contribuir com a distribuição de ativos e recursos de conhecimento por toda a organização, o estímulo a aprendizagem contínua, a utilização de indicadores para avaliação dos resultados da gestão do conhecimento, promoção da cultura do trabalho colaborativo entre equipes interdisciplinares e, também, a falta de um sistema institucionalizado de gestão do conhecimento.

Como último objetivo específico foi a elaboração de um *Business Case* para justificar a importância da implementação da gestão do conhecimento na organização estudada, por meio da elaboração de um documento que conta como uma das justificativas a necessidade de

identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento organizacional de forma institucionalizada em todos os setores da SADM.

Além disso, o documento definiu objetivos tendo como norte a institucionalização do processo de gestão do conhecimento em todos os setores da secretaria, bem como, descreveu o processo do projeto de gestão do conhecimento, definindo suas etapas para a realização dos trabalhos. Apresenta, ainda, as possíveis intervenções promovidas pelo projeto como por exemplo o mapeamento dos conhecimentos e das práticas de gestão do conhecimento existentes nos setores, destacando também os fatores críticos de sucesso, sobretudo os ligados à liderança, e por fim, o custo-benefício que o programa poderá trazer a organização, merecendo destaque as mudanças na cultura organizacional em favor de uma gestão do conhecimento mais efetiva, provocadas pela realização do projeto.

Por fim, conclui-se que o estudo apresenta como contribuição não somente da possibilidade de aplicação de ferramentas de gestão na administração pública municipal, mas a reflexão sobretudo da necessidade dessas organizações públicas adotarem a gestão do conhecimento como um importante elemento no processo de tomada de decisão do gestor público, orientando-o na promoção de serviços públicos eficientes e inovadores e que efetivamente atendam às necessidades dos cidadãos/usuários em âmbito local.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

A gestão do conhecimento, embora seja um tema que vem sendo discutido de forma mais profunda desde a segunda metade da década de 1990, sua aplicação em âmbito público, sobretudo no que se refere à Maturidade das organizações em adotá-la ainda requer investigação em maior profundidade.

Dessa forma, recomenda-se para trabalhos futuros a realização de estudos que levem em consideração a aplicação da gestão do conhecimento em organizações cuja competência seja a prestação de serviços públicos municipais considerados essenciais como saúde, educação, saneamento, transporte coletivo, entre outros, dada a sua complexidade na entrega desses serviços.

Outra oportunidade de pesquisa trata da necessidade de aplicar o instrumento de maturidade em gestão do conhecimento proposto por Helou (2015) em organizações inseridas em diferentes contextos e cujo desempenho na prestação dos serviços públicos seja comprovadamente diferentes, ou seja, comparar as organizações com os melhores índices

sociais (IDEB, IDH, metas do milênio), levando em consideração os níveis de maturidade em gestão do conhecimento obtidos após a aplicação do instrumento.

Por fim, relacionar a maturidade em gestão do conhecimento em organizações públicas municipais com outros construtos, como aprendizagem organizacional, governo eletrônico, capacidade absorptiva.



## REFERÊNCIAS

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigmas na Administração Pública. **Cad. EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, Mar. 2012.

APO - Asian Productivity Organization. **Knowledge management: facilitator's guide**. 2009. Disponível em: [http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39\\_APO-KM-FG/IS-39\\_APO-KM-FG.pdf](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG/IS-39_APO-KM-FG.pdf)  
Acesso em: 25 jun. 2018.

BASSI, L. *Harnessing the power of intellectual capital*. In J. Cortada and J. Woods. *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*, Boston: Butterworth Heinemann: 422-431., 1999.

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. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BERNARDI, J. L. **A organização municipal e a política urbana**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2009.

BEZERRA, F. S.; SOUZA, R. dos S.; CASSUNDÉ, F. R. de S. A. Uma Discussão Teórica sobre a Importância da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Id on Line Revista de Psicologia**, Fevereiro de 2016, vol.10, n.29, p. 129-143. ISSN 1981-1179.

BRANDT, D.; HARTMANN, E. Editorial: research topics and strategies in sociotechnical systems. **In: Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, v. 9, n. 3, p. 241-243, 1999.

BRASIL. **Decreto Lei 579/1938 de 30 de julho de 1938**. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Disponível em:

1939/decreto-lei-579-30-julho-1938-350919-publicacaooriginal-126972-pe.html Acesso em: 13 ago 2018.

**BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (Panorama).** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/sao-jose/panorama> Acesso em 03 nov. 2018.

**BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 14 de out 2018.

**BRASIL. Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001.** Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Brasília, DF: Senado, 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10257.htm) Acesso em: 06 out 2018.

**BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-014/2011/lei/112527.htm) Acesso em: 06 out 2018.

**BRESSER-PEREIRA, L. C. Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil.** São Paulo: Editora 34, 1996: 269-294.

**BRUDEKI, N. M. Gestão de serviços públicos municipais.** São Paulo: Ibepex. 2007.

**BRUDEKI, N. M.; BERNARDI, J. L. Gestão de Serviços Públicos Municipais.** Curitiba: Intersaberes, 2013.

**CAPOBIANGO, R. et al. Reformas Administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica.** 1 ed. v. 20 n. 1. São Paulo: REGE Revista De Gestão, 61-78, 2013.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. Tradução de Klaus B. Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CAVALCANTE, M. M. **Referenciação**: sobre coisas ditas e não ditas. Fortaleza: UFC, 2011.

CEN. **European Guide to good Practice in Knowledge Management**. CWA 14924, Part 1. European Committee for Standardization, Brussels.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHOI, B.; POON, S. K.; DAVIS, J. G. *Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach*. Omega: Elsevier, v. 36, p. 235-25. 2008.

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

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.

COSTA, F. L., COSTA, E. M. L. **Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas**. Rio de Janeiro: Rev. Adm. Pública. v. 2, n. 50, p. 215-236, mar./abr. 2016.

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

CUSTÓDIO FILHO, U. **As competências do município na Constituição de 1988**. São Paulo: Celso Bastos Editor, 2000.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Cambridge: Harvard Business School Press. 1998.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. Trad.: Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

EHMS, K.; LANGEN, M. **Holistic Development of Knowledge Management with KMMM**, Siemens AG 2002, Disponível em: [http://www.kmmm.org/objects/kmmm\\_article\\_siemens\\_2002.pdf](http://www.kmmm.org/objects/kmmm_article_siemens_2002.pdf) . Acesso em: 03 set 2018.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALO, C. R., JUNGES, F. M., BORGES, M. de L. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **ENEGEP**. 2010. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_120\\_784\\_17312.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_120_784_17312.pdf) Acesso em: 10 set 2018.

GRANT, R. M. *Prospering in dynamically: competitive environments: organizational capability as knowledge integration*. **Organization science**, v.7, n.4, p.375-87, 1996.

HEISIG, P. *Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe*. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4 - 31, 2009.

HELOU, A. R. R. A. **Avaliação da maturidade da gestão do Conhecimento na administração pública**. 2015. 391 p. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento do Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

HELOU, A. R. R. A., ABREU, A. C. D. A., LENZI, G. K. S. **Maturidade da gestão do conhecimento para a administração pública**. CONVIBRA. 2015. Disponível em: [http://www.convibra.org/upload/paper/2015/38/2015\\_38\\_11748.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2015/38/2015_38_11748.pdf) . Acesso em: 13 set 2018.

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

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

KRAEMER, R., FREIRE, P. de S., SOUZA, J. A., DANDOLINI, G. A. **Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 66-79, mar. 2017.

KRUGER, C. J.; JOHNSON, R. D. **Knowledge Management Maturity according to Organizational Size: A South African Perspective**. *18th European Conference on Information Systems*. Anais. Pretoria: 2010b. Disponível em: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspectis/20100014.pdf> . Acesso em: 18 set. 2018.

KRUGER, C. J.; SNYMAN, M. M. M. **Guidelines for assessing the knowledge management maturity of organizations**. *South African Journal of Information Management*, v. 9, n. 3, p. 1-11, 2007.

LOTTI OLIVA, F. Knowledge management barriers, practices and maturity model. **In: Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1053-1074, 2014.

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. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Vol 1. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30.ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MOREIRA NETO, D. de f. **Curso de Direito Administrativo**. 14ª Edição. Rio de Janeiro – RJ. Editora Forense, 2006.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão pública**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Trad.: Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Teoria da criação do conhecimento organizacional**. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Trad.: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

LOTTI OLIVA, F. *Knowledge management barriers, practices and maturity model*. **Journal of Knowledge Management**, 1053-1074. 2014.

PACHECO, D. C. **Maturidade em gestão do conhecimento da prefeitura municipal de criciúma: o caso dos setores de convênios**. 190 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, 2015.

PACHECO, R. C. S. **Coprodução em Ciência, Tecnologia e Inovação: fundamentos e visões**. In: PEDRO, J. M.; FREIRE, P. S. (Org.). *Interdisciplinaridade: universidade e inovação social e tecnológica*. Curitiba: CRV, 2016, p. 21-62.

PAES DE PAULA, A. P. **Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n. 1, jan-mar 2005. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000100005.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000100005.pdf) Acesso em: 20 jun. 2018.

PAES DE PAULA, A. P. **Entre a administração pública e a política: os desafios da gestão pública democrática**. Universidade Estadual de Campinas: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. TESE (doutorado). Campinas: SP. 2003. Disponível em:

<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/279881> Acesso em: 28 ago 2018

PEREIRA, J. M. **Administração Estratégica: foco no planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREZ, M. A. **A administração pública democrática: institutos de participação popular na administração pública**. 1 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

RABELO, F. L. **O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945)**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, São Leopoldo, v.3, n.6, p.132-142, dez. 2011.

REZENDE, F. C. **Por que reformas administrativas falham?** São Paulo, Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 17, n. 50, p. 123-142, out. 2002.

RUNTE, G.I.B. C. **Gestão do Conhecimento os desafios da implantação de um modelo integrado o caso ANS**. 143 f. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.  
Disponível em:  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9063/1422899.pdf?sequence=1> Acesso em: 21 jun. 2018.

SALAVATI, A.; SHAFEI, R.; SHAGHAYEGH, E. A model for adoption of knowledge management in Iranian public organizations. **European Journal of Social Sciences**, v. 17, n. 1, 2010.

SALM. J. F., MENEGASSO, M. E. **Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público**. Revista de Ciências da Administração. v. 11, n. 25, p. 67-120, set/dez 2009.

SANTOS, N. dos. **A economia, organização e o trabalhador do conhecimento**. Florianópolis: UFSC, 2005.

**SÃO JOSÉ, Lei Complementar nº 075/2017 de 27 de abril de 2017**. São José/SC. Estabelece a fusão de secretarias e órgãos municipais,

transforma e extingue cargos, cria, transforma e extingue funções gratificadas de confiança, altera a legislação municipal e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/s/sao-jose/lei-complementar/2017/8/75/lei-complementar-n-75-2017-estabelece-a-fusao-de-secretarias-e-orgaos-municipais-transforma-e-extingue-cargos-cria-transforma-e-extingue-funcoes-gratificadas-de-confianca-altera-a-legislacao-municipal-e-da-outras-providencias?q=075%2F2017> Acesso em: 08 nov 2018.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. **In: Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-43, 1996.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUN, Z.; HAO, G. HSM: a hierarchical spiral model for knowledge management. **Proceedings of the 2nd International Conference on Information Management and Business (IMB2006)**, Sydney, Australia 13-16. February 2006, 542-551.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

SVEIBY, K. E. *A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation*. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 4, p. 344-358, 2001.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TENÓRIO, F. G.; SARAIVA, E. J. Escorço sobre gestão pública e gestão social. In: MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. **Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, p.107-132, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

URIARTE, F. *Introduction to Knowledge Management. Asian Foundation*: Jakarta, 2008.

WIIG, K. M. *Knowledge Management Foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, Texas: Schema Press, 2001.

WUNRAM, M.; FOSTER, G.; MOTTAGHIAN, S. *Deliverable D06 – identification of Barriers. Result From The Project Corma - Practical Methods And Tools For Corporate Knowledge Management, Projekt Nr. Ist-1999-12685, Unpublished*. 2000.



## APÊNDICE A – Busca sistemática de literatura

Conforme De-La-Torre-Ugarte-Guanilo, Takahashi e Bertolozzi (2011) a revisão sistemática (RS) tem o intuito de identificar os estudos sobre um determinado assunto, através de métodos explícitos e sistematizados e, além disso, avaliar a qualidade e validade e a aplicabilidade no contexto dos estudos identificados anteriormente.

Para a realização deste tipo de pesquisa, de acordo com Galvão e Pereira (2014) é necessário seguir os seguintes passos: (1) elaboração da pergunta de pesquisa; (2) busca na literatura; (3) seleção dos artigos; (4) extração dos dados; (5) avaliação da qualidade metodológica; (6) síntese dos dados; (7) avaliação da qualidade das evidências; e (8) redação e publicação dos resultados.

Nesta dissertação não foram realizadas a redação e a publicação dos resultados e, por isso, o termo que utilizamos foi busca sistemática, já que seguimos os passos da RS para identificarmos os artigos que respondessem a pergunta de pesquisa e que colaborassem fundamentalmente para esta dissertação.

Na primeira etapa, após a escolha da temática, foram traçados os objetivos do estudo, identificadas as palavras-chave a serem pesquisadas, definida a fonte de pesquisa para a busca dos artigos e, por fim, delineadas as estratégias de busca, com seus respectivos campos de busca e filtros de refinamento.

As bases de dados escolhidas foram a *Scopus* e *Web of Science* por se tratarem de bases internacionais e referências na área. As palavras-chave a serem utilizadas na busca foram: gestão do conhecimento; maturidade; setor público com as variações administração pública e gestão pública. Foram traduzidas para a língua inglesa: *Knowledge management*; *maturity*; *public sector* com as variações *public administration* e *public management*, respectivamente utilizando o operador booleano “OR”. Isso se fez necessário considerando que as bases de dados utilizadas sejam bases internacionais e os dados como títulos, palavras-chave e resumos sejam em língua inglesa.

As palavras-chave foram utilizadas de acordo com as buscas detalhadas no Tabela 1.

Tabela 1 -Buscas nas bases Scopus e WoS

| Busca | Base | Estratégia | Nº Publicações |
|-------|------|------------|----------------|
|-------|------|------------|----------------|

|    |               |  |        |
|----|---------------|--|--------|
| 01 | <i>Scopus</i> | <i>TITLE-ABS-KEY</i><br>( <i>“Knowledge Management”</i> )  | 64.998 |
|    | <i>WoS</i>    | TÓPICOS ( <i>“Knowledge Management”</i> )  | 21.146 |
| 02 | <i>Scopus</i> | <i>TITLE-ABS-KEY</i><br>( <i>“Knowledge Management” AND “Maturity”</i> )   | 601    |
|    | <i>WoS</i>    | TÓPICOS ( <i>“Knowledge Management” AND “Maturity”</i> )   | 281    |
| 03 | <i>Scopus</i> | <i>TITLE-ABS-KEY</i><br>( <i>“Knowledge Management” AND “Maturity” AND (“Public Sector” OR “Public administration” OR “Public management”)</i> ) | 21     |
|    | <i>WoS</i>    | TÓPICOS ( <i>“Knowledge Management” AND “Maturity” AND (“Public Sector” OR “Public administration” OR “Public management”)</i> )                 | 15     |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

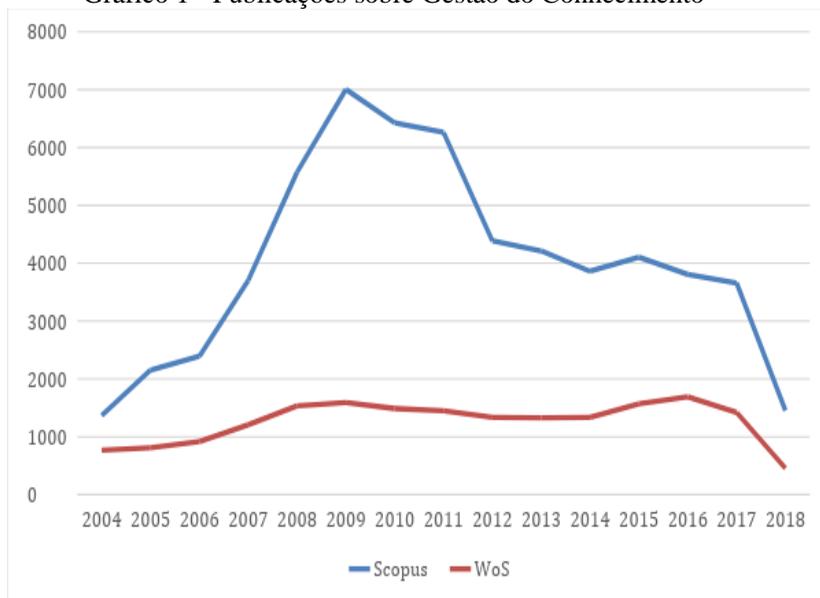
Após a última busca, os artigos encontrados em cada base foram exportados para um software a fim de continuar as análises. Foram separados os documentos que se repetiam e na sequência, na análise descritiva foram definidos os critérios para a seleção dos artigos de acordo com os objetivos do estudo e, também, através da metodologia *Critical Appraisal Skills Programme* (CASP) para avaliar a qualidade das evidências científicas qualitativas.

Deste ponto em diante, foi feita uma categorização dos trabalhos com o ordenamento de obras que abordavam o tema de forma agrupada ou não. A finalidade foi a preparação e a construção de um banco de dados próprio para gerar tabelas, gráficos e figuras a partir dos dados analíticos obtidos.

Conforme pode ser verificado na Tabela 1, a busca sistemática foi realizada utilizando inicialmente o termo *Knowledge management* (Gestão do Conhecimento), o qual se obteve como resultado na base *Scopus* um total de 64.998 publicações e na *Web of Science* um total de 21.405, sendo que a primeira ocorreu no ano de 1973 na *Scopus* e 1974 na *Web of Science*.

A partir da análise do Gráfico 1 é possível perceber que o número de publicações sobre o tema começou a aumentar de forma exponencial no final da década de 1990 e teve seu ápice em 2009 com 1665 publicações, neste ano. Vale ressaltar que a queda no último ano se deve ao fato da pesquisa ter sido realizada em meados do ano 2018.

Gráfico 1 - Publicações sobre Gestão do Conhecimento



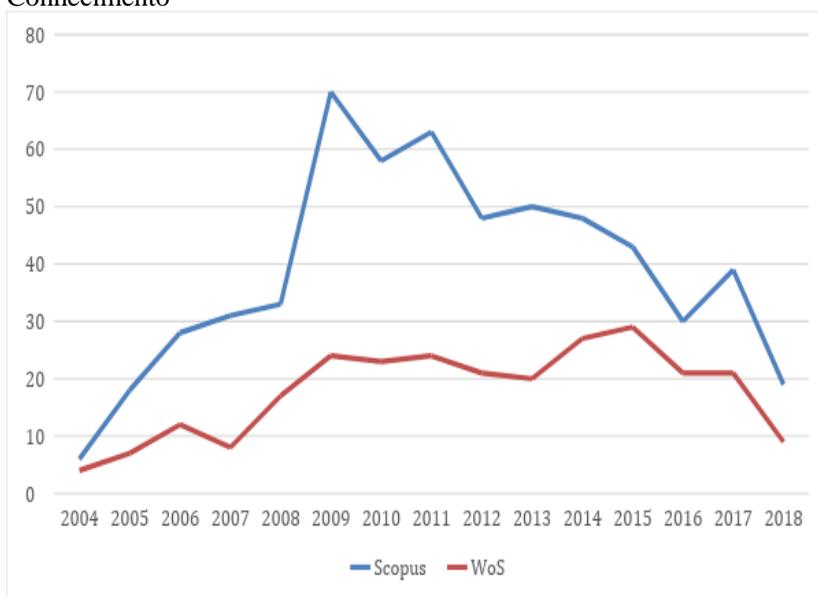
Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Em seguida, foi acrescentado na busca inicial o termo *Maturity* (Maturidade) combinando-o a *Knowledge management*, no qual obteve-

se como resultado 600 documentos na base *Scopus* e 281 na *Web of Science*, sendo que os termos utilizados deveriam constar no título, resumo ou palavras-chave.

A primeira publicação com os termos maturidade e gestão do conhecimento na base *Scopus* ocorreu no ano de 1998. Analisando gráfico 2 observa-se que o ano de 2009 foi o ano com maior número de publicações nesta base, com 70 no total. Na *Web of Science* a primeira publicação ocorreu no ano de 1997 e o ano com o maior número de publicações foi o ano de 2015 com 29 manuscritos no total.

Gráfico 2 - Publicações sobre Maturidade em Gestão do Conhecimento

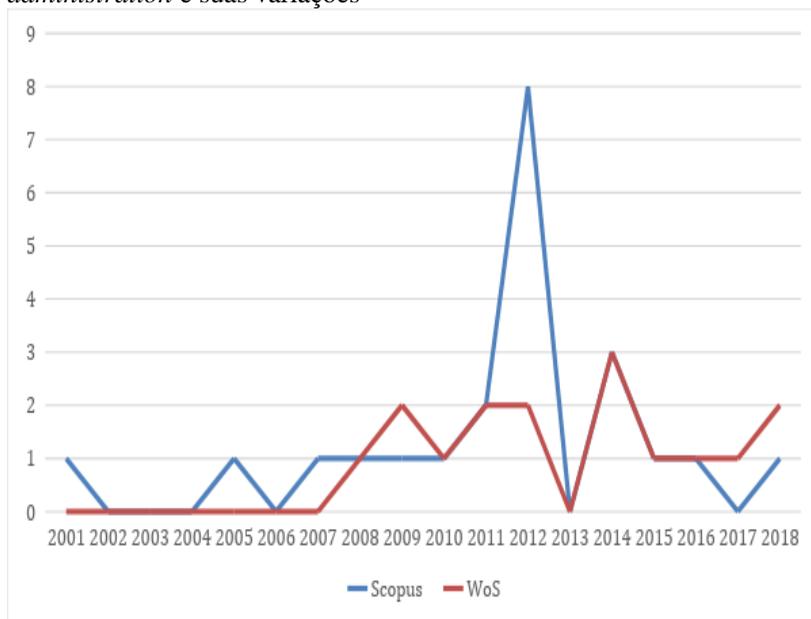


Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Em seguida, iniciou-se uma nova busca com a adição de novos termos para buscar publicações sobre maturidade em gestão do conhecimento no setor público, a fim de atender a pergunta de pesquisa. Sendo assim, os termos utilizados através do operador booleano "or" foram: "*public administration*" (administração pública) ou "*public management*" (gestão pública) ou "*public sector*" (setor público) ou "*public service*" (serviço público).

Como resultado obteve 21 artigos na base *Scopus* e 16 na base *Web of Science*. As buscas indicaram que na *Scopus* as publicações ocorreram a partir do ano de 2001 e que a maioria se concentra no ano de 2012, e na *Web of Science* o período compreende os anos de 2008 até o presente momento e que no ano de 2014 obteve-se um número maior de publicações em relação aos demais anos, com 3 documentos, conforme demonstra o gráfico 3.

Gráfico 3 - Publicações com a adição do termo *public administration* e suas variações



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Em seguida foi realizada a exclusão de documentos duplicados nas bases de dados, restando então 19 publicações. As publicações encontradas são referentes a diversas áreas de conhecimento como a ciências da computação, ciências da informação, sistemas de informação, inteligência artificial, ciências sociais, ciência política, administração pública, psicologia aplicada, ciências da decisão, negócios, gestão e contabilidade e engenharias. Neste sentido, é possível perceber que a maturidade em gestão do conhecimento no setor público é um tema interdisciplinar e estudado por diversas áreas do saber.

Destes documentos, considerando o número de vezes em que foi citado, o de maior relevância foi o “*Does knowledge management produce practical outcomes?*” de Massingham e Massingham (2014) com 17 citações no total, seguido de “*Barriers and strategies of process knowledge sharing in public sector organizations*” de Ahrend, Pittke e Leopold (2014) e “*Organizing and managing knowledge for e-government: Issues, practices and challenges*” de Dzhusupova e Janowski (2009), ambos com 4 citações cada.

Os países com maior número de publicações são Colômbia com cinco, Alemanha com quatro, Emirados Árabes Unidos com duas publicações no total. Outros países também tiveram uma publicação cada com o tema como a Austrália, Brasil, Canadá, Cuba, Malásia, México, Finlândia e Iran.

Após a leitura dos títulos, palavras-chave resumos foram selecionados 5 (cinco) documentos, os quais possuem aderência ao tema deste estudo e foram selecionados após a leitura dos textos completos utilizando a metodologia CASP, focando nas exigências do método e confiabilidade dos documentos. Os demais estudos foram descartados por tratarem de temas diferentes à maturidade em gestão do conhecimento na administração pública ou por apresentarem problema depois da leitura crítica.

No quadro 2 são apresentados os 5 (cinco) trabalhos encontrados nas bases de dados que a partir da leitura integral verificou-se a aderência aos termos maturidade em gestão do conhecimento na administração pública, gestão pública, setor público ou serviço público e que passam pela seleção do conteúdo.

Quadro 2 - Publicações sobre maturidade em gestão do conhecimento na administração pública

|    |                   |   |
|----|-------------------|---|
| 01 | Título            | <i>Knowledge management in the public sector: Maturity levels of federal government organizations in Brazil</i> |
|    | Autor             | Batista, F.F., Quandt, C.O.   |
|    | Ano de publicação | 2016  |
|    | Título da Fonte   | <i>Proceedings of the European Conference on Knowledge Management</i>   |
|    | Tipo de documento | <i>Conference Paper</i>   |
|    | Título            | <i>Organizational maturity in public</i>  |

|    |                   |   |
|----|-------------------|---|
| 02 |                   | <i>organizations and knowledge management</i>   |
|    | Autor             | Lemay, L; Bernier, L; Rinfret, N; Houlfort, N.  |
|    | Ano de publicação | 2012  |
|    | Título da Fonte   | <i>Canadian public administration</i>   |
|    | Tipo de documento | <i>Article</i>  |
| 03 | Título            | <i>Barriers and strategies of process knowledge sharing in public sector organizations</i>  |
|    | Autor             | Ahrend, N.; Pittke, F.; Leopold, H.   |
|    | Ano de publicação | 2014  |
|    | Título da Fonte   | <i>Tagungsband Multikonferenz Wirtschaftsinformatik</i>                                     |
|    | Tipo de documento | <i>Conference Paper</i>   |
| 04 | Título            | <i>Organizing and managing knowledge for e-government: Issues, practices and challenges</i> |
|    | Autor             | Dzhusupova, Z.; Ojo, A.; Janowski, T.   |
|    | Ano de publicação | 2009  |
|    | Título da Fonte   | <i>KMIS - 1st International Conference on Knowledge Management and Information Sharing</i>  |
|    | Tipo de documento | <i>Conference Paper</i>   |
| 05 | Título            | <i>A review of Thai knowledge management practices: An empirical study</i>                  |
|    | Autor             | Vorakulpipat, C.; Rezgui, Y.  |
|    | Ano de publicação | 2007  |
|    | Título da Fonte   | <i>IEEE International Engineering Management Conference</i>                                 |
|    | Tipo de documento | <i>Conference Paper</i>   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A leitura das 5 (cinco) publicações selecionadas na busca sistemática permitiu uma análise em maior profundidade de cada uma das publicações e conseqüentemente conhecer o que os autores abordam em seus trabalhos e que tenha relevância com o objetivo proposto.

Das publicações selecionadas duas abordam os desafios para a implantação da gestão do conhecimento nas organizações, um deles apresenta um modelo de gestão do conhecimento e os outros dois trabalhos tratam de uma metodologia para avaliar o grau de maturidade em gestão do conhecimento de organizações públicas.

A obra de Ahrend, Pittke e Leopold (2014) intitulada “*Barriers and strategies of process knowledge sharing in public sector organizations*” aborda os desafios para a implantação da gestão do conhecimento em uma organização com foco no compartilhamento de conhecimento da ferramenta de gerenciamento de processos de negócios (BPM). Segundo os autores, esse processo não ocorre da mesma forma em setores públicos e privados devido a disposição limitada dos colaboradores em compartilhar o que sabem.

Lemay *et al.* (2012) apresentam um modelo de gestão do conhecimento para organizações com um processo de aposentadorias em massa. O artigo desenvolve um modelo de maturidade organizacional em cinco fases, com base no relato dos entrevistados acerca de como ocorre o processo de gestão do conhecimento na organização, ligando os conceitos de aprendizagem organizacional, organizações de aprendizagem e organizações inteligentes.

Dzhusupova, Ojo e Janowski (2009) exploram os requisitos de gestão do conhecimento para organizações públicas no contexto do governo eletrônico e descreve as soluções de gestão do conhecimento caracterizando a maturidade das atuais práticas de gestão do conhecimento pelos governos, a partir de exemplos de iniciativas nacionais e internacionais de gestão do conhecimento e caracteriza a maturidade das atuais práticas de gestão do conhecimento.

De acordo como mencionado anteriormente, apenas duas obras trataram de modelos de maturidade em gestão do conhecimento. A obra de Batista e Quandt (2016) intitulada de “*Knowledge management in the public sector: Maturity levels of federal government organizations in Brazil*” demonstra de fato um modelo de maturidade em gestão do conhecimento no setor público e foi realizada com 73 organizações do governo federal no Brasil.

O trabalho buscou identificar as principais ações para uma implantação efetiva de gestão do conhecimento a partir da aplicação de uma ferramenta denominada como “Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Brasileira” e engloba sete critérios: liderança de gestão do conhecimento, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizado e inovação e resultados de gestão do conhecimento, por meio de 42 questões. Após a

análise dos dados, os autores enquadram as organizações em níveis de maturidade: início, expansão, refinamento e totalmente institucionalizada.

Já o trabalho de Vorakulpipat e Rezgui, (2007), cujo título é “*A review of Thai knowledge management practices: An empirical study*” tem como objetivo explorar atuais práticas de gestão do conhecimento, bem como a maturidade e a capacidade de compartilhar conhecimento. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma amostra aleatória de organizações da Tailândia e dentre os resultados, pode-se destacar que existe uma estratégia corporativa de gestão do conhecimento que apoia a cultura de compartilhamento do conhecimento, as organizações percebem o valor da gestão do conhecimento em seus processos, mas há alta de qualquer prática orientada para o conhecimento dentro dos setores públicos.

Ao realizar a busca sobre maturidade em gestão do conhecimento foram obtidos 600 documentos na base *Scopus* e 281 na *Web of Science*, mas ao incluir o serviço público esse número diminuiu para 16. Neste contexto, muitos modelos que permitem a mensuração do grau maturidade em gestão do conhecimento que estas organizações se encontram estão disponíveis na literatura, só que grande parte deles foi concebido para organizações privadas.

Assim, verifica-se que a quantidade de artigos que tratam sobre maturidade em gestão do conhecimento na área pública nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* ainda são poucos, porém apesar da pequena quantia de estudos a preocupação em desenvolver modelos aplicáveis para este setor já é uma realidade.

## REFERÊNCIAS

AHREND, N., PITTKKE, F., LEOPOLD, H. *Barriers and strategies of process knowledge sharing in public sector organizations*. Tagungsband Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2014, MKWI 2014, pp. 571-583. 2014.

BATISTA, F.F., QUANDT, C.O. **Knowledge management in the public sector: Maturity levels of federal government organizations in Brazil**. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 2016-January, pp. 54-61. 2016.

DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, M. C.; TAKAHASHI, R. F.; BERTOLOZZI, M. R. Revisão sistemática: noções gerais. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. São Paulo, v. 45, n. 5, p. 1260 - 1266, out. 2011.

DZHUSUPOVA, Z., OJO, A., JANOWSKI, T. *Organizing and managing knowledge for e-government: Issues, practices and challenges*. KMIS 2009 - 1st International Conference on Knowledge Management and Information Sharing, Proceedings, pp. 206-211. 2009.

LEMAY, L; BERNIER, L; RINFRET, N; HOULFORT, N. **Organizational maturity in public organizations and knowledge management**. CANADIAN PUBLIC ADMINISTRATION ADMINISTRATION PUBLIQUE DU CANADA Vol. 55 Ed. 2 p. 291-314. 2012

MASSINGHAM, P. R.; MASSINGHAM, R. K. **Does knowledge management produce practical outcomes?** JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT Vol. 18 Ed 2 p. 221-254. 2014

VORAKULPIPAT, C., REZGUI, Y. *A review of Thai knowledge management practices: An empirical study*. IEEE International Engineering Management Conference, art. no. 4279850, pp. 209-213. 2007

## APENDICE B - GLOSSÁRIO

Este glossário tem como objetivo esclarecer termos que você não conheça e julgue necessário para entendimento das afirmativas. Caso não entenda qualquer expressão contida no questionário e não encontre resposta neste glossário, procure o autor da pesquisa para esclarecimentos.

**Arcabouço Legal** - conjunto de princípios constitucionais, que são assim denominados por estarem no bojo do Texto Constitucional, e que devem ser observados por toda a Administração Pública, direta ou indireta, por todas as esferas de Governo, Federal, Estadual, Distrital e Municipal, e também por todos os Poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário.

**Benchmarking** – prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização. é uma técnica que compara o desempenho de um processo com o mesmo processo em outras organizações.

**Eficácia** – corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto.

**Eficiência** – envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos.

**Empowerment:** “descentralização da liderança” cujo modelo de gestão é mais aberto e participativo. Empoderamento das pessoas.

**Equipes interfuncionais:** são formadas por membros posicionados aproximadamente no mesmo nível hierárquico, mas atuando nas diferentes áreas de trabalho se juntam para realizar uma tarefa. (comissões, grupo de trabalho)

**GC:** sigla utilizada para abreviar o termo Gestão do conhecimento

**Gestão do conhecimento:** “identificar e analisar os conhecimentos disponíveis e desejáveis para o desenvolvimento da empresa”. Processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.

**Liderança:** Pessoa a qual você se reporta no local de trabalho. Sua chefia imediata.

**Maturidade em gestão do conhecimento:** o grau em que uma organização aplica ferramentas de gestão do conhecimento em suas rotinas, processos e projetos.

**Mapeamento de conhecimento** – é um levantamento dos ativos de conhecimento da organização, quem sabe o que, onde trabalha, e como este conhecimento flui da fonte ao destinatário.

**Melhores práticas** – este tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado.

**Resultados da organização** – são os resultados institucionais obtidos pela organização pública, no exercício de suas principais atividades, de acordo com suas atribuições e áreas de competência.

**Recurso estratégico:** elemento considerado de fundamental importância para a organização.

**TI:** sigla utilizada para abreviar o termo Tecnologia da informação.

## ANEXO A – Instrumento para avaliação da maturidade em gestão do conhecimento - (GC)

Este questionário tem por objetivo investigar o grau de maturidade em gestão do conhecimento da Secretaria de Administração da Prefeitura de São José.

As respostas devem levar em consideração a realidade do setor em que o respondente estiver inserido, ou seja, o seu local de trabalho. Qualquer dúvida sobre termos constantes no questionário poderá utilizar o glossário disponibilizado pelo pesquisador ou pedir ajuda ao próprio pesquisador.

### Escala

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.

| DIMENSÃO LIDERANÇA                       |  | PONTUAÇÃO |   |   |   |   |
|--|--|-----------|---|---|---|---|
| Categoria                                | Afirmção   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Conhecimento como recurso estratégico    | A liderança reconhece a importância da criação e do compartilhamento do conhecimento como recurso estratégico dentro da organização. |           |   |   |   |   |
| Responsabilidade e trabalho colaborativo | A liderança utiliza-se do <i>empowerment</i> às chefias intermediárias para a realização de  |           |   |   |   |   |

|  |   |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|
|  | trabalhos colaborativos e em equipe.  |  |  |  |  |  |
| Valorização das pessoas e alocação de recursos | A liderança reconhece, promove a melhoria do desempenho, a aprendizagem individual e compartilhamento do conhecimento garantindo a alocação de recursos financeiros nos projetos de GC. |  |  |  |  |  |
| Missão, visão e valores organizacionais        | A liderança reconhece a importância de alinhar a GC aos objetivos estratégicos da organização.  |  |  |  |  |  |
| Maturidade de GC                               | A liderança percebe a necessidade de avaliar a maturidade de GC nas etapas de implementar o processo de GC.   |  |  |  |  |  |

| DIMENSÃO PESSOAS         |  | PONTUAÇÃO |   |   |   |   |
|--------------------------|--|-----------|---|---|---|---|
| Categoria                | Afirmção   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Auditoria e competências | A organização conta com uma auditoria de conhecimentos para alimentar permanentemente o banco de competências dos seus servidores. |           |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| Capacitação                                    | Existe algum programa de capacitação dos colaboradores para reconhecer o conhecimento como recurso organizacional, de maneira a contribuir no projeto de GC. |  |  |  |  |  |
| Trabalho compartilhado e colaborativo          | A organização do trabalho contempla a formação de equipes que suportam o trabalho compartilhado e colaborativo.  |  |  |  |  |  |
| Conhecimento para tomada de decisão            | Os colaboradores reconhecem a importância do recurso conhecimento como elemento de tomada de decisão.  |  |  |  |  |  |
| Incentivo para participação e compartilhamento | Existe algum sistema de incentivo para encorajar a participação dos colaboradores no projeto de GC.  |  |  |  |  |  |

| DIMENSÃO PROCESSOS       |  | PONTUAÇÃO |   |   |   |   |
|--------------------------|--|-----------|---|---|---|---|
| Categoria                | Afirmação  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Conhecimentos essenciais | Os conhecimentos essenciais requeridos na execução dos processos organizacionais já são conhecidos da organização. |           |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Alinhamento de GC ao planejamento estratégico | A organização define seus conhecimentos essenciais e os alinha à sua missão e aos objetivos da organização.                      |  |  |  |  |  |
| Coleta e compartilhamento de conhecimento     | O processo de coletar e compartilhar conhecimentos é sistematizado dentro da organização.  |  |  |  |  |  |
| Avaliação por indicadores                     | Os processos organizacionais são mapeados e gerenciados a partir de indicadores de desempenho.                                   |  |  |  |  |  |
| Foco nos resultados                           | A organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho, eficiência, eficácia e efetividade. |  |  |  |  |  |

| DIMENSÃO TECNOLOGIA                  |  | PONTUAÇÃO |   |   |   |   |
|--------------------------------------|--|-----------|---|---|---|---|
| Categoria                            | Afirmação  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tecnologia na modelagem de processos | A organização modela seus sistemas de trabalho incluindo novas tecnologias e o compartilhamento do conhecimento. |           |   |   |   |   |
| Eficácia tecnológica                 | A infraestrutura de TI disponível é suficiente para  |           |   |   |   |   |

|  |   |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|
|  | suportar as estratégias da organização e as necessidades dos usuários.  |  |  |  |  |  |
| Tecnologia como meio de compartilhamento             | A tecnologia é usada como fonte de comunicação e como apoio à transferência e ao compartilhamento de conhecimento.  |  |  |  |  |  |
| Tecnologia como meio de conhecimento                 | Os dados, informações e conhecimentos disponíveis na organização são regularmente atualizados.  |  |  |  |  |  |
| Tecnologia como meio de recuperação de conhecimentos | A tecnologia disponível já permite arranjar, tornar acessível, proteger, armazenar, recuperar, analisar, filtrar, avaliar e dispor sobre os dados, informações e conhecimentos relevantes para a organização. |  |  |  |  |  |

| DIMENSÃO PROCESSO DE GC |  | PONTUAÇÃO |   |   |   |   |
|-------------------------|--|-----------|---|---|---|---|
| Categoria               | Afirmação  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Processos de GC         | A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, |           |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
|   | compartilhamento e utilização do conhecimento.   |  |  |  |  |  |
| Mapa de conhecimento                                  | A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.  |  |  |  |  |  |
| Processo de aquisição e armazenamento do conhecimento | O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.  |  |  |  |  |  |
| Retenção do conhecimento na organização               | O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.  |  |  |  |  |  |
| Práticas de aprendizagem                              | 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 |  |  |  |  |  |

| DIMENSÃO APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO |   | PONTUAÇÃO |   |   |   |   |
|----------------------------------|---|-----------|---|---|---|---|
| Categoria                        | Afirmção  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aprendizagem contínua            | A organização articula e reforça continuamente valores como a |           |   |   |   |   |

|                                  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|
|                                  | aprendizagem e a inovação.   |  |  |  |  |  |
| Aprendizagem a partir dos erros. | A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.    |  |  |  |  |  |
| Trabalhos em interfuncionais .   | Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização. |  |  |  |  |  |
| Autonomia funcional              | As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.        |  |  |  |  |  |
| Inovação na gestão de pessoas    | As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos e estimular o trabalho em grupo com o objetivo de                                 |  |  |  |  |  |

|  |                            |  |  |  |  |  |
|--|----------------------------|--|--|--|--|--|
|  | compartilhar conhecimento. |  |  |  |  |  |
|--|----------------------------|--|--|--|--|--|

| DIMENSÃO RESULTADOS EM GC                                |  | PONTUAÇÃO |   |   |   |   |
|--|--|-----------|---|---|---|---|
| Categoria  | Afirmação  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Histórico de GC na organização                           | 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. |           |   |   |   |   |
| Utilização de indicadores para avaliação dos resultados. | São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.   |           |   |   |   |   |
| Melhoria dos indicadores                                 | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços e eficiência.     |           |   |   |   |   |
| Indicadores de efetividade social                        | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados  |           |   |   |   |   |

|  |   |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|
|  | relativos aos indicadores de efetividade social.  |  |  |  |  |  |
| Indicadores dos critérios gerais da Administração Pública brasileira | A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento. |  |  |  |  |  |

| DIMENSÃO CULTURA ORGANIZACIONAL                        |  | PONTUAÇÃO |   |   |   |   |
|--|--|-----------|---|---|---|---|
| Categoria  | Afirmação  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Necessidade de se adotar GC                            | A liderança identifica as questões, os fatores e elementos de sucesso que conduzem a organização ao estabelecimento de uma cultura de GC e de uma arquitetura de GC. |           |   |   |   |   |
| Trabalho colaborativo entre equipes interdisciplinares | Existe uma cultura de trabalho que estimula o trabalho colaborativo e em equipes interdisciplinares.   |           |   |   |   |   |
| Clima  | A organização vive um clima organizacional propício para a participação e para o   |           |   |   |   |   |

|                               |   |  |  |  |  |  |
|-------------------------------|---|--|--|--|--|--|
|                               | compartilhamento de conhecimentos.  |  |  |  |  |  |
| Cultura de compartilhamento   | A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho. |  |  |  |  |  |
| Processo de tomada de decisão | Existe uma cultura de participação no processo de tomada de decisão.  |  |  |  |  |  |

| DIMENSÃO ARCABOUÇO LEGAL         |  | PONTUAÇÃO |   |   |   |   |
|----------------------------------|--|-----------|---|---|---|---|
| Categoria                        | Afirmação  | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Orçamento                        | Existe item orçamentário para garantir a implantação das iniciativas de GC.  |           |   |   |   |   |
| Legalidade                       | Existe uma articulação entre os organismos institucionais dos poderes constituintes da Administração Pública (estrutura de governança) para garantir a legalidade das ações de GC. |           |   |   |   |   |
| Institucionalidade da área de GC | Existe algum mecanismo sistematizado e institucionalizado para a coordenação e   |           |   |   |   |   |

|                                       |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
|                                       | gestão do processo de GC.  |  |  |  |  |  |
| Avaliação dos procedimentos jurídicos | Existem mecanismos de avaliação permanente das necessidades de mudança nos procedimentos jurídicos da organização.   |  |  |  |  |  |
| Pessoas                               | Existe algum mecanismo de incentivo que de maneira legal e jurídica possibilite o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento na organização. |  |  |  |  |  |

**ANEXO B - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Eu, \_\_\_\_\_, consinto participar voluntariamente da pesquisa científica, que se intitula “Maturidade em Gestão do Conhecimento na Administração Pública: um estudo na Prefeitura Municipal de São José/SC” 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 na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de São José”, realizada pelo mestrando Heriberto Alzerino Flores, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. 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 por Helou (2015) e durará aproximadamente 20 minutos. Assim como, também, estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista.

O pesquisador 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 o mestrando 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: Heriberto Alzerino Flores pelo e-mail: heribertofsc@gmail.com, telefone (48) 98839 2828.

**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: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Fonte: Adaptado de Schmitz (2012).