

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS POLÍTICAS

Aline Cristina Bastos de Oliveira

**A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E O USO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA**

Belo Horizonte - MG

2018

ALINE CRISTINA BASTOS DE OLIVEIRA

**A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E O USO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA**

Monografia de conclusão de curso apresentada ao Curso de Gestão Pública, na Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à conclusão do curso.

Orientador: Prof(a). Dr(a).Mônica Erichsen Nassif

Belo Horizonte - MG

2018

ALINE CRISTINA BASTOS DE OLIVEIRA

**A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E O USO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Filosofia e
Ciências Humanas da Universidade
Federal de Minas Gerais, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Gestão Pública.

Belo Horizonte, 8 de novembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Mônica Erichsen Nassif

DTGI/UFMG

Prof(a). Danúbia Godinho Zanetti

DCP/UFMG

AGRADECIMENTOS

Agradeço pela acolhida, dedicação e paciência a minha querida orientadora Mônica Nassif;

Agradeço ao José Leopoldo Correa pelo apoio ao trabalho e ajuda com a divulgação do questionário na Prefeitura de Lagoa Santa;

Agradeço à Priscila Zanandrez por revisar inúmeras vezes meus diversos projetos de TCC;

Agradeço à Danúbia Zanetti por todos os conselhos e compreensão nos meus últimos anos de curso;

Agradeço pelo apoio e pelas ponderações ao longo do trabalho a algumas das pessoas que mais amo: meus pais, Jussara e Arisovaldo; Amanda; Pedro; Duane; Bruna; Lara e Marina.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso visa a apresentar a gestão do conhecimento como uma ferramenta de gestão pública apontando benefícios e dificuldades relativos à sua aplicação. Propõe uma metodologia e estudo piloto para analisar a relação da prefeitura municipal de Lagoa Santa com essa atividade gerencial por meio de questionário auto-aplicado em todas as secretarias. As questões são voltadas para as práticas de gestão do conhecimento utilizadas na organização e nos possíveis entraves para sua implementação. Os dados coletados no piloto apontam práticas isoladas e desconhecimento do tema por parte da maioria dos chefes e funcionários, sendo este o maior empecilho para o desenvolvimento da gestão do conhecimento na organização.

Palavras chave: gestão do conhecimento; administração pública; gestão pública; municípios.

ABSTRACT

This thesis aims to introduce knowledge management as a public management tool, presenting some of its benefits and the difficulties concerning the implementation of such tool. A pilot study and methodology were applied to Lagoa Santa's city agencies through a self-administrated survey to examine the municipality's connection with knowledge management (KM). The questions asked in the survey are about the practices of knowledge management possibly applied to the organization, as well as the factors that could be keeping the municipality from incorporating those practices. The collected data indicate isolated practices throughout the city agencies and generalized lack of knowledge surrounding the theme which is pointed out as the greatest obstacle in the development of knowledge management in the organization.

Keywords: knowledge management; public administration; public management; public organizations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	15
1.2 PROBLEMA	17
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.1 Objetivos específicos	18
2 GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	19
2.1 Gestão do Conhecimento nos Setores Público E Privado	22
2.2.1 Inovação, Burocracia E Mensuração	23
2.1.2 Motivação	24
2.1.3 Recursos	24
2.1.4 Influência política	25
2.1.5 Especificidades brasileiras.....	25
2.1.5 Particularidades de governos locais	27
2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO MAIS COMUNS	28
2.2.1 Memória Organizacional	28
2.2.2 Lições Aprendidas	29
2.2.3 Banco de Conhecimentos	29
2.2.4 Comunidades de Prática segundo Strauhs	29
2.2.5 Comunidades de Prática segundo Batista.....	30

2.2.6 Mapa de Conhecimentos	30
2.2.7 Software	31
2.2.8 Identificação de Necessidades	31
2.2.9 Banco de Talentos	32
2.2.10 Melhores Práticas	32
2.2.11 Revisão de projetos ou “peer review”	32
2.2.12 Gestão por competências	33
2.2.13 <i>Feedback</i> do usuário	33
3 PROPOSTA DE INVESTIGAÇÃO	34
4 ANÁLISE DOS DADOS	36
4.1 Perfil dos Respondentes	37
4.2 Práticas de Gestão do conhecimento na prefeitura de lagoa santa	41
4.2.1 Memória Organizacional	41
4.2.2 Lições Aprendidas	43
4.2.3 Banco de Conhecimentos	45
3.2.4 Comunidades de Prática I	47
3.2.5 Mapa de Conhecimentos	49
3.2.6 Mapeamento Conceitual	51
3.2.7 Software	53
3.2.8 Identificação das necessidades	55
3.2.9 Banco de Talentos	57
3.2.10 Comunidades de Prática ii	59

3.2.11 Melhores Práticas	61
3.2.12 Revisão de Projetos ou <i>Peer Review</i>	63
3.2.13 Gestão por Competências	65
3.2.14 <i>Feedback</i> do usuário	67
3.2.15 Entraves	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE 1	82

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Pública enquanto campo de estudo tem como propósito auxiliar o Estado no cumprimento de suas atribuições. Sua missão é orientar e promover o serviço público como um todo, através do planejamento, de mudanças nas estruturas governamentais, da organização, da liderança e do controle de organizações públicas (BATISTA, 2004;CKAGNAZAROFF, 2002). Um dos grandes desafios da Gestão Pública é de alcançar a eficiência (MOTTA, 2013), qual seja, a capacidade de desempenhar uma atividade com qualidade despendendo o mínimo de recursos

O gestor público utiliza diversas ferramentas com o objetivo de realizar seu trabalho com eficiência, como a criação de projetos; sistemas de indicadores, avaliação e monitoramento; planos de longo, médio e curto prazo; governo eletrônico; diagnósticos; gestão de pessoas e etc. Uma ferramenta que se popularizou no setor privado e aos poucos começou a ser utilizada no setor público é a Gestão do Conhecimento (WIIG, 1997).

Não existe uma definição perfeitamente consensual de Gestão do Conhecimento (GC), portanto, utilizaremos a do Comitê Executivo do Governo Eletrônico do IPEA que é voltada especificamente para sua aplicação em organizações públicas:

Conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. (BATISTA, 2005, p.11).

É fundamental para a compreensão da citação acima, bem como da temática como um todo, saber a definição de dado, informação e conhecimento. Embora não exista uma conceituação amplamente aceita para os três, é consenso que se tratam de coisas diferentes. Para o termo "dado", utilizaremos a conceituação de Davenport e Prusak (1998) que consideram dado como um registro simples de algum evento e que por si só não fornece um significado. "Dados nada dizem sobre a

própria importância ou irrelevância”, são a matéria prima para a criação da informação. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.4).

Para que um dado ganhe significado ele precisa ser transformado em informação. Segundo Davenport e Prusak, pode-se agregar valor aos dados através da sua contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação. A informação precisa transmitir uma mensagem, visando alterar a perspectiva daquele que a recebe, tendo sempre uma finalidade. Através do processamento de informações (que resultaram do processamento de dados) pode-se gerar conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

O conhecimento se forma a partir de “mistura” de elementos, como da informação já mencionada, experiências, valores, comparações, conexões e conversas. Ele tem origem e é aplicado na mente das pessoas, mas nas organizações pode estar embutido como em documentos, rotinas, processos e práticas (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A Gestão Conhecimento começou a ser discutida no Brasil na década de 90 (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012) e ainda hoje existem inúmeras organizações que não estão familiarizadas com o termo 'gestão do conhecimento'. Não obstante, compartilham e transferem conhecimento, bem como utilizam técnicas e ferramentas que podem ser consideradas práticas de GC (BATISTA, 2004). Encontramos trabalhos que apontam para a Gestão do Conhecimento consciente e intencional no setor público brasileiro apenas em empresas estatais como a Petrobras, Empraba e Serpro (BATISTA, 2004) e em ministérios públicos (BATISTA, QUANDT, *et al.*, 2005), nenhum que relatasse experiências municipais. Mesmo trabalhos puramente dissertativos são raros no que tange a GC no âmbito municipal.

Todavia, os municípios desempenham papéis fundamentais na organização do Estado brasileiro. A CF88 estabelece no artigo 23 que eles compartilham com a União e Estados diversas responsabilidades como a preservação ambiental, acesso à cultura, segurança, saúde e assistência pública. Além dessas, aos municípios são atribuídas também (no artigo 30) competências exclusivas, por exemplo: instituir e arrecadar tributos, prestando contas e publicando balancetes; organizar e prestar os

serviços públicos de interesse local, incluído o transporte coletivo; manter a educação pré-escolar e de ensino fundamental; prestar serviços de atendimento à saúde; e promover a proteção do patrimônio histórico cultural local.

Os contextos socioeconômicos e políticos sofrem alterações a todo momento, criando, constantemente, desafios para os gestores municipais, exigindo deles mais competência para propiciar qualidade de vida aos cidadãos (REZENDE, 2007). Ademais, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101 de 04 de maio de 2000) e a Lei da Transparência (Lei Complementar nº 131 de 27 de maio de 2009) acabaram por aumentar o nível de dificuldade na execução das tarefas dos municípios. Destarte, tona-se cada vez mais necessário que esses entes adotem estratégias e práticas que aumentem sua eficiência para que possam fazer mais com os recursos limitados que possuem (ORTIZ e MEDEIROS, 2015).

Acreditamos ser pertinente um trabalho focado na intercessão entre a Gestão Pública Municipal e a Gestão do Conhecimento, visto que a primeira pode em muito se beneficiar da segunda. Para tal, utilizemos referencial teórico e apresentaremos uma proposta de investigação e resultados de estudo piloto na Prefeitura de Lagoa Santa (Minas Gerais). Estruturamos a monografia em quatro capítulos: (1) Introdução; (2) A Gestão Pública Municipal e o uso da Gestão do Conhecimento como ferramenta; (3) Proposta de investigação (4) Análise das práticas de Gestão Do Conhecimento e dados coletados através do questionário piloto na Prefeitura de Lagoa Santa; e (5) Conclusão.

No segundo capítulo, o foco será a Gestão do Conhecimento propriamente dita e sua intercessão com a Gestão Pública. Apresentaremos as diferenças entre a administração privada e pública no que tange à GC; obstáculos particulares ao âmbito público; e por fim um levantamento das especificidades gestão pública municipal, apontando os prováveis empecilhos para a aplicação da GC nesse nível.

No terceiro capítulo, apresentaremos uma proposta de investigação da Gestão do Conhecimento em municípios. Esmiuçaremos a metodologia utilizada na criação do questionário sugerido e em sua aplicação piloto na Prefeitura de Lagoa Santa.

No quarto capítulo, apresentaremos dados coletados através da metodologia piloto aplicada na referida prefeitura, analisando o perfil dos entrevistados, as práticas de GC mais difundidas e presentes no questionário, e apontaremos os resultados dessa seção da pesquisa. Por fim, serão apresentados os dados coletados com relação as dificuldades de implantação de GC na percepção dos respondentes.

No último capítulo, faremos as considerações finais e conclusão do trabalho respondendo às perguntas por ele levantadas.

1.1 JUSTIFICATIVA

O gestor público capacitado deve, segundo o site da UFMG, agregar habilidades das áreas de ciências políticas, sociais, gerenciais, econômicas, exatas, ciências da informação e antropologia. As duas últimas em especial tendem a ser esquecidas nos cursos de graduação do campo de públicas em Minas Gerais (incluindo o ofertado pela própria UFMG), tendo no máximo uma cadeira de ciências da informação e nenhuma de antropologia.

Este trabalho se concentra em uma destas áreas de estudo desvalorizadas na administração pública, mas que na realidade é de grande importância para o aumento da eficiência e eficácia dos seus serviços. A gestão do conhecimento é tipicamente enquadrada no campo das ciências da informação, no entanto, existem autores como Michael Barzeley e Batista que situam trabalhos de gestão do conhecimento em organizações públicas no campo de estudos da Gestão Pública ou "Políticas de Gestão Pública" (BATISTA, QUANDT, *et al.*, 2005). Assim se situa essa proposta.

Nos primórdios do debate sobre políticas públicas, já se falava da importância da informação e do conhecimento para que aquelas fossem de qualidade. Simon (1957, apud SOUZA, 2006.) argumentava que a limitação de racionalidade dos "decisores públicos" era causada por problemas tais como a informação incompleta ou imperfeita, mas que poderia ser minimizada pelo conhecimento racional. Ainda nos

dias atuais, fala-se muito sobre a falta de informação, quando na maioria das vezes o que realmente ocorre é um grande estoque de dados e até mesmo informações, mas que não são processados para se tornarem conhecimento utilizável (BATISTA, QUANDT, *et al.*, 2005).

O uso sistemático do conhecimento através da sua gestão já demonstrou trazer diversos benefícios e esses estão registrados nos estudos de empresas públicas, administração indireta e nos ministérios brasileiros. As vantagens mais citadas na pesquisa de Batista et al.(2005) nos ministérios com um mínimo de sucesso na implantação de práticas de GC foram a (1) melhoria no acesso e uso da informação, também mencionado por Syed-Ikhsan e Rowland (2004); melhor qualificação e agilidade na tomada de decisões, também sustentado por Wiig (2002), diminuindo o tempo de resposta inteligente em situações de urgência como dito por Batista (2004); ganhos de produtividade e eliminação de duplicidades; acordos e compartilhamento de procedimentos entre diversos órgãos com atividades similares. Em Wiig (2002) o autor demonstra também que a GC em organizações públicas pode auxiliar a população a participar efetivamente na tomada de decisões e desenvolver o capital intelectual societal.

Tendo isso em vista, apresentamos a gestão do conhecimento como uma ferramenta que deve ser explorada pela gestão municipal em especial (e pela gestão pública como um todo), posto que está em crescente demanda por estratégias para aumentar sua eficiência e modernidade (ORTIZ e MEDEIROS, 2015). Portanto, nosso empenho é no sentido de apresentar essa ferramenta para os gestores públicos, sem a intenção de ser um guia para sua implementação.

Sendo esse o público alvo da presente monografia, acreditamos que administradores públicos de todas áreas podem se beneficiar desta leitura como uma introdução ao assunto. Naturalmente que gestores especializados em municipalidades podem obter ainda mais proveito por ser esse o nosso enfoque. Acreditamos que o gestor público qualificado deve ter uma boa compreensão das ferramentas ao seu dispor para que possa utilizá-las no dia a dia de sua função, elaborar projetos tendo em vista os recursos disponíveis, ou mesmo solicitar a ajuda

de profissionais especializados na área, como é comum que se faça atualmente com assuntos contábeis ou financeiros, sendo de todo modo indispensável que se tenha uma boa noção dessas matérias.

A escassez de trabalhos voltados para a aplicação de GC em municípios torna pertinente um estudo piloto como um ponto inicial de coleta de dados sobre o assunto. A escolha de Lagoa Santa foi influenciada pela realização de um projeto do curso de Gestão Pública em parceria com a cidade, através do qual tomamos conhecimento das dificuldades informacionais do município. Espera-se que com isso, esse importante recurso ganhe espaço, notoriedade e que se torne uma pauta na organização participante da pesquisa. Lamentavelmente, não dispomos de recursos para realizar uma pesquisa mais abrangente para que fossem possíveis generalizações e significância estatística.

1.2 PROBLEMA

O problema abordado na presente monografia diz respeito à adoção de práticas de GC na administração pública municipal, apresentando uma proposta de estudo e uma aplicação piloto na prefeitura de Lagoa Santa. Destarte, as perguntas que norteiam este trabalho são as seguintes:

- (a) Quais contribuições a Gestão do Conhecimento pode trazer para a prestação de serviços públicos se utilizada como ferramenta pelos gestores públicos?
- (b) Quais são as particularidades que podem influenciar a aplicação da GC a nível municipal?

(c) Quais são as práticas de GC mais utilizadas na prefeitura de Lagoa Santa?

(d) Quais são os maiores estraves para a implementação de práticas de gestão do conhecimento em Lagoa Santa?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar a gestão do conhecimento como uma ferramenta de gestão pública apontando seus benefícios e dificuldades relativos à sua aplicação, propondo um estudo piloto para analisar a relação da prefeitura municipal de Lagoa Santa com essa atividade gerencial.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) analisar as práticas de gestão do conhecimento na Prefeitura de Lagoa Santa;
- b) identificar o nível de familiaridade dos colaboradores da prefeitura com gestão do conhecimento;
- c) identificar os empecilhos para implantação de práticas de GC no caso de Lagoa Santa.

2 GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

No decorrer da introdução, foram apresentados alguns conceitos iniciais para a compreensão deste trabalho. A partir de agora o enfoque será na Gestão do Conhecimento propriamente dita e sua intercessão com a Gestão Pública. Serão apontadas as diferenças entre a administração privada e pública no que tange à GC; obstáculos específicos do âmbito público; para então levantar prováveis empecilhos particulares ao nível municipal.

O interesse e a aplicação da Gestão do Conhecimento iniciaram-se em grandes empresas do setor privado. A primeira, relatada em artigo de Wiig (1997), foi a Chaparral Steel que em 1975 já adotava, explicitamente, práticas administrativas focadas em gestão do conhecimento. Nesse setor, a GC ganhou destaque por ser uma ferramenta importante para a inovação de processos, produtos e serviços das empresas, de modo a aumentar a produtividade, conquistar novos clientes e manter os atuais, aumentar a lucratividade e tornarem-se mais competitivas (BATISTA, 2012).

No âmbito acadêmico, a GC começou a se popularizar na década de 1980, e em 1993 foi realizada a primeira conferência dedicada exclusivamente ao assunto, sendo que grande parte dos presentes eram representantes de empresas interessadas na nova prática administrativa (PRUSAK, 2001). Paulatinamente, nações, como Singapura, e organizações do setor público começaram a se interessar pela área (WIIG, 1997). No Brasil, como já foi dito no primeiro capítulo, o assunto só começou a ser discutido na década de 1990 (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012).

Ainda hoje, gerir o conhecimento pode ser algo inusitado para muitos por se tratar de um bem intangível. Como administrar algo que não se pode ver nem quantificar? Essa característica o torna ainda mais interessante, posto que, bens tangíveis quando utilizados tendem a se depreciar, ao passo que o conhecimento cresce quando utilizado e se deprecia quando não (SVEIBY, 2001 apud SYED-IKHSAN e ROWLAND, 2004).

Além de ser um bem intangível, outra informação importante sobre o conhecimento é que ele pode ser separado em tácito e explícito. O conhecimento tácito é, em geral, um grande problema no cotidiano de órgãos da administração pública. Tácito é o conhecimento individual, está na ‘cabeça’ de cada pessoa, por assim dizer. O oposto é o conhecimento explícito que é público, registrado (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012). É muito comum que cada funcionário com determinada função mais específica seja o único a saber executá-la, ou quem conheça as melhores empresas e órgãos para parcerias, ou que possua o know-how (“a manha”) para realizar uma atividade. O conhecimento tácito é importante, pois representa o aprendizado de cada colaborador, mas é fundamental que seja compartilhado e registrado (conhecimento explícito). Essa prática costuma ser realizada de maneira caótica ou completamente esquecida sem um sistema vigente de GC.

É bastante comum que o conhecimento seja administrado de maneira implícita, sem verdadeira intenção e consciência de seu gerenciamento. A Gestão do Conhecimento abrangente, sistemática e deliberada, “reúne as condições que criam a infraestrutura, física e digital, necessária ao gerenciamento de diversos conhecimentos técnicos e pessoais espalhados no interior da empresa” (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012). Simultaneamente, busca abordagens voltadas para as prioridades da organização de modo a desenvolver práticas não-burocráticas e uniformemente difundidas, tornando-se parte da rotina de trabalho de todos os funcionários (WIIG, 2002). Uma visão mais sócio-técnica é a de Meso e Smith (2000) que tratam a GC como uma combinação intrincada de infraestrutura organizacional e tecnológica, bem como, de cultura cooperativa, conhecimento e pessoas (MONAVVARIAN e KASAEI, 2007).

Os benefícios que o serviço público pode obter através do uso da GC são diversos, como já foi dito anteriormente. Alguns deles são percebidos a curto prazo e afetam diretamente a performance organizacional, enquanto outros têm efeitos de longo prazo e podem levar ao desenvolvimento de habilidades que propiciem o surgimento de novas estratégias operacionais (WIIG, 2002).

A Gestão do Conhecimento, se executada de maneira abrangente e consistente, pode desempenhar um papel central no aumento da eficiência (capacidade de realizar atividades com qualidade despendendo o mínimo de recursos) e efetividade (realizar com eficiência uma atividade que irá resultar no máximo de benefícios para a sociedade) no funcionamento dos órgãos públicos em que for aplicada (WIIG, 2002; BATISTA, 2004) e aprimorar a aprendizagem institucional, por meio da facilitação da troca de conhecimento tácito (MONAVVARIAN e KASAEI, 2007). Dessa forma, os membros e instituições do setor público trabalharão de maneira mais eficiente, permitindo que a sociedade prospere e conseqüentemente melhore a qualidade de vida de seus cidadãos (WIIG, 2002). Batista (2004) diz algo semelhante ao afirmar que através da construção, manutenção e ampliação do capital social e intelectual das organizações, seria possível promover a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida.

A GC pode ajudar a preparar cidadãos, organizações não-governamentais e a sociedade civil como um todo para participarem ativamente do processo de tomada de decisões e para atuarem como parceiros do Estado na elaboração e implementação de políticas públicas (BATISTA, 2004; WIIG, 2002). Os mesmos dois autores em seus respectivos trabalhos defendem que a GC, quando amplamente utilizada nas instituições públicas de um país, melhora a competitividade da nação na economia globalizada dos dias atuais, não apenas enquanto Estado, como também criando uma sociedade educada e competente em conhecimento que é capaz de competir por si só.

No terceiro capítulo serão apresentadas as práticas e estratégias de GC mais empregadas tanto no setor público, quanto no privado para obter alguns desses resultados. Já na próxima seção trataremos das diferenças entre o setor público e o privado no que tange o uso da GC.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SETORES PÚBLICO E PRIVADO

Partindo de um ponto de vista weberiano, a gestão pública (GP) está a serviço do interesse público (CKAGNAZAROFF, 2002), portanto nesse campo consideramos serem amplas as possibilidades de aplicação da GP. De forma simplificada, para o propósito deste trabalho será suficiente dizer que o órgão/instituição/organização que “toda coletividade e não apenas uma parte dela, pactuar, explícita ou implicitamente, ser de interesse comum, irá integrar a esfera pública” (COELHO, 2009, p.15). Por conseguinte, a esfera privada será tudo que restar, qual seja, a ação dos indivíduos na sociedade civil por interesses particulares. (COELHO, 2009).

No âmbito privado, muitas empresas procuraram incorporar a GC para reforçar sua competitividade no mercado, melhorar a qualidade dos produtos, aumentar os lucros e inovar mais (BATISTA, 2012). No entanto, no setor público as noções de competição, produtos, clientes e comércio, na maioria das vezes não existem no sentido tradicional. Por essa razão, a GC é utilizada com outros objetivos, segundo Batista (2012) a administração pública busca principalmente aumentar sua eficiência e efetividade social, bem como promover o desenvolvimento do país. Chong (2011) reforça que o setor privado valoriza o lucro e a sustentabilidade de sua vantagem competitiva, em contraste com o setor público e implementa a GC com vistas a melhorar o serviço prestado a outros órgãos e ao público como um todo.

Batista (2012, p.18) afirma ainda que o crescimento nas inovações é um benefício em comum entre os setores:

No setor público, é importante relacionar também os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação. No entanto, a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população (BATISTA, 2012).

Foi também Batista (2004) que propôs uma explicação para a ausência de organizações referências em gestão do conhecimento na administração direta que mencionamos anteriormente. O autor aponta para o baixo nível de conscientização dos gestores públicos sobre a importância da GC e como consequência não se

prioriza um projeto nesse sentido para a alocação de recursos destinados a ele, especialmente tendo em vista que os recursos são escassos.

De modo geral, organizações públicas funcionam de maneira muito diferente das privadas devido a uma variedade de fatores financeiros e sociais que influenciam a cultura organizacional, assim como o conhecimento gerado por elas. Visto que existem tantas diferenças entre um setor e outro, os obstáculos para uso da gestão do conhecimento como uma ferramenta na gestão pública (especialmente de modo consistente) também são outros.

2.2.1 INOVAÇÃO, BUROCRACIA E MENSURAÇÃO

É difícil falar de eficiência no serviço público e não falar de burocracia (no seu sentido mais popular, procedimental). Amayah (2013) aponta em seu trabalho que a natureza burocrática de muitas organizações do setor público, em que o conhecimento não flui facilmente para outros departamentos ou órgãos, não é favorável para o compartilhamento de conhecimento e iniciativas de GC. No trabalho desenvolvido por Chong, Salleh, *et al.* (2011) os autores também apontam para a ineficiência, inefetividade e impotência do setor público provocadas pelos constrangimentos herdados de seus modelos organizacionais, levando a respostas lentas e oferecendo poucos incentivos para inovação.

É evidente que estes empecilhos não são encontrados apenas por aqueles que tentam implementar práticas de GC, mas para toda grande mudança. Por isso, segundo Ckagnazaroff (2002), o setor público tem dificuldades para inovar:

Tradicionalmente líderes da gestão pública são considerados lentos para inovar, devido a ênfase dada aos procedimentos estabelecidos e ao fato de se aterem a modos burocráticos de funcionamento. Lane (1993) conclui que existe uma maior ênfase na inovação no setor privado se comparado ao setor público. (CKAGNAZAROFF, 2002, p.7)

Além das limitações provocadas pela burocracia, a dificuldade na mensuração de resultados no serviço público pode ser outro fator desestimulante para a inovação. Regina Pacheco (2013) explica que devido à natureza extremamente complexa dos objetivos e da área de atuação do setor público, quando se pretende mensurar os impactos das suas ações é difícil estabelecer relações de causalidade entre o que foi empreendidas e o resultado observado. São inúmeras variáveis que afetam a situação e que podem ser confundidas por efeitos do serviço prestado. Outras vezes as ações requerem um longo prazo para que os impactos possam ser observáveis. Também há variações de um setor a outro, por exemplo, no Brasil na área saúde a mensuração de resultados já é mais comum, enquanto na educação tem gerado debates acalorados por parte daqueles que discordam das formas de mensurar (PACHECO, 2010). Portanto, é mais difícil saber o que está funcionando nas organizações públicas do que é no setor privado.

2.1.2 MOTIVAÇÃO

A falta de incentivos para que os funcionários compartilhem conhecimento se apresenta como um desafio na implementação de uma GC abrangente. Em órgãos públicos é mais difícil criar um sistema de recompensas, visto que são muito menores (em comparação com o setor privado) as chances de se poder conceder incentivos financeiros. O mais comum é que os próprios sistemas de avaliação de funcionários não funcionem como deveriam e não sirvam como incentivo (LIEBOWITZ e CHEN , 2004). Desse modo, torna-se mais complicada a tarefa de motivar os colaboradores a participarem ativamente dos processos de GC.

2.1.3 RECURSOS

No estudo conduzido por Sandhu, Jain e Ahmad (2011) em organizações públicas a falta de tempo foi apontada como um dos fatores que dificultam o compartilhamento de conhecimento. Isto pode ser decorrente de uma sobrecarga dos funcionários trabalhando em número menor que o ideal, devido à morosidade do processo de contratação no serviço público. Poucos funcionários acabam desempenhando o papel de vários e o fazem sob grande pressão para realizar em tempo hábil tarefas fundamentais para seu público alvo.

Além do tempo, outro recurso escasso é o financeiro. Batista (2004) aponta que a administração pública, especialmente a direta, opera com orçamento bem reduzido. Devido a essa limitação, não é sempre possível custear despesas de treinamento, TI e serviços de consultoria.

2.1.4 INFLUÊNCIA POLÍTICA

Em organizações públicas fatores políticos não apenas influenciam, como permeiam todas as suas atividades. Logo, a política tem um grande impacto tanto na criação quanto na transferência de conhecimento, as vezes de maneira implícita e outras em forma de comandos explícitos que precisam ser seguidos (SYED-IKHSAN e ROWLAND, 2004). Os objetivos organizacionais no setor público também são mais difíceis de mensurar e mais conflitantes do que no setor privado devido às influências políticas (PANDEY e WRIGHT, 2006 apud AMAYAH, 2013).

2.1.5 ESPECIFICIDADES BRASILEIRAS

O Brasil é um Estado cujo presidencialismo somado ao multipartidarismo, à representação proporcional e às profundas clivagens político-sociais levaram ao chamado presidencialismo de coalizão: uma forma de organizar o governo que consiste na congregação interpartidária para formação do Executivo. Em países com

configurações semelhantes às brasileiras, “a governabilidade e a estabilidade institucional requerem a formação de alianças e maior capacidade de negociação” (ABRANCHES, 1988).

Para aumentar essa capacidade de negociação, cargos políticos (como de ministros e secretários) e administrativos (como de diretores e outros que dispensam concursos) formalmente chamados de cargos de livre nomeação, são moedas de troca (ABRANCHES, 1988). Portanto, “em cada novo governo o aparelho de Estado é utilizado [...] para atender interesses de grupos políticos que apoiam o partido que exerce a chefia do Poder Executivo” (CKAGNAZAROFF, 2002).

Como consequência, a cada troca de governo, especialmente quando há troca de partido, diversos funcionários de todos os níveis da federação (união, estados e municípios) são removidos de seus cargos e em sua maioria não são pessoas da casa, logo se desvinculam totalmente do órgão no qual trabalhavam. Grande parte, se não todo, o conhecimento adquirido por eles na organização tende a se perder devido a falta de uma estratégia de Gestão de Conhecimento. É necessário estabelecer procedimentos adequados para assegurar que a informação e o conhecimento se mantenham na organização, até mesmo em casos simples de aposentadoria e exonerações comuns (SYED-IKSHAN E ROWLAND, 2004).

Uma outra consequência desse arranjo é o caráter competitivo que a máquina pública passa a ter, enquanto o ideal seria que fosse cooperativo. “Grupos de interesse, profissionais ou mesmo políticos, competem por espaço institucional e por recursos em detrimento da resolução de problemas dos cidadãos” (INOJOSA, 2002, p.104 apud CKAGNAZAROFF, 2002). Esse fator é prejudicial, pois a transferência de conhecimento não acontece em uma organização a menos que seus funcionários apresentem um alto nível de cooperação (Goh, 2002 apud SYED-IKSHAN E ROWLAND, 2004).

2.1.5 PARTICULARIDADES DE GOVERNOS LOCAIS

O Pacto Federativo estabelecido na Constituição Federal de 1988 (CF88) concedeu maior autonomia aos municípios, tornando-os entes federados. A CF88 estabelece no artigo 23 que eles compartilham com a União e Estados diversas responsabilidades como a preservação ambiental, acesso à cultura, segurança, saúde e assistência pública. Além dessas, aos municípios são atribuídas também (no artigo 30) competências exclusivas, por exemplo: instituir e arrecadar tributos, prestando contas e publicando balancetes; organizar e prestar os serviços públicos de interesse local, incluído o transporte coletivo; manter a educação pré-escolar e de ensino fundamental; prestar serviços de atendimento à saúde; e promover a proteção do patrimônio histórico cultural local.

O município deve ainda, assim como a União e os Estados, executar todas as suas tarefas cumprindo com a Lei de Responsabilidade Fiscal (“estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências”, Lei Complementar nº 101 de 04 de maio de 2000) e a Lei da Transparência (estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal [...], a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações [...] sobre a execução orçamentária e financeira”, Lei Complementar nº 131 de 27 de maio de 2009) que acabaram por aumentar o nível de dificuldade na execução das tarefas dos municípios. Apesar das leis citadas abarcarem também a União e os Estados, o peso que possui para os municípios é diferenciado (ORTIZ e MEDEIROS, 2015).

Além das competências atribuídas aos municípios pela CF88, gradativamente foi se desenvolvendo um processo de transferências de outras funções desempenhadas pelos governos Estadual e Federal de maneira não-institucionalizada, aumentando ainda mais sua carga de responsabilidades (VIGNOLI, 2009). Vignoli aponta para a falta de regulamentação no que diz respeito ao financiamento das novas funções assumidas pelos municípios, resultando em diversos municípios com menos recursos do que têm atribuições.

Destarte, tona-se cada vez mais necessário que esses entes adotem estratégias e práticas que aumentem sua eficiência para que possam fazer mais com os recursos limitados que possuem (ORTIZ e MEDEIROS, 2015). Vignoli (2009) também defende a importância de se pensar na modernização da gestão pública municipal, lembrando que a grande maioria dos municípios brasileiros – os pequenos, 81,56% deles com até 30.000 habitantes – não conseguiriam fazê-lo sem apoio institucional da federação. Muitos deles não possuem sequer técnicos capazes de formularem projetos para a obtenção de financiamento para novas empreitadas, nem apoio técnico para a execução de tais projetos (VIGNOLI, 2009). Portanto, uma ferramenta como a GC nos municípios seria de grande ajuda, porém nem todos têm condições de implementá-la sem o apoio dos outros entes federados.

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO MAIS COMUNS

2.2.1 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A prática da Memória Organizacional tem por objetivo capturar, divulgar e reutilizar informações com base no que já foi vivido ao longo da história da organização, registrando as experiências e conhecimentos dos funcionários. Dessa forma, o conhecimento tácito existente na instituição é transformado em explícito por meio dos documentos elaborados para a Memória Organizacional (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012). Essa prática diminui a possibilidade de existirem empregados “insubstituíveis”, aquelas pessoas que dominam com exclusividade a execução de um processo, produto ou serviço, que quando precisam se ausentar da organização causam transtorno (BATISTA, 2004).

No entanto, de nada adianta armazenar um conhecimento se ninguém chegar a acessar esses registros, por isso a organização deve incentivar os colaboradores a consultar o que foi armazenado para facilitar a execução de suas tarefas. É importante também que o acesso a Memória Organizacional seja rápido e fácil, evitando o arquivamento de documentos sem contexto (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012).

2.2.2 LIÇÕES APRENDIDAS

A segunda afirmativa diz respeito às práticas das Lições Aprendidas. Essa consiste em registrar o que aconteceu em cada projeto, qual era o resultado esperado e a análise das causas das diferenças entre ambas e o que foi aprendido com todo o processo (BATISTA, 2004). Deve-se ao final de cada operação responder às perguntas: o que deu certo? O que não deu? O que faríamos da mesma forma? O que faríamos diferente? O que aprendemos? (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012).

O registro das Lições Aprendidas é uma prática importante, pois evita a repetição de erros cometidos anteriormente, além de permitir a repetição do que deu certo, aprendendo com os erros e acertos cometidos. Disponibilizar esse conhecimento para outras equipes que possam ter tarefas semelhantes no futuro ou simultaneamente em outros departamentos também é fundamental (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012). As avaliações da *performance* em suas diferentes formas são instrumentos valiosos, pois sem oportunidades de aprendizado para os empregados, pode-se criar uma deficiência no crescimento dos bens intelectuais de uma organização (CHONG, SALLEH, *et al.*, 2011).

2.2.3 BANCO DE CONHECIMENTOS

Trata-se de uma base de conhecimentos na qual se reúnem as lições aprendidas, as melhores práticas e outras formas de conhecimentos adquiridos, de forma a compilar e facilitar o acesso desses recursos em toda a organização (BATISTA, 2004).

2.2.4 COMUNIDADES DE PRÁTICA SEGUNDO STRAUHS

As Comunidades de Prática são redes de trabalho que têm como propósito trocar e compartilhar informações e experiências individuais. Essas comunidades não fazem parte da estrutura formal da organização, sendo assim mais informais e

espontâneas, podendo ter como membros desde pessoas que fazem parte do mesmo departamento até pessoas de órgãos diferentes. Os encontros e discussões promovidos pelas Comunidades de Prática promovem o aprendizado coletivo, a inovação e o desenvolvimento do conhecimento em organizações que estimulam esse tipo de prática (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012).

2.2.5 COMUNIDADES DE PRÁTICA SEGUNDO BATISTA

Temos aqui uma segunda prática intitulada Comunidades de Prática, porém essa foi definida por Batista (2004) como um espaço virtual institucionalizado pela organização, no qual seus funcionários podem compartilhar informações e conhecimento sobre assuntos em pauta, ou sobre projetos e pesquisas nos quais estejam trabalhando. Deve ser um espaço organizado de interação virtual, contendo todas as ferramentas típicas de internet, no qual todo o histórico das interações fica armazenado (BATISTA, 2004).

Funcionam como um instrumento de suporte às redes de pesquisas e gerentes, pois fomentam o compartilhamento de informações e conhecimentos, bem como sua coleta e armazenamento. Apoiam também outros meios de interação (como reuniões e contatos telefônicos) entre pesquisadores e técnicos durante a execução de projetos (BATISTA, 2004).

2.2.6 MAPA DE CONHECIMENTOS

O Mapa de Conhecimentos indica a localização do conhecimento explícito em forma de documentos, relatórios, atas de reuniões e afins e disponibiliza esse guia para toda a organização. É importante também que indique o valor, a utilidade e a aplicabilidade de cada arquivo de conhecimento (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012).

Essa prática facilita a interação entre o interessado e especialista; auxilia na identificação de vazios de conhecimento facilitando a elaboração de planos de

capacitação e a contratação de pessoal que preencha esse vazio (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012). A criação do Mapa de Conhecimentos também dificulta a existência do funcionário “insubstituível” (BATISTA, 2004). Segundo SYED-IKHSAN e ROWLAND (2004) gestores deveriam, além de identificar e localizar o conhecimento, desenhar estratégias que promovessem seu uso na organização.

2.2.7 SOFTWARE

Os softwares de gestão são importantes ferramentas de tecnologia da informação quando são desenvolvidos e customizados de acordo com a necessidade de cada organização. Para que seja eficiente na sua função de apoiar os processos de gerenciamento precisa ser flexível e fácil de modificar, desta forma os utilizadores podem (e devem) mapear os requisitos de inclusão ou supressão de funcionalidades visando adequá-lo ao máximo às suas necessidades (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012).

A tecnologia da informação, ainda que não seja a resposta para o sucesso da GC, desempenha o importante papel de ser o meio pelo qual os indivíduos em uma organização podem criar, capturar, armazenar, transformar e disseminar conhecimento efetivamente (SYED-IKHSAN e ROWLAND, 2004).

2.2.8 IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES

A tecnologia pode ser uma grande aliada da Gestão do Conhecimento se for pensada especialmente para a necessidade de cada organização. Por isso, identificar essas necessidades, mapeando o que é preciso em cada setor antes de adquirir qualquer ferramenta é fundamental. Dessa forma, a tecnologia pode servir ao seu propósito de facilitar o uso, armazenagem e divulgação do conhecimento e evita-se o lixo tecnológico (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012) e o desperdício de recursos.

2.2.9 BANCO DE TALENTOS

O Banco de Talentos agrupa informações sobre todos os funcionários de uma organização ou empresa. A instituição pode personalizar seu banco para conter os dados que julga serem mais importantes, mas o objetivo dessa prática é permitir a visão clara das competências, experiências e áreas de conhecimento de cada empregado. A implementação dessa prática facilita a realocação de funcionários, promoções e a ocupação de novos cargos sem desvalorizar aqueles que já trabalham na organização, garantindo a isonomia na participação de processos seletivos a todos (BATISTA, 2004).

2.2.10 MELHORES PRÁTICAS

As Melhores Práticas são como o nome sugere, as práticas realizadas na organização que são consideradas exemplares após serem avaliadas e comparadas com outras. Podem ser consideradas procedimentos padrão para a realização de uma tarefa ou como forma de solucionar um determinado problema. A organização, portanto, detecta e divulga essas práticas juntamente com o contexto de sua aplicação (BATISTA, 2004).

2.2.11 REVISÃO DE PROJETOS OU “PEER REVIEW”

A prática da Revisão de Projetos é realizada por um especialista de conhecimento igual ou superior ao do profissional responsável pela execução do projeto em questão. Quando uma pessoa capacitada revê um trabalho antes que seja finalizado ela reduz a ineficiência e a ineficácia na organização. Podem ser montados grupos temporários com funcionários de diversas especialidades para avaliar um mesmo projeto ou mais de um (BATISTA, 2004).

2.2.12 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências busca posicionar as pessoas em ambientes e funções adequados aos seus perfis para que prosperem profissionalmente (BATISTA, 2004). Uma vez que os empregados estejam bem lotados torna-se mais fácil o seu desenvolvimento técnico e comportamental em vista do que é exigido em sua função (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012). Essa prática torna os funcionários mais motivados e mais criativos na solução de problemas do que quando realizam apenas tarefas aquém de suas capacidades e que nada tem a ver com suas especialidades (BATISTA, 2004). O conhecimento também tende a ser criado mais facilmente se os funcionários estiverem posicionados de maneira otimizada (SYED-IKHSAN e ROWLAND, 2004).

2.2.13 *FEEDBACK* DO USUÁRIO

Consiste em consultar o usuário, o público alvo dos serviços prestados, sobre o desempenho desse serviço. Se em empresas privadas é importante o contato com cliente, é ainda mais importante em organizações que estão a serviço de uma democracia. A GC, por meio de práticas como essa, pode desempenhar um papel importante ao propiciar a participação da sociedade civil no processo de tomada de decisões (WIIG, 2002), de correção de rotas e avaliação dos serviços prestados.

3 PROPOSTA DE INVESTIGAÇÃO

Realizamos um estudo piloto na cidade de Lagoa Santa, na administração municipal, através da aplicação de questionário. Lagoa Santa é um município do estado de Minas Gerais com aproximadamente 61.751 habitantes (IBGE, 2017) e localizado a 35km de Belo Horizonte. A estrutura administrativa é dividida em 9 órgãos ligados diretamente ao Gabinete do Prefeito:

- Secretaria de Gestão;
- Secretaria de Fazenda;
- Secretaria de Saúde;
- Secretaria Educação;
- Secretaria de Desenvolvimento Urbano;
- Secretaria de Bem Estar Social;
- Diretoria de Controle Interno;
- Assessoria Jurídica;
- Coordenadoria de Comunicação.

O questionário utilizado neste trabalho foi elaborado com base nas práticas mais populares de GC, apresentadas por Batista (2004) e por Strauhs & Pietrovski (2012). O questionário apresenta duas seções: a primeira trabalha o perfil do respondente e a segunda trata da gestão do conhecimento na prefeitura. Na segunda seção são 14 afirmativas, cada uma ilustrando uma prática, e ao final uma pergunta sobre as possíveis dificuldades para implantação da GC (o questionário completo pode ser visto no Apêndice 1). As afirmativas são pontuadas segundo a escala de Likert: 1 para discordo totalmente; 2 para discordo parcialmente; 3 para não concordo, nem discordo; 4 para concordo parcialmente; e 5 para concordo totalmente. O objetivo do presente trabalho não é identificar e analisar todas as práticas de GC existentes na prefeitura e sim iniciar uma reflexão sobre elas apontando algumas das mais populares apresentadas pelos autores mencionados e estimular a realização de uma pesquisa mais aprofundada e estatisticamente significativa.

O questionário foi criado no formato Google Forms e enviado, por email, pela equipe de comunicação da prefeitura para todas as suas Secretarias e para os demais escritórios ligados ao Gabinete do Prefeito, portanto, auto-administrado. Isso define um universo de 977 questionários enviados. O objetivo foi de mesclar a visão dos chefes com a dos funcionários para evitar um viés nesse sentido.

Ao final do período de levantamento de dados, obteve-se 56 questionários respondidos por pessoas de diferentes áreas e cargos. O percentual de respostas considerando o universo foi de 5,73%. Não houve retorno apenas da Assessoria Jurídica e da Coordenadoria de Comunicação. Sendo assim, propôs-se o levantamento de dados em estudo piloto, visto que para se alcançar um percentual de respostas mínimo para se considerar ideal o estudo, demandaria mais tempo para essa etapa da investigação, posto que o número adequado de participantes da pesquisa seria mais alto do que o apresentado aqui.

No próximo capítulo, apresentaremos os resultados do questionário, analisando o perfil dos entrevistados, as práticas de GC mais difundidas e presentes no questionário, e simultaneamente, estudaremos a importância de determinadas práticas para a gestão pública e os resultados dessa seção da pesquisa. Por fim, serão apresentados os dados coletados com relação as dificuldades de implantação de GC na percepção dos respondentes.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Um conceito que precisamos definir antes de iniciarmos a análise dos resultados é o de práticas de gestão. Segundo Batista, 2004: “Práticas de Gestão do Conhecimento são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior” (p.7). Elas devem ser executadas regularmente; ter por objetivo o gerenciamento da organização e basear-se em padrões de trabalho.

As práticas se tornam sistema de GC quando estão interligadas e são aplicadas com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional. Para que atinjam esse objetivo, as práticas devem ser pensadas de acordo com a missão e estratégias organizacionais do órgão em que foram aplicadas (BATISTA, 2004).

No presente trabalho não procuramos identificar se a Prefeitura de Lagoa Santa possui um sistema de GC, buscamos apenas identificar se exercem algumas das atividades listadas e se o fazem de maneira consistente para cada uma delas. Pretendemos também identificar quais são os maiores empecilhos para a implantação de práticas de GC na visão dos respondentes.

A seguir apresentaremos os resultados obtidos através do questionário [Apêndice 1] de elaboração nossa com base nas práticas mais populares de GC, listadas por Batista no livro “Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal” (BATISTA, 2004) e por Strauhs *et al.* no livro “Gestão do Conhecimento nas organizações” (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012). O instrumento é dividido em duas seções: a primeira relativa ao perfil do entrevistado e a segunda em relação à gestão do conhecimento na prefeitura. Foram 56 respondentes de diferentes órgãos da administração direta do município.

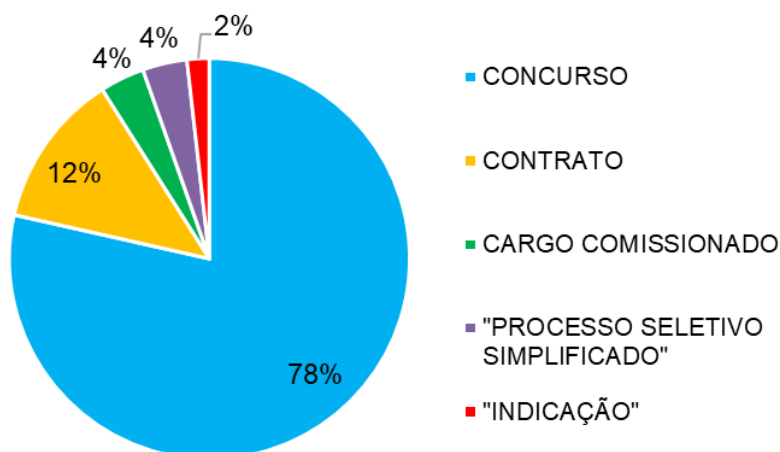
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Todos os respondentes foram questionados quanto: (a) ao meio pelo qual ingressou na prefeitura; (b) à unidade em que trabalha; (c) a ocupar cargo de chefia ou não; (d) ao tempo que trabalha naquela prefeitura; (e) a ter ou não ouvido falar em gestão do conhecimento.

O Gráfico 1 abaixo represa a questão (a), “Qual foi o meio pelo qual ingressou na Prefeitura de Lagoa Santa?”. Foram dadas as opções “concurso”, “contrato”, “cargo comissionado” ou “outros” para complementação. Através dessa opção foram acrescidos “processo seletivo simplificado” e “indicação”.

Gráfico 1

QUAL FOI O MEIO PELO QUAL INGRESSOU NA PREFEITURA DE LAGOA SANTA?



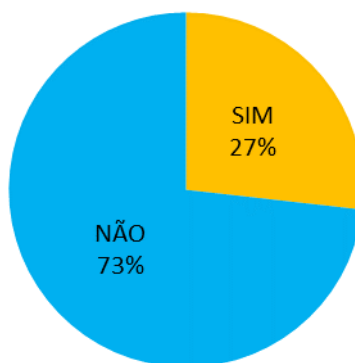
Fonte: elaboração nossa (2018).

A grande maioria (78%) dos funcionários é concursada, seguida de 12% contratados. Ingressaram por “cargo comissionado” e “processo seletivo simplificado” 4% do total, e os 2% restantes por indicação.

O gráfico de pizza representado na Gráfico 2 recebe o título da pergunta como foi feita no questionário. A resposta era aberta, de forma que interpretamos níveis de chefia desde coordenação informal à diretoria como “sim”.

Gráfico 2

ATUALMENTE OCUPA ALGUM CARGO DE CHEFIA?

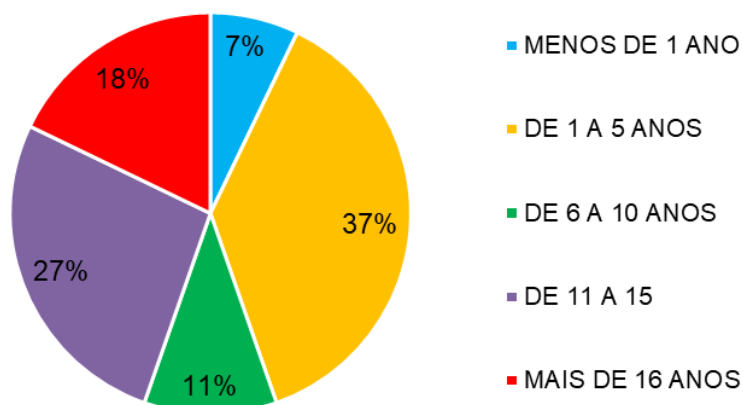


Fonte: elaboração nossa (2018).

Obtivemos que 27% do total de respondentes exercem atualmente cargo de chefia, seja como coordenador(a), chefe de departamento, gerente de divisão ou diretor(a). Os outros 73% não ocupam nenhum cargo do tipo.

O Gráfico 3 ilustra a questão “Há quanto tempo trabalha nesta prefeitura?”. Não foram definidos valores, sendo a resposta aberta. Para simplificar a representação, criamos seis categorias em intervalos de cinco anos.

Gráfico 3

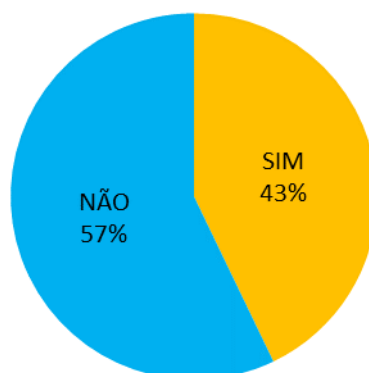
**HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NESTA
PREFEITURA?**

Fonte: elaboração nossa (2018).

Na categoria “de 1 a 5 anos” encontra-se a maioria dos colaboradores (37%), em seguida, com 27% está a categoria “de 11 a 15 anos”. Os mais antigos da casa, que fazem parte da equipe há mais de 16 anos representam 18%. Os menores percentuais são de recém chegados, “menos de 1 ano”, com 7% e os que tem “de 6 a 10 anos” de trabalho na prefeitura.

O Gráfico 4 ilustra se os funcionários que responderam o questionário já haviam tido qualquer tipo de contato com a GC ou não. A pergunta foi “Já ouviu falar em Gestão do Conhecimento?” e as opções foram “Sim”, “Não” ou “Outros”.

Gráfico 4

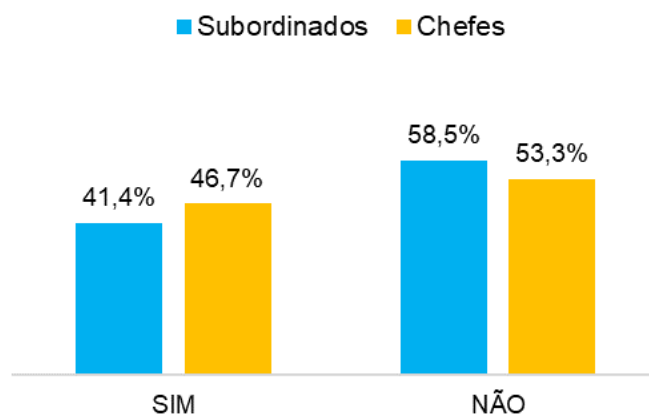
JÁ OUVIU FALAR EM GESTÃO DO CONHECIMENTO?

Fonte: elaboração própria (2018).

Obtivemos uma resposta sob “outros” que dizia “um pouco”. Essa resposta foi computada como “sim”. Deste modo, 43% pessoas já ouviram falar em algum momento sobre GC e 57% nunca ouviram falar. Portanto, a maioria não teve contato com a GC, mas a diferença não é completamente discrepante.

Gráfico 5

**JÁ OUVIU FALAR EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO? -
COMPARATIVO
CHEFES E SUBORDINADOS**



Fonte: elaboração nossa (2018).

A partir do resultado dessa questão já se pode concluir que quaisquer práticas de GC realizadas na Prefeitura não são feitas de maneira consistente e abrangente em todo o governo. Segundo Wiig (2002), sem ampla concordância sobre os conceitos de GC não há como se ter práticas consistentes, pois são uma responsabilidade de cada órgão público e de cada funcionário.

4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PREFEITURA DE LAGOA SANTA

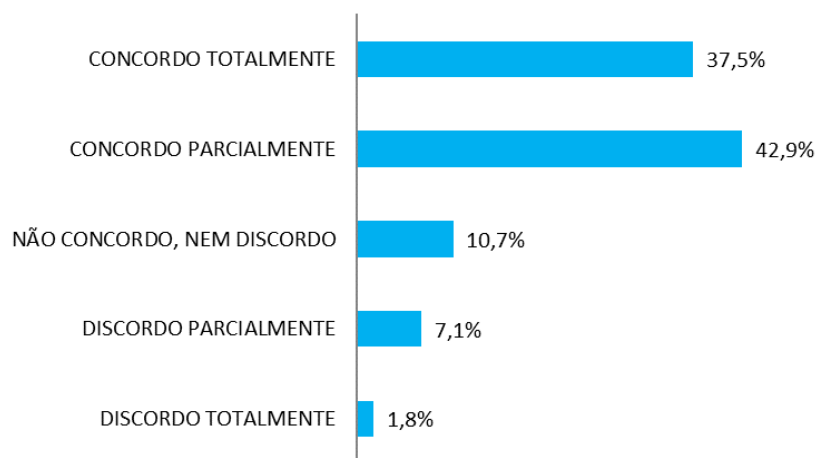
Na segunda seção do questionário, foram apresentadas 14 afirmações e uma pergunta. Cada afirmação representa uma prática de GC e a elas solicitou-se que fossem atribuídos valores numa escala de 1 a 5, sendo (1) total discordância da afirmativa e (5) concordância total. A última pergunta apresenta respostas prontas, das quais poderiam ser selecionadas quantas o respondente achasse adequado e na opção “outros” poderiam redigir a própria alternativa.

4.2.1 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A primeira prática apresentada no questionário foi a da Memória Organizacional. Essa prática tem por objetivo capturar, divulgar e reutilizar informações com base no que já foi vivido ao longo da história da organização, registrando as experiências e conhecimentos dos funcionários. A afirmativa conforme se encontra no questionário e o gráfico 6 representando todas as repostas estão a seguir:

1 - Documentamos, armazenamos e reutilizamos experiências, processos e conhecimento gerados por nós, funcionários (de todos os níveis hierárquicos), criando o que é chamado de Memória Organizacional.

Gráfico 6

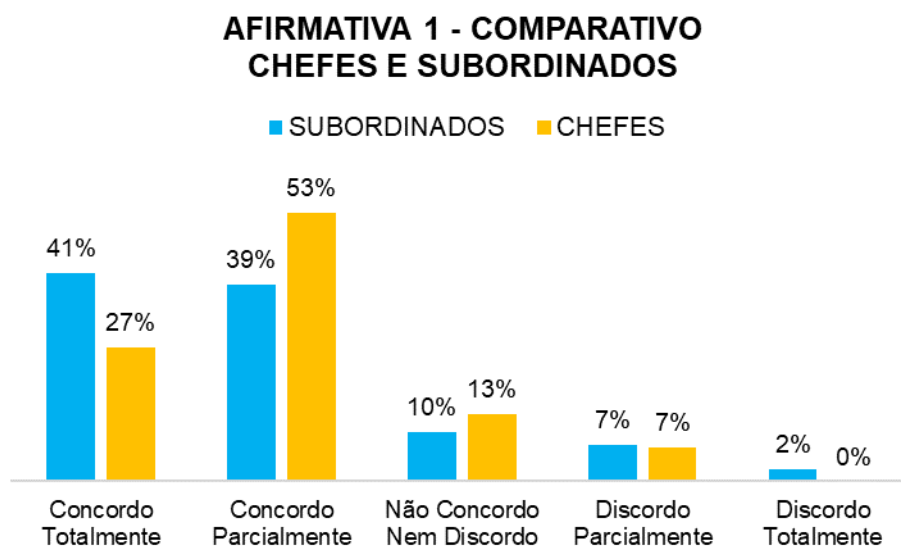


Fonte: elaboração nossa (2018).

O Gráfico 6 demonstra que a Memória Organizacional é uma prática relativamente difundida na organização, visto que 37,5% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação e 42,9% concordam parcialmente, somando 79,7%. No campo neutro ficaram 10,7%, e em discordância parcial estão 7,1% e em discordância total apenas 1,8%.

No Gráfico 7 fizemos uma comparação entre as respostas daqueles que possuem cargo de chefia e dos que não possuem, à título de identificar se existem discrepâncias entre eles. Observa-se que, de modo geral, ambos concordam com a afirmativa.

Gráfico 7



Fonte: elaboração nossa (2018).

As maiores diferenças de opiniões se manifestaram entre os que concordam totalmente, chegando a 14% de discrepância (27% dos chefes, contra 41% dos subordinados), assim como para os que concordam parcialmente que também chegou a 14% (53% e 39%). Para “não concordo, nem discordo”, “discordo parcialmente” e “discordo totalmente” as diferenças foram pequenas, 3%, 0% e 2% respectivamente. Os chefes aparentam estar mais relutantes quanto a concordar completamente com a afirmação de que a prefeitura cuida de sua Memória Organizacional, ainda que acreditam que algo é feito nesse sentido.

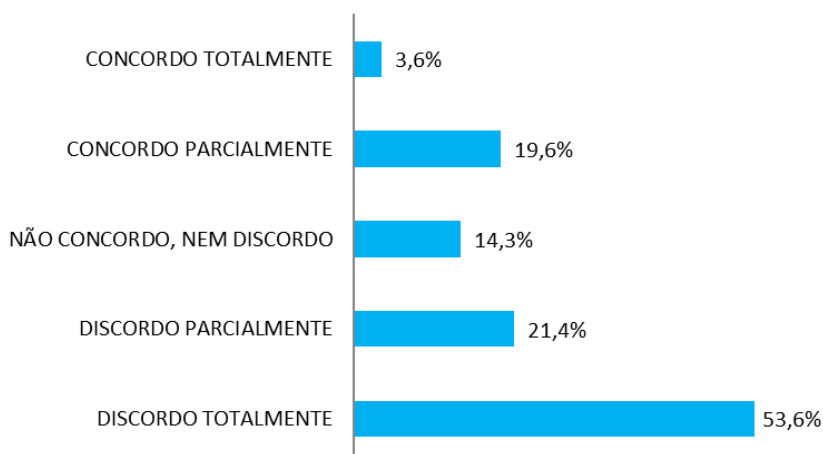
4.2.2 LIÇÕES APRENDIDAS

A segunda afirmativa diz respeito às práticas das Lições Aprendidas. Essa consiste em registrar o que aconteceu em cada projeto, qual era o resultado esperado e a análise das causas das diferenças entre ambas e o que foi aprendido com todo o processo (BATISTA, 2004).

No Gráfico 8 percebe-se que a prática de analisar a execução do projeto não é utilizada na prefeitura enquanto organização, visto que 21,4% “discordam parcialmente” e 53,6% “discordam totalmente”, mas talvez seja um hábito particular de alguns contribuintes ou setores, aqueles que “concordaram parcialmente” 19,6% e os que concordaram totalmente 3,6%.

2- Na prefeitura, ao fim de um projeto as pessoas se reúnem com suas equipes para registrar o que deu errado e o que deu certo (as lições aprendidas) para referência futura.

Gráfico 8



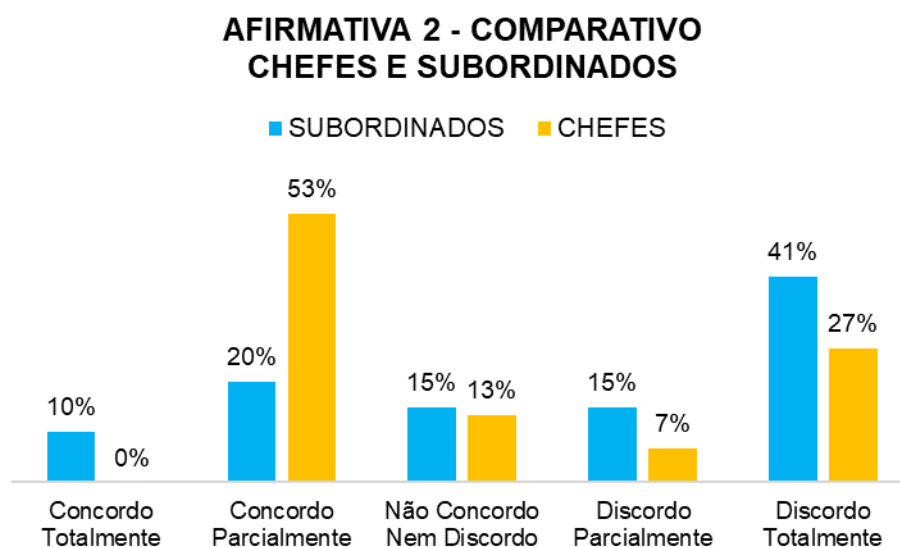
Fonte: elaboração nossa (2018).

Não incluímos na afirmativa a necessidade de se registrar e disponibilizar esses conhecimentos, por isso é possível que o que foi descrito na afirmativa seja realizado de forma localizada. Os que não conseguiram definir sua opinião foram 14,3%.

No Gráfico 9 temos a comparação entre as respostas daqueles que possuem cargo de chefia e dos que não possuem. Neste caso as diferenças foram gritantes: nenhum chefe concorda totalmente, contra 10% dos funcionários subordinados, em compensação 53% dos chefes “concordam parcialmente” em

oposição aos 20% dos demais colaboradores. No campo neutro são 15% subordinados para 13% chefes. No outro extremo da escala, 15% dos subordinados “concordam parcialmente”, enquanto na chefia apenas 7% pensam o mesmo; quanto aos que “discordaram totalmente” foi 41% dos funcionários comuns e 27% dos chefes.

Gráfico 9



Fonte: elaboração nossa (2018).

É possível que esse resultado seja um reflexo de reuniões para as quais apenas os chefes são convidados, como é comum, e que nesses encontros sejam feitas análises como as sugeridas na afirmação. Dessa forma, a prática não seria tão comum entre os subordinados quanto entre os chefes.

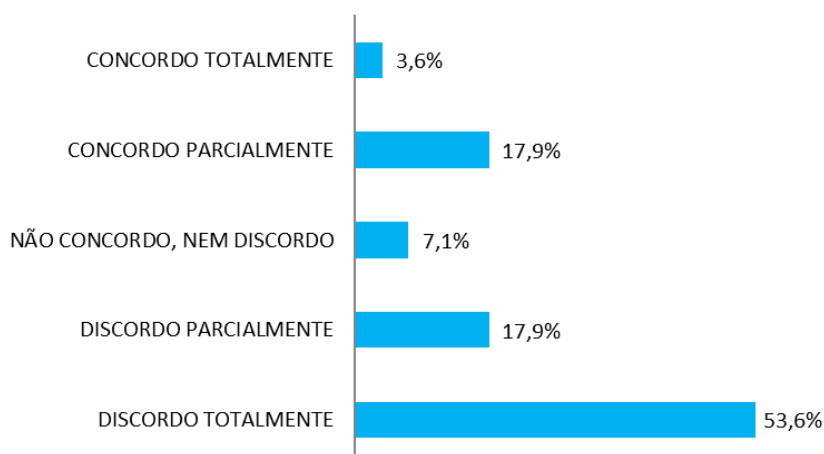
4.2.3 BANCO DE CONHECIMENTOS

A afirmativa três aborda o Banco de Conhecimento que, retomando o que foi dito no capítulo 3, consiste em uma base de conhecimentos na qual se reúnem as lições aprendidas, as melhores práticas e outras formas de conhecimentos adquiridos de forma compilada (BATISTA, 2004). Abaixo estão a afirmativa e o Gráfico 10 ilustrando os resultados.

A grande maioria dos respondentes discorda em algum nível desta afirmação, visto que 17,9% selecionaram “discordam parcialmente” e 53,6% “discordam totalmente”. Apenas 3,6% alegaram concordar totalmente e 17,9% concordar parcialmente. Aqueles que não concordam nem discordam da afirmativa representam 7,1% do total.

3 - A prefeitura possui um banco de dados online de fácil acesso para todos os funcionários contendo registros de memória organizacional, as lições aprendidas em diversos projetos, dentre outros conhecimentos que podem ser utilizados como referência por todos na organização.

Gráfico 10

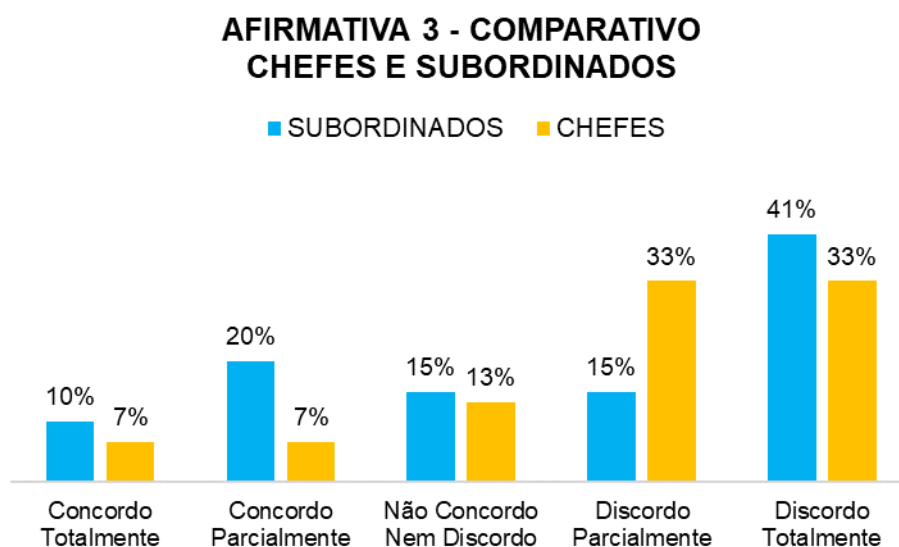


Fonte: elaboração nossa (2018).

Pode-se concluir que a Prefeitura de Lagoa Santa não possui um banco de dados efetivo em toda a organização de acordo com o que foi descrito na afirmativa. Para isso, no mínimo a grande maioria dos funcionários deveria saber de sua existência, bem como ter acesso a ele. É possível que existam órgãos dentro da prefeitura que possuam um banco de dados exclusivo, não compartilhado com os demais.

O Gráfico 11 ilustra a diferença de opinião entre os chefes e os subordinados, que não foi muito discrepante. Ambos parecem discordar da afirmativa somando 66% dos chefes e 56% dos subordinados que discordam totalmente e parcialmente.

Gráfico 11



Fonte: elaboração nossa (2018).

O maior contraste foi de 20% dos subordinados para 7% dos chefes em “concordo parcialmente”. Para as demais categorias a diferença não foi significativa.

3.2.4 COMUNIDADES DE PRÁTICA I

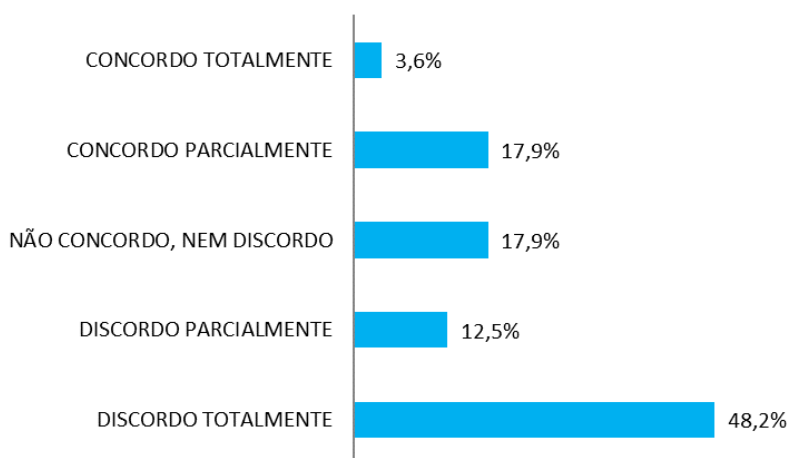
As Comunidades de Prática são redes de trabalho que têm como propósito trocar e compartilhar informações e experiências individuais (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012).

A afirmativa 4 e o Gráfico 12 tratam das Comunidades de Práticas. A maioria dos funcionários (48,2%) optaram por “discordo totalmente”, ainda que o valor não

chegue a 50%, se somarmos aos que discordam parcialmente, a rejeição da frase chega a 60,7%.

4 - Alguns funcionários da prefeitura se reúnem periodicamente para conversar e compartilhar informações e experiências individuais num ambiente mais descontraído do que em uma reunião formal.

Gráfico 12

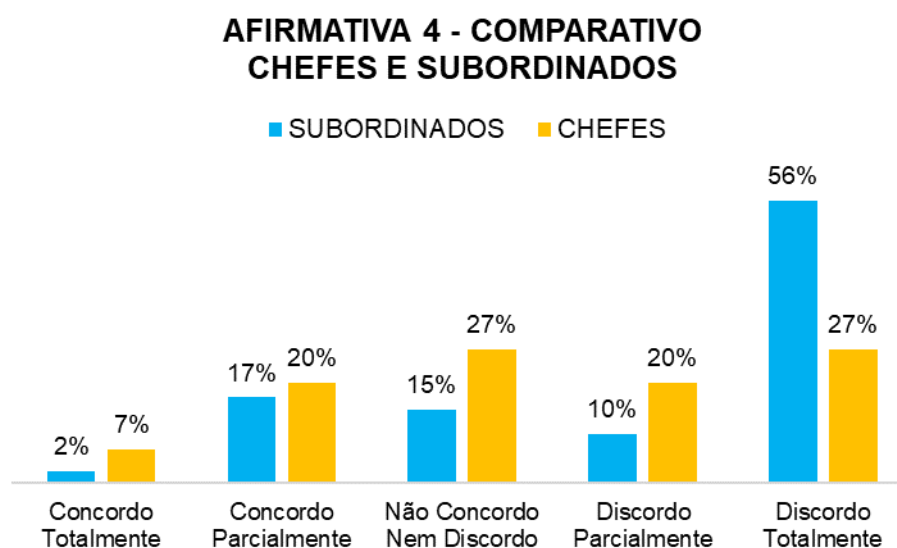


Fonte: elaboração nossa (2018).

No entanto, devido aos 21,5% que concordam em algum nível, pode-se deduzir que a prática ocorra, porém de maneira bastante localizada. Optaram pela neutralidade 17,9%, um valor relativamente alto.

No Gráfico 13 temos a representação da mesma proposição, porém agora dividida em chefes e subordinados. Um número muito alto de chefes optou por “não concordo, nem discordo”, 27% contra 15% dos funcionários sem cargos de liderança. Isso contribuiu para valores muito discrepantes quanto a discordância total, 56% relativos aos subordinados contra apenas 27% dos chefes.

Gráfico 13



Fonte: elaboração nossa (2018).

Quanto aos que concordam de alguma maneira as diferenças não foram tão marcantes. Concordam totalmente 7% dos chefes e 2% dos demais funcionários, enquanto concordam parcialmente 20% dos líderes e 17% do restante.

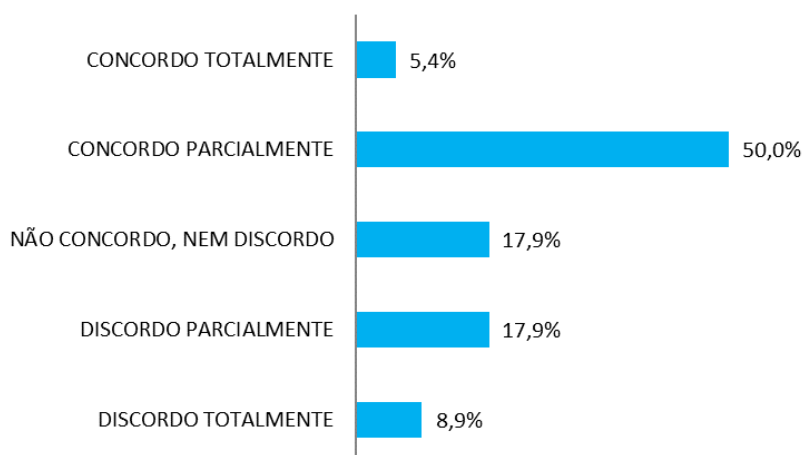
3.2.5 MAPA DE CONHECIMENTOS

O Mapa de Conhecimentos indica a localização do conhecimento explícito em forma de documentos, relatórios, atas de reuniões e afins e disponibiliza esse guia para toda a organização (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012). O Gráfico 14 ilustra os resultados da proposição 5.

Observa-se que 50% dos respondentes concordam parcialmente com a afirmativa 5, mas apenas 5,4% concordam totalmente. Optaram pela neutralidade 17,9% das pessoas. Quanto às discordâncias, 17,9% discordam parcialmente e 8,9% discordam totalmente.

5 - A prefeitura realiza uma sistematização da documentação produzida (sejam atas, relatórios, processos, etc) listando o que existe e apontando sua localização. Desse modo, é rápido e fácil o acesso à informação sobre qualquer assunto.

Gráfico 14

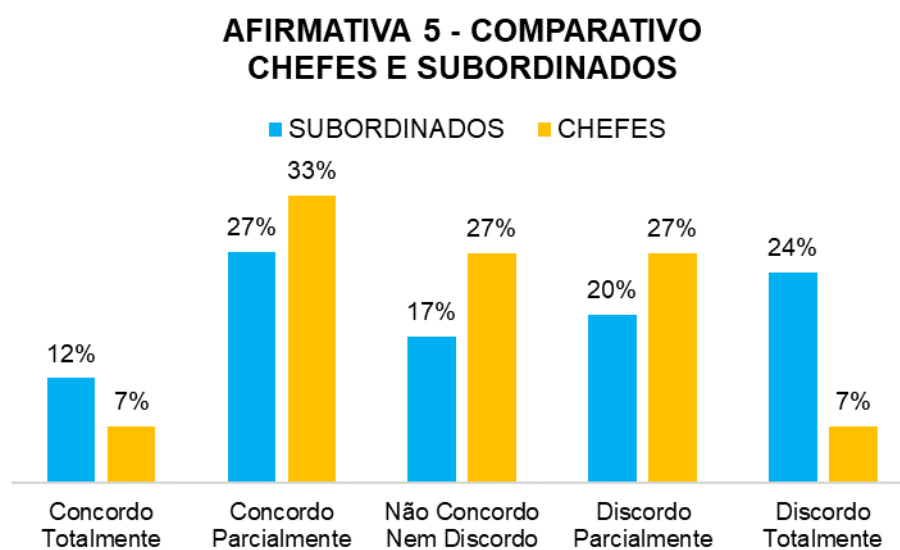


Fonte: elaboração nossa (2018).

Os resultados podem indicar que a prefeitura possui algo semelhante, porém precisa de melhorias. Infelizmente, não dispomos de informações suficientes para apontar especificamente o que precisa ser melhorado, para isso seria interessante um estudo mais aprofundado e diagnóstico das condições de uso e atualização do Mapa de Conhecimentos.

O Gráfico 15 apresenta a comparação entre chefes e subordinados. Ambos apresentam percentual baixo de conformação total a afirmativa, 7% e 12% respectivamente. Já quanto a concordar parcialmente, o valor é mais alto, mas novamente próximo para as duas categorias, representando 33% dos líderes e 27% dentre dos funcionários comuns.

Gráfico 15



Fonte: elaboração nossa (2018).

O lado oposto da escala apresenta um grau maior de diferenças entre as duas categorias. Apenas 7% dos chefes discordam totalmente da afirmativa, contra 24% dos demais funcionários. A discrepância entre os que discordam parcialmente foi menor, resultando numa diferença percentual de 7%. Não concordam, nem discordam 27% dos chefes, contra 17% dos demais empregados.

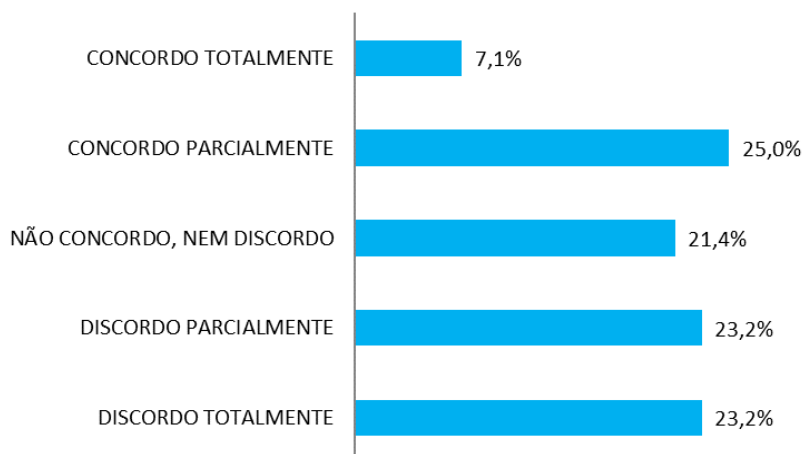
3.2.6 MAPEAMENTO CONCEITUAL

O Mapeamento Conceitual é uma técnica de representação gráfica do conhecimento, facilitando sua retenção e compartilhamento (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012). O Gráfico 16 representa a afirmativa 6.

Para esta proposição as respostas foram muito inconsistentes não havendo uma maioria significativa em nenhuma categoria por si só. No entanto, somando “discordo parcialmente” com “discordo totalmente” obtém-se 46,4%, em oposição a 32,1% dos que concordam de alguma maneira.

6 - Na prefeitura criamos esquemas para ilustrar processos, fluxos de informação ou algum conhecimento novo.

Gráfico 16

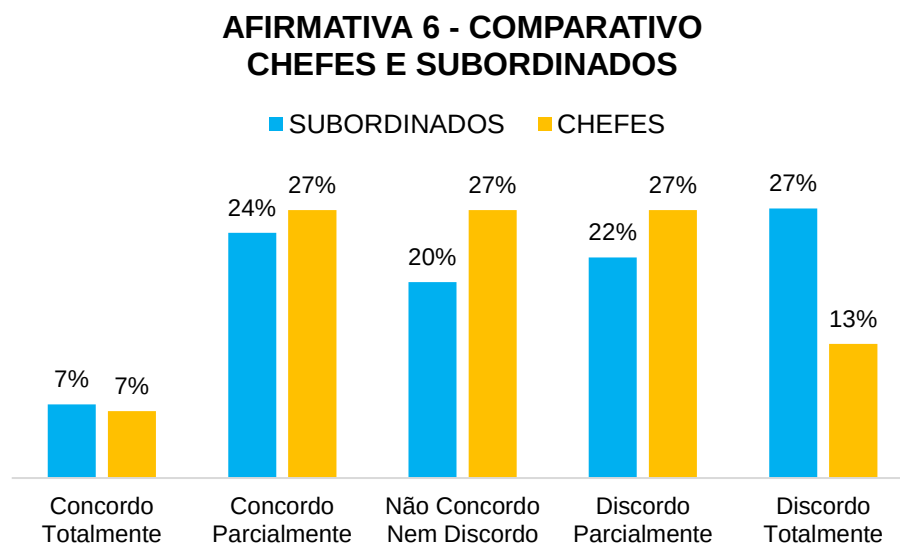


Fonte: elaboração nossa (2018).

É provável que o resultado seja um reflexo dessa ser uma prática não da organização, mas pessoal de alguns funcionários ou departamentos e que o valor alto de respostas neutras possa ser atribuído ao desconhecimento desse tipo de técnica, gerando incertezas quanto ao assunto.

O Gráfico 17 apresenta novamente uma comparação entre chefes e subordinados. Os resultados foram bastante consistentes com os números totais, seguindo a distribuição quase equilibrada dos “votos” em cada valor da escala.

Gráfico 17



Fonte: elaboração nossa (2018).

Observa-se uma diferença maior apenas nas respostas de “discordo totalmente” em que os subordinados representam 14% a mais que os chefes. Nas demais opções as diferenças foram pequenas.

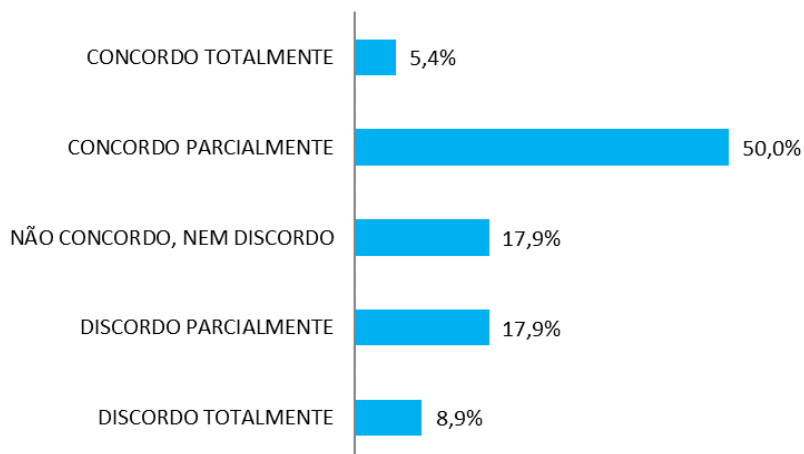
3.2.7 SOFTWARE

Os softwares de gestão são importantes ferramentas de tecnologia da informação quando são desenvolvidos e customizados de acordo com a necessidade de cada organização, do contrário podem se tornar lixo eletrônico. (SYED-IKHSAN e ROWLAND, 2004). A afirmativa 7, abordando essa questão, e o gráfico que representa as respostas a ela atribuídas encontram-se abaixo.

A maioria dos funcionários (50%) concordam parcialmente com esta afirmativa, aparentando estarem bastante satisfeitos com o software utilizado na prefeitura ainda que talvez modificassem algumas coisas. Apenas 5,4% demonstram estar perfeitamente satisfeitos com a ferramenta.

7 - O software que utilizamos para trabalhar é adequado às nossas necessidades e atende bem a maioria delas.

Gráfico 18

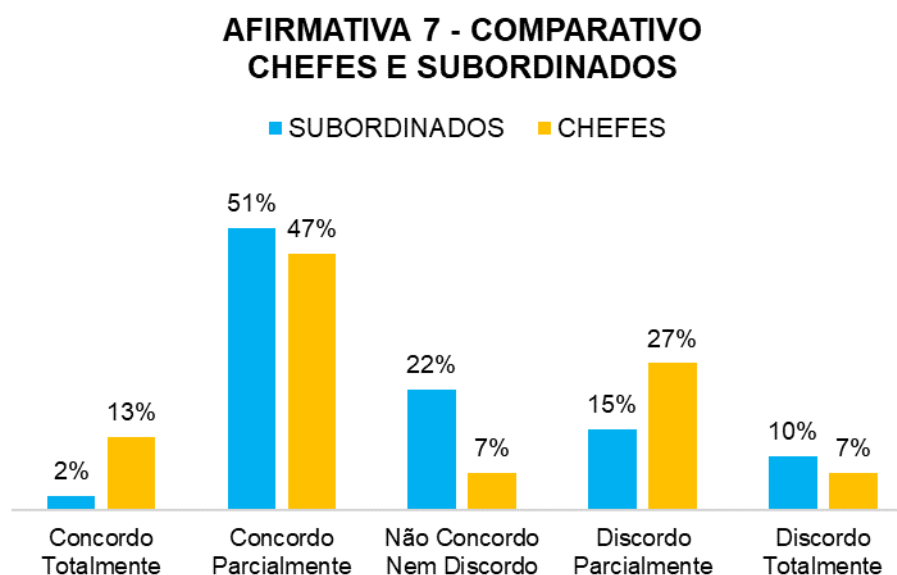


Fonte: elaboração nossa (2018).

No extremo das discordâncias somam-se 26,8% de respondentes insatisfeitos. Os que não sabem opinar sobre o assunto representam 17,9% do total.

Quanto ao gráfico de comparações (Gráfico 19), este nos mostra que os chefes estão um pouco mais insatisfeitos que os funcionários subordinados. Se somarmos as opções por discordo total e parcialmente, obteremos 34% dos chefes, contra 25% do restante.

Gráfico 19



Fonte: elaboração nossa (2018).

No entanto, ainda na categoria dos chefes temos o maior percentual de pessoas que concordam totalmente com a afirmação, 13%. A qualidade de um software depende bastante de como cada um o utiliza, funcionários em funções diferentes podem ter percepções variadas sobre o mesmo equipamento porque suas necessidades são diferentes.

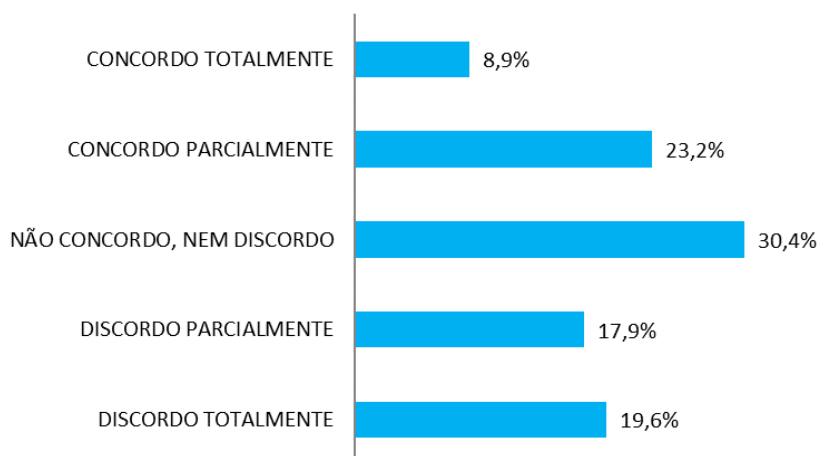
3.2.8 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES

Identificar as necessidades da organização, mapeando o que é preciso em cada setor antes de adquirir qualquer ferramenta é fundamental (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012). O Gráfico 20 apresenta os resultados do questionário para a afirmativa 8 referente a essa prática.

Neste caso, as respostas foram bastante divididas. Não houve maioria absoluta, sendo então a maioria simples de 30,4% atribuída a alternativa “não concordo, nem discordo”, um valor extremamente alto para o campo da neutralidade.

8 - Sempre que pensamos em comprar ou desenvolver um novo software ou ferramenta eletrônica fazemos primeiro um extenso levantamento das necessidades de todos os setores.

Gráfico 20

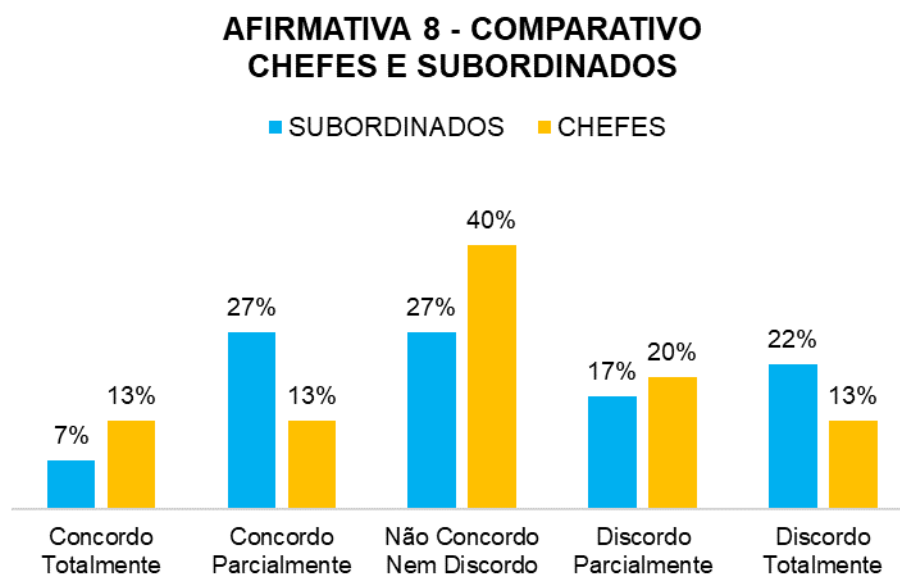


Fonte: elaboração nossa (2018).

Contudo, se forem somados os valores atribuídos os que tomaram uma posição mais bem delineada, teremos que no extremo dos que estão de acordo o percentual chega a 32,1%. Em oposição à afirmativa obteremos 37,5% respondentes. Portanto, a maioria discorda da afirmativa.

O próximo gráfico (de número 21) é o comparativo dos chefes e subordinados relativo a afirmativa 8. A informação que se destaca é o percentual de chefes que preferiram não se posicionar, 40%, ou seja, 13% a mais do que os demais funcionários.

Gráfico 21



Fonte: elaboração nossa (2018).

As opiniões entre as duas categorias divergem novamente de forma mais pronunciada na opção “concordo parcialmente”, resultando em uma diferença de 14%, e na “discordo totalmente” que apresenta uma variação de 9%.

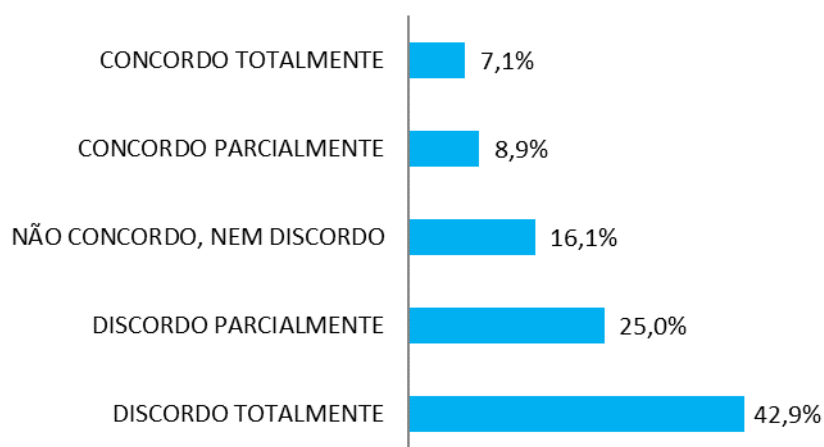
3.2.9 BANCO DE TALENTOS

O Banco de Talentos agrupa informações importantes sobre todos os funcionários de uma organização para auxiliar nas contratações e realocações de funcionários (BATISTA, 2004). O Gráfico 22 ilustra as repostas dadas a afirmativa 9, que procura averiguar o uso desse recurso.

Neste caso, temos um gradiente de percentuais. Começando com os que concordam totalmente, temos 7,1% dos respondentes; em seguida 8,9% concordam apenas parcialmente; depois 16,1% não concordam, nem discordam; cresce um pouco o valor em “discordo parcialmente” para 25% das respostas; chegando a 42,9% das respostas equivalentes a “discordo totalmente”.

9 - Antes de solicitar a contratação de novos funcionários fazemos um levantamento das capacidades e qualificações daqueles que já trabalham na prefeitura para avaliar se é realmente necessária uma nova contratação.

Gráfico 22

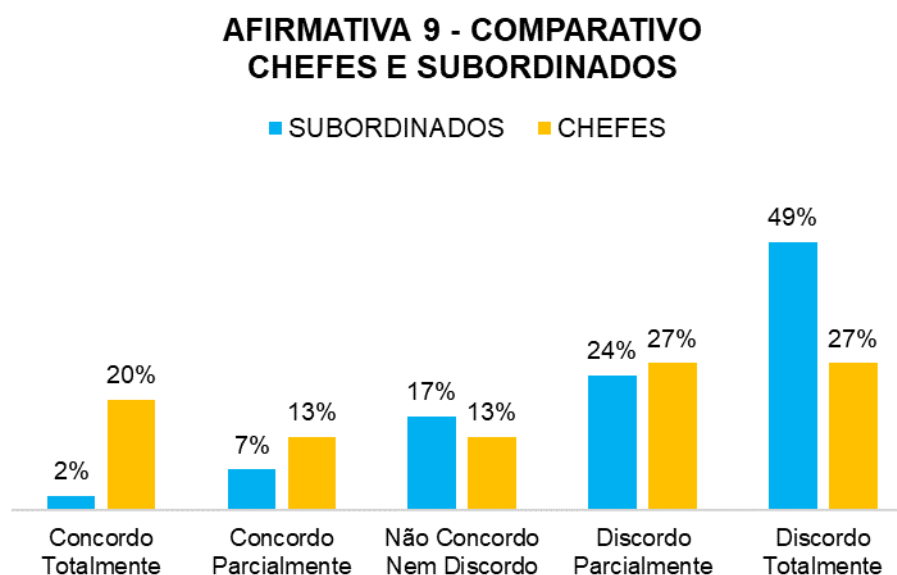


Fonte: elaboração nossa (2018).

Tem-se então um resultado claro, apontando que a maioria dos funcionários acredita que nada do que foi afirmado acontece na prefeitura. Somados aos que discordam parcialmente, a afirmativa teve 67,9% de rejeição.

O Gráfico 23, “Afirmativa 9 – Comparativo chefes e subordinados”, traz nova luz a análise. Está claro que os funcionários que não ocupam cargos de confiança discordam mais intensamente da afirmativa do que os chefes, visto que 49% primeiros discordam totalmente, contra 27% dos últimos.

Gráfico 23



Fonte: elaboração nossa (2018).

Nas demais opções os valores estão relativamente equilibrados, com exceção de “concordo totalmente”. Selecionaram essa alternativa, 20% dos chefes e somente 2% dos outros funcionários. Uma possível razão para as diferenças apontadas é a própria colocação dos chefes nessas posições, que para eles podem ter sido resultados de algum levantamento semelhante ao da afirmativa 9. Outra possível razão é o envolvimento direto dessa categoria na contratação de novos funcionários.

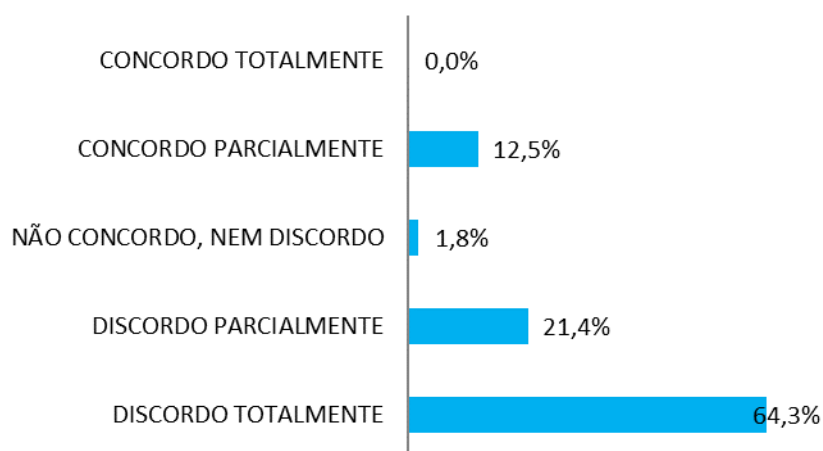
3.2.10 COMUNIDADES DE PRÁTICA II

A segunda definição para esta prática é baseada em Batista (2004) que as entende por espaços virtuais institucionalizados pelas organizações, nos quais seus funcionários podem compartilhar informações e conhecimento. A afirmativa 10 diz respeito a esse tipo de prática.

No Gráfico 24 observamos que absolutamente nenhum funcionário concorda totalmente com a afirmativa e apenas 12,5% concordam parcialmente. A maioria discorda totalmente (64,3%) e ainda 21,4% discordam parcialmente.

10 - A prefeitura cria e realiza fóruns virtuais e presenciais nos quais os empregados podem discutir e homogeneizar conhecimentos sobre temas de interesse comum.

Gráfico 24

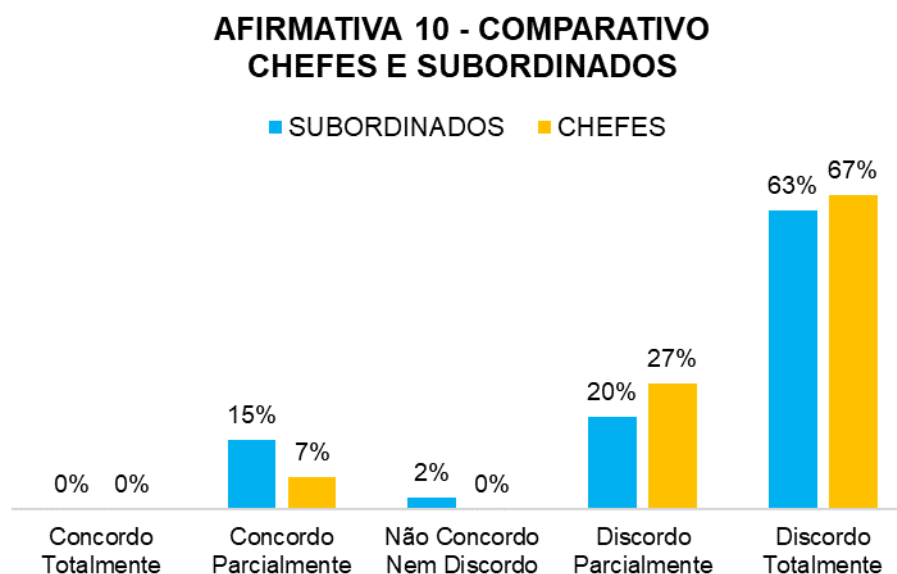


Fonte: elaboração nossa (2018).

Pode-se dizer que a questão foi respondida com segurança, visto que apenas 1,8% optaram por não concordar, nem discordar. É possível concluir então que a Prefeitura de Lagoa Santa não tem uma preocupação ou interesse por essa prática.

O próximo gráfico (de número 25), apresentamos a comparação entre chefes e subordinados. Nesse caso, a separação por categorias não nos ofereceu nenhuma nova informação.

Gráfico 25



Fonte: elaboração nossa (2018).

Esse gráfico comparativo está muito semelhante ao anterior. Chefes e subordinados em sua maioria discordam totalmente da afirmativa (67% e 63% respectivamente) e outros tantos discordam parcialmente (27% e 20% respectivamente). Em ambas as categorias poucos concordam totalmente (7% dos chefes e 15% dos demais), bem como apenas 2% dos subordinados optaram pela neutralidade.

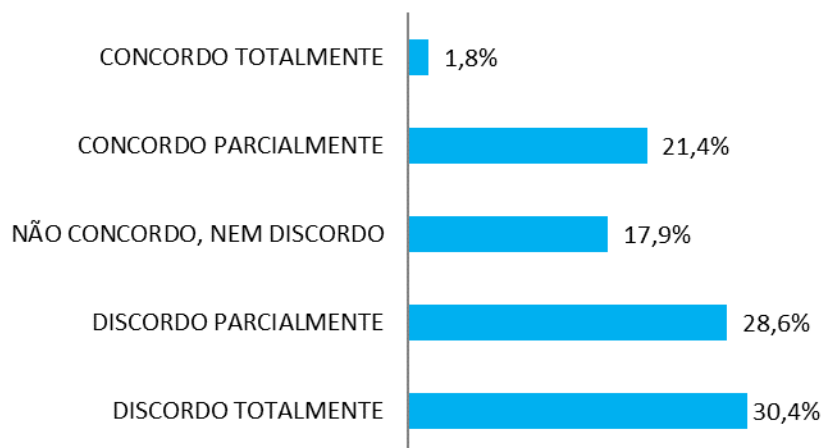
3.2.11 MELHORES PRÁTICAS

As Melhores Práticas são aquelas detectadas e divulgadas, juntamente com o contexto de sua aplicação, pela organização por serem métodos exemplares (BATISTA, 2004). Analisando o Gráfico 26, os funcionários da prefeitura de Lagoa Santa aparentam, à primeira vista, terem uma visão heterogênea da afirmativa, visto que entre “concordo parcialmente”, “discordo parcialmente” e “discordo totalmente” os valores variaram pouco (21,4%; 28,6%; e 30,4% respectivamente).

11 - A prefeitura documenta as melhores práticas, ou seja, aquelas que foram avaliadas e comparadas com outras práticas e são consideradas quase um padrão a

ser seguido. Podem ser utilizadas como procedimento padrão para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.

Gráfico 26

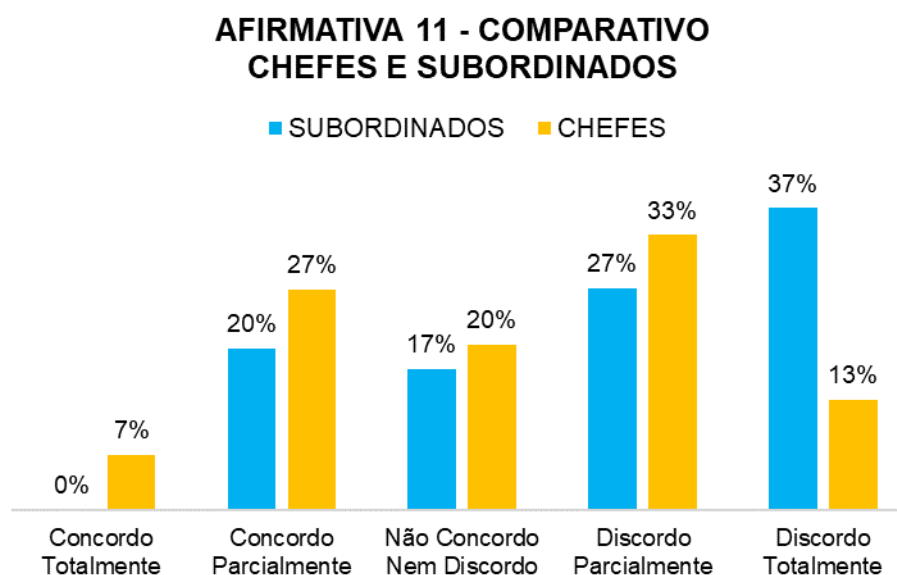


Fonte: elaboração nossa (2018).

Todavia, o percentual de pessoas que discordam de alguma maneira da afirmativa foi muito superior ao daquelas que concordam. Unindo as alternativas “concordo totalmente” e parcialmente obtém-se 23,2%; somando-se “discordo parcialmente” e discordo totalmente, chega-se a 59% de rejeição da afirmativa.

O Gráfico 27 traz a comparação entre chefes e subordinados. Desses últimos, 37% selecionaram a opção “discordo totalmente”, contrastando com os 13% dos chefes – uma diferença de 24%. No que diz respeito ao “discordo parcialmente” a diferença não foi acentuada, sendo de apenas 6%.

Gráfico 27



Fonte: elaboração nossa (2018).

Nas demais opções também não houve grandes discrepâncias. No campo da neutralidade temos 20% dos chefes, contra 17% dos subordinados. Já para aqueles que estão parcialmente de acordo com a afirmativa, temos 27% dos líderes e 20% dos demais funcionários. Nenhum subordinado concorda totalmente, enquanto 7% dos chefes sim.

3.2.12 REVISÃO DE PROJETOS OU *PEER REVIEW*

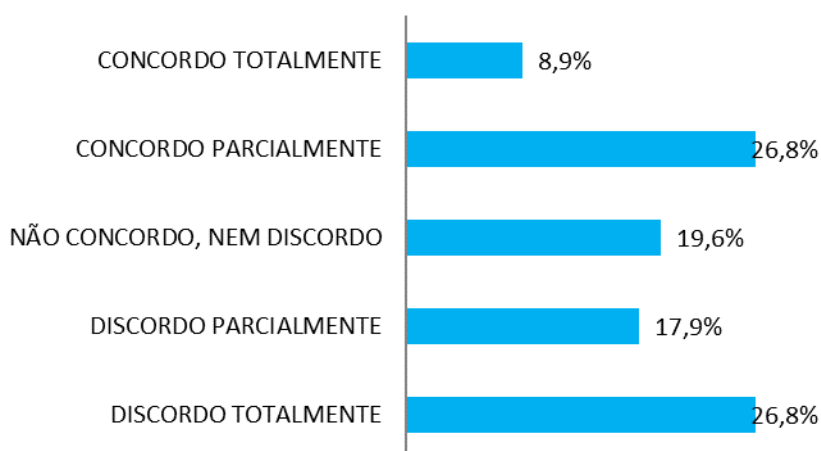
A prática de *Peer Review* consiste em um colega revisar o projeto\trabalho do outro para evitar erros (BATISTA, 2004). O Gráfico 28 representa a afirmativa 12.

Pode-se observar que o mesmo percentual de funcionários “concorda parcialmente” e “discorda totalmente”, 26,8%. Contudo, isso não representa uma igualdade, visto que um se trata de “parcialmente” e o outro de “totalmente. Comparando os que “concordam totalmente” com os que “discordam totalmente” a

diferença é muito grande: 8,9% dos respondentes optaram pelo primeiro, contra 26,8% do segundo.

12 - Um funcionário – com conhecimento igual ou superior ao profissional responsável pela execução de um trabalho – revê a atividade executada pelo colega com o objetivo de reduzir a ineficiência e a ineficácia.

Gráfico 28

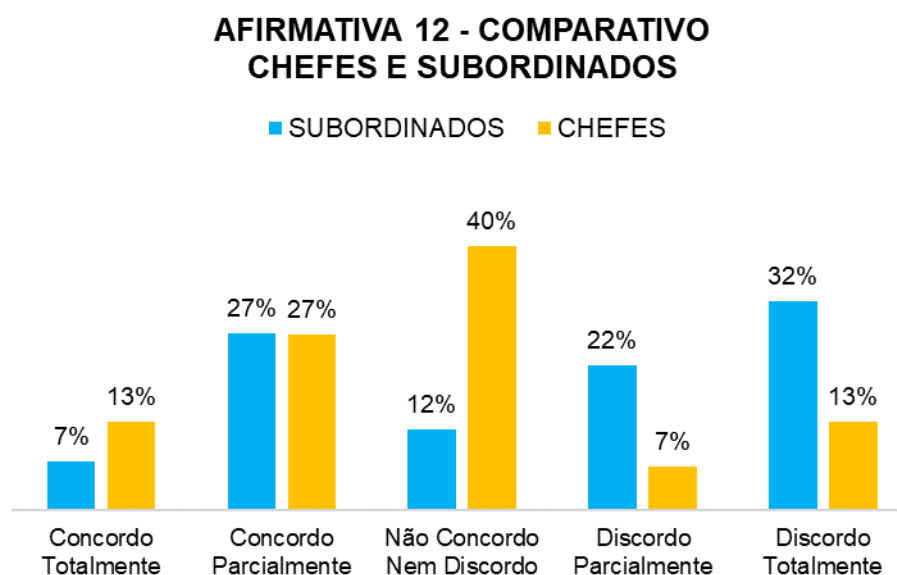


Fonte: elaboração nossa (2018).

Os votos nas demais alternativas foram 19,6% para “não concordo, nem discordo” e 17,9% para “discordo parcialmente”. Utilizando novamente a soma para se ter mais clareza sobre a aceitação da pergunta, perceberemos que a maioria optou pelo extremo da discordância, 44,7%, em contraste com os 35,7% de adesão à afirmativa.

O Gráfico 299 ilustra a comparação entre as respostas dadas pelas pessoas em cargo de chefia e o restante dos respondentes que não tem esse tipo de cargo. Mais uma vez os chefes demonstram maior incerteza com relação a uma afirmativa. Observa-se que 40% deles optou pela neutralidade, contra os muito inferiores 12% dos subordinados.

Gráfico 29



Fonte: elaboração nossa (2018).

Quanto as alternativas “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”, apenas 7% e 13% dos chefes (respectivamente) as escolheram. Esses percentuais são bastante inferiores aos dos demais funcionários, com 22% em uma e 32% em outra. A situação foi bastante diferente no que tange ao que concordam parcialmente com a afirmação, pois o percentual foi mesmo para as duas categorias (27%). O contraste também não foi grande entre os que concordam totalmente, com apenas 7% dos votos dos subordinados e 13% dos chefes.

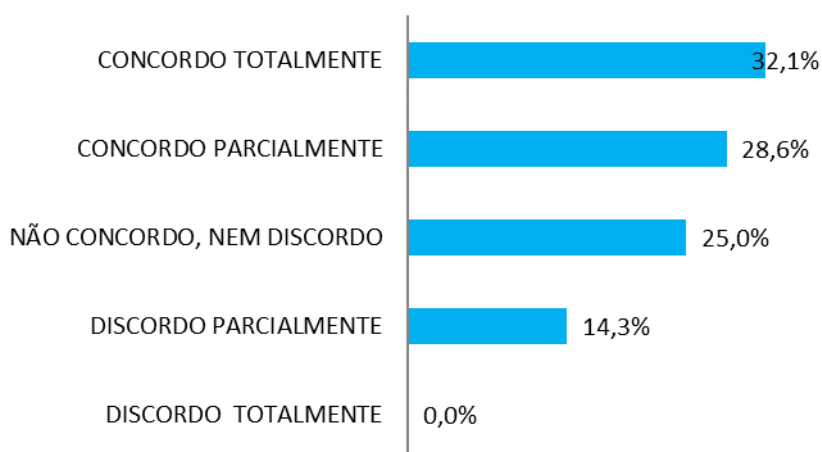
3.2.13 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências busca posicionar as pessoas em ambientes e funções adequados aos seus perfis (BATISTA, 2004), favorecendo seu desenvolvimento na organização (STRAUHS, PIETROVSKI, *et al.*, 2012) e a criação de conhecimento (SYED-IKHSAN e ROWLAND, 2004).

A afirmativa 13 e o gráfico (Gráfico 30) que a representa se encontram logo abaixo. Temos novamente um gradiente, porém neste caso ele cresce no sentido de “concordo totalmente”. Começando com os que discordam totalmente, temos 0% dos respondentes; em seguida 14,3% discordam apenas parcialmente; depois 25% não concordam, nem discordam; cresce um pouco o valor em “concordo parcialmente” para 28,6% das respostas; chegando a 32,1% das respostas equivalentes a “concordo totalmente”.

13 - Há funcionários exercendo uma função que não tem coerência com suas qualificações e experiências de trabalho. Não existe uma preocupação em alocar sempre pessoas nos setores que mais se adequam aos seus perfis.

Gráfico 30



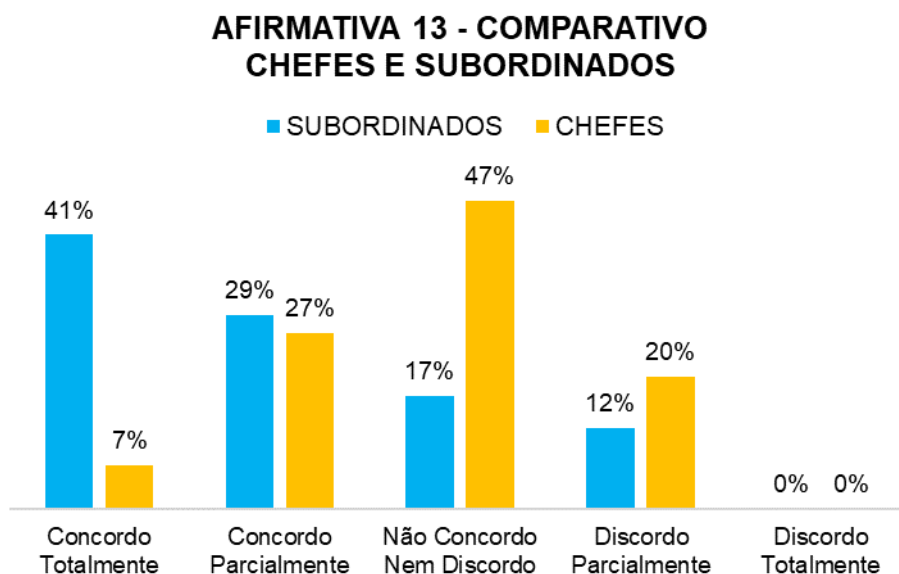
Fonte: elaboração nossa (2018).

Tem-se que a maioria dos funcionários concordam com tudo o que foi afirmado. Somados aos que concordam parcialmente, a afirmativa teve 60,7% de aceitação. Além desse valor, é relevante também para essa conclusão lembrar que absolutamente ninguém discorda completamente da proposição. É importante destacar que essa é a única afirmativa negativa, ou seja, quanto mais pessoas concordarem, mais distante a organização está de ter essa prática.

O Gráfico 31, “Afirmativa 13 – Comparativo chefes e subordinados”, traz nova luz a análise. Está claro que os funcionários que não ocupam cargos de confiança

concordam mais intensamente da afirmativa do que os chefes, visto que 41% primeiros concordam totalmente, contra 7% dos últimos.

Gráfico 31



Fonte: elaboração nossa (2018).

Nas demais opções os valores estão relativamente equilibrados, com exceção de “não concordo, nem discordo”. Selecionaram essa alternativa, 47% dos chefes e somente 17% dos outros funcionários. Novamente, os chefes demonstram muito mais incerteza que os demais.

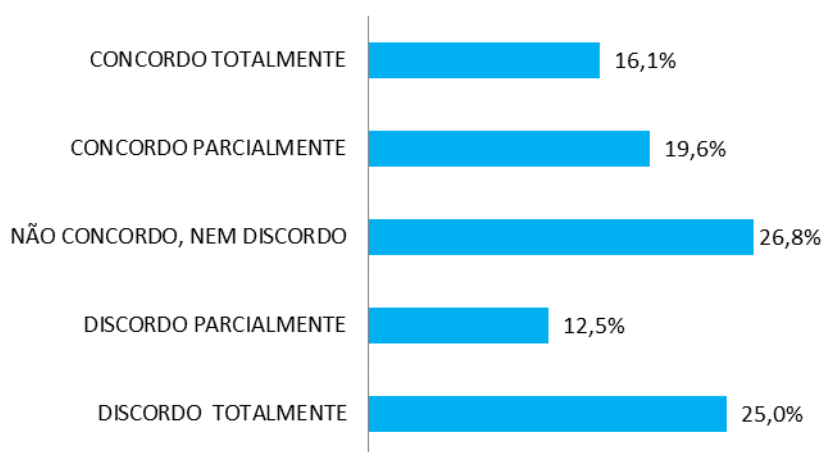
3.2.14 *FEEDBACK* DO USUÁRIO

Consiste em consultar o usuário, o público alvo dos serviços prestados, sobre o desempenho desse serviço. O Gráfico 32 representa a afirmativa 14 correspondente à prática de *Feedback*.

O maior percentual foi o atribuído a opção neutra, representando 26,8% do total de respondentes. A segunda opção, “discordo totalmente”, ficou com 25% dos votos. Concordam totalmente 16,1% dos funcionários, e 19,6% concordam parcialmente. Somados chegam a 35,7. No lado oposto da escala, em discordância, somam-se 37,5% do respondentes.

14 - O nosso processo de avaliação inclui obter o retorno dos cidadãos de Lagoa Santa.

Gráfico 32

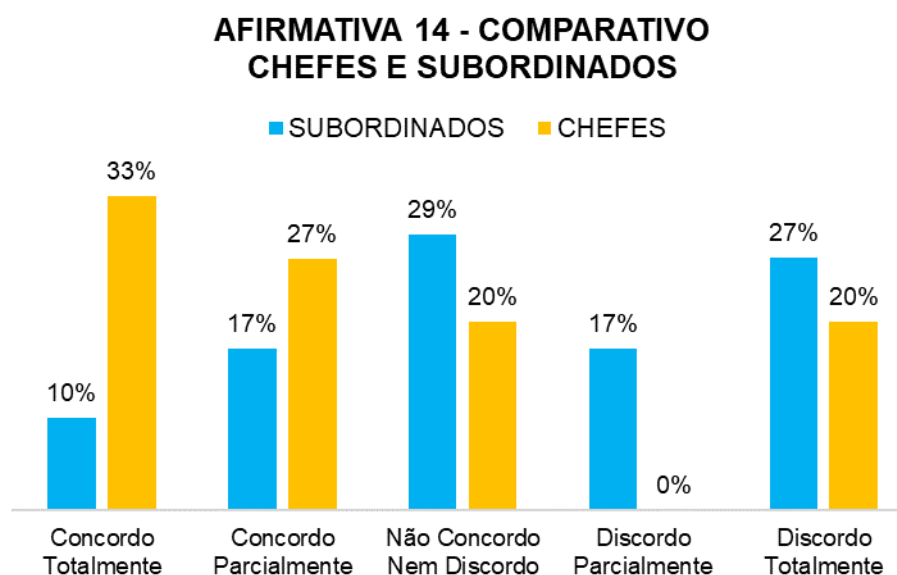


Fonte: elaboração nossa (2018).

Respostas como essas de maioria neutra, podem indicar tanto a falta de compreensão da afirmativa por má formulação do questionário, quanto a falta de interesse ou de contato dos respondentes com o assunto.

O Gráfico 30 apresenta a comparação entre as respostas dos chefes e dos subordinados. O percentual de pessoas em cargo de confiança que concordam totalmente com a afirmativa é de 33%, bastante superior aos 10% dos funcionários sem esses cargos. Percebe-se que o percentual de chefes foi bem mais alto do que o do gráfico 29, isso porque (lembrando do gráfico número 1) as pessoas em cargo de chefia são apenas 27% do total de respondentes.

Gráfico 33



Fonte: elaboração nossa (2018).

Concordam parcialmente 27% dos chefes, contra 17% dos subordinados. Optaram pela zona neutra, 29% dos líderes e 20% dos demais. Quanto aos que discordam parcialmente o contraste foi grande novamente, visto que nenhum chefe pensa assim, contra 17% dos outros funcionários. Já a discrepância entre os que discordam totalmente não foi tão grande, sendo a diferença de apenas 7%. Portanto, de modo geral, chefes e subordinados não têm a mesma visão sobre o assunto.

3.2.15 ENTRAVES

A proposição de número 15 já não se trata de uma afirmativa, mas sim de uma pergunta sobre a percepção dos respondentes acerca das dificuldades na implantação da GC na prefeitura. Ao longo do trabalho apresentamos algumas das dificuldades citadas na literatura que contrastam com as condições comumente encontradas em empresas privadas. Nesta questão, listamos algumas opções que

seriam de mais fácil compreensão e mais notáveis para funcionários que não compreendessem a fundo a GC. Incluímos também a opção “outros” que permite uma resposta personalizada. Cada respondente pôde marcar quantas opções quisesse.

Abaixo temos o Gráfico 34, ilustrando as repostas a esta pergunta. A afirmativa “baixa compreensão sobre a GC na organização” obteve o maior percentual de votos, 73%. Esse resultado corresponde à conclusão de Batista *et al.* (2005) em sua pesquisa no nível federal que também averiguou a falta de familiaridade do setor pública com relação à ferramenta, ainda a união costume pesquisar e inovar mais que os demais entes da federação.

A “resistência de certos grupos de funcionários/ cultura organizacional de resistência a mudança” foi a segunda com 71%. Esse entrave se associa à falta de motivação apontada no capítulo 2 (2.1.2), vistas as dificuldades de se criar recompensas no setor público e as mazelas dos sistemas de avaliação de funcionários (LIEBOWITZ e CHEN , 2004)

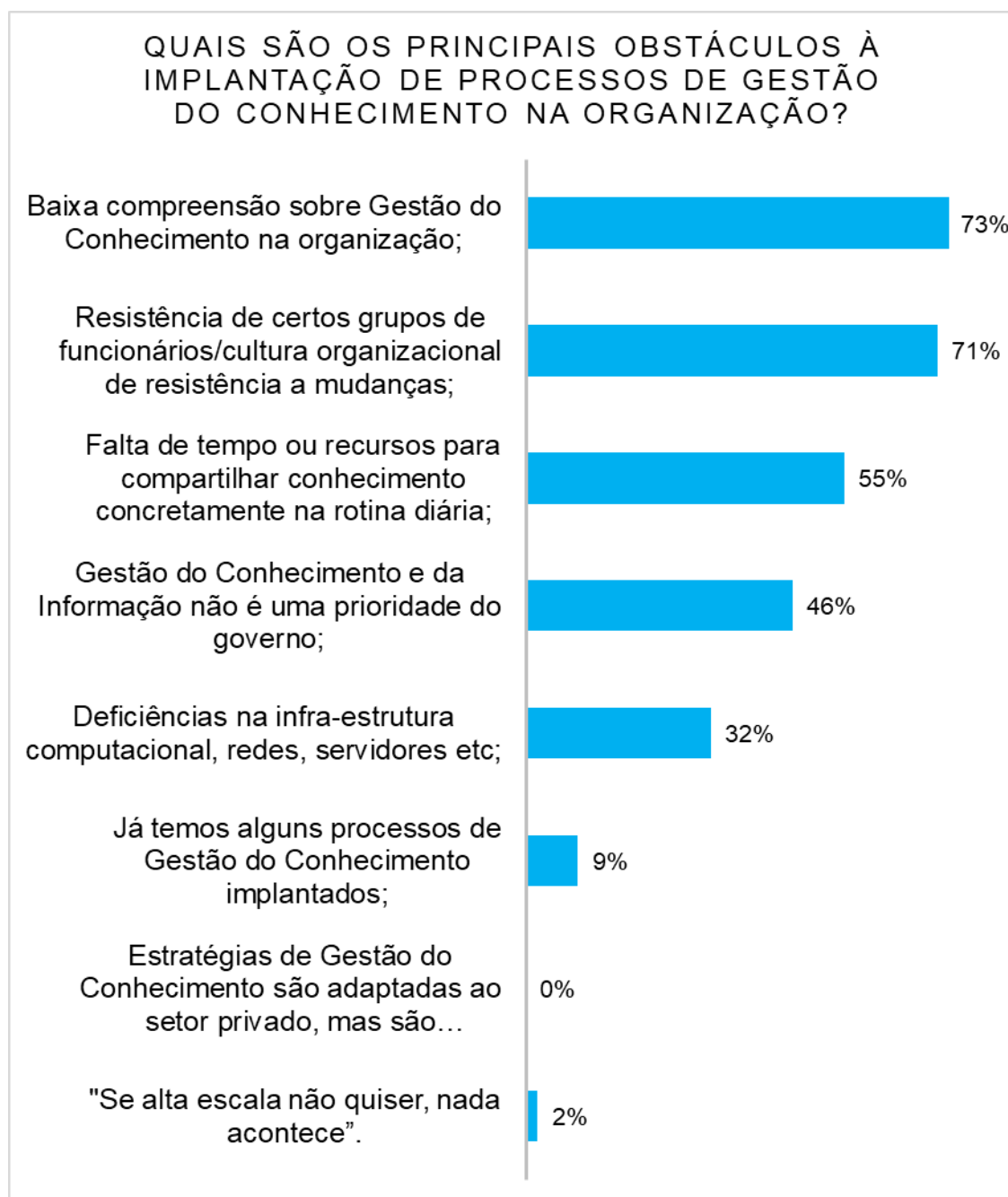
A terceira alternativa com o maior percentual de votos foi a “falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento na rotina diária”, escolhida por 55% dos respondentes. A falta de tempo foi igualmente uma das barreiras apontadas no estudo conduzido por Sandhu, Jain e Ahmad (2011).

A quarta opção foi “a gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo”, com 46% dos votos. Em sentido similar, um respondente inseriu manualmente a resposta “se alta escala não quiser nada acontece”. Segundo Chong, Salleh, et al (2011) para que a GC seja bem sucedida ela depende do apoio e comprometimento da alta gerência. Em seu trabalho de 2004, Batista aponta justamente falta de consciência sobre a GC como uma das causas desse desinteresse por parte dos líderes.

15 - “A Gestão do Conhecimento reúne as condições que criam a infraestrutura, física e digital, necessária ao gerenciamento de diversos conhecimentos técnicos e pessoais espalhados no interior da empresa” (STAUHS,2012). Quais são os principais

obstáculos à implantação de processos de Gestão do Conhecimento na organização?
(selecione quantos quiser)

Gráfico 34



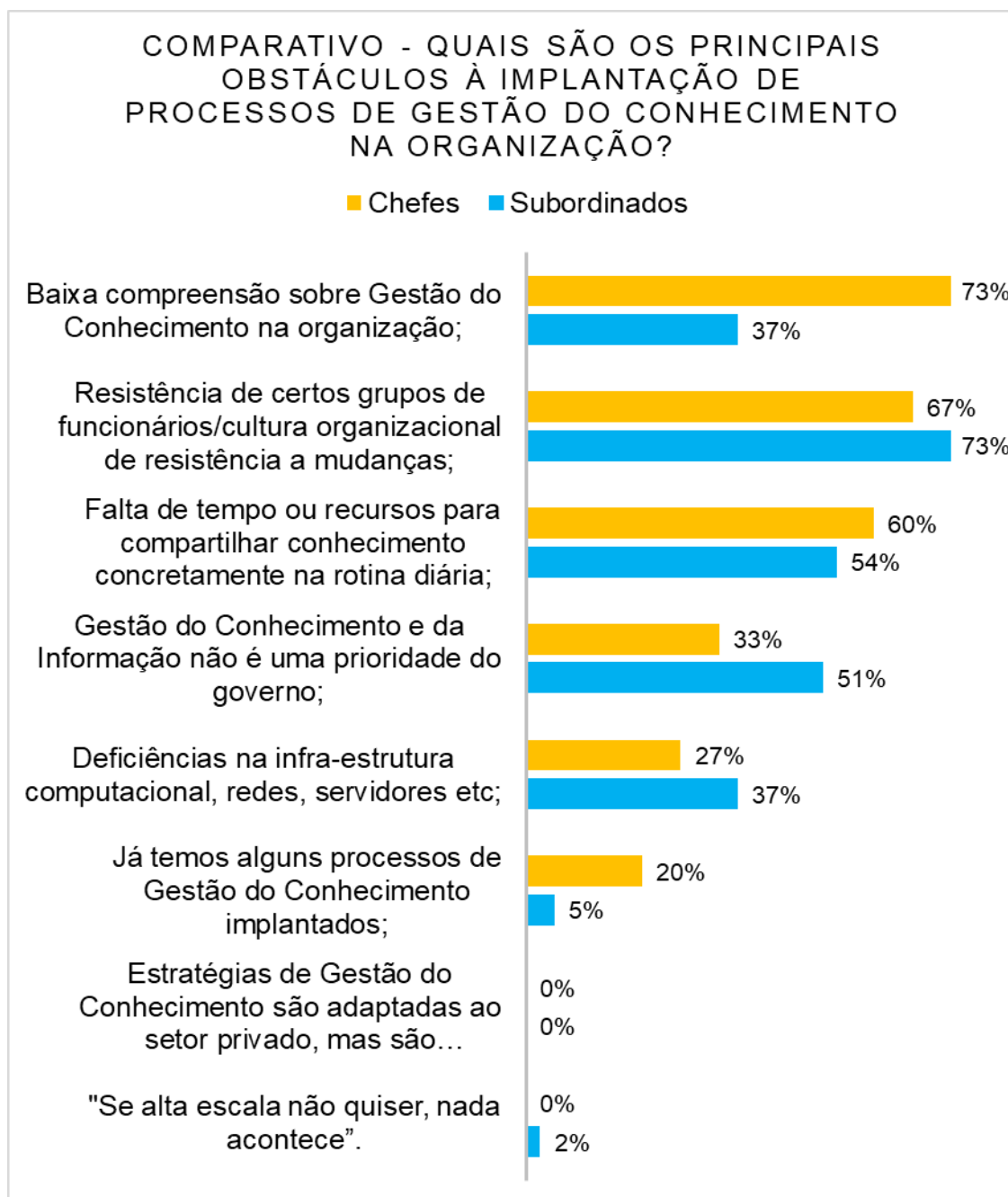
Fonte: elaboração nossa (2018).

O quinto entrave em percentual de respostas foi “deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.”. A falta de sistemas de TI foi uma das principais barreiras identificadas no estudo de Sandhu, Jain e Ahmad (2011).

A alternativa “já temos alguns processos de gestão do conhecimento implantados” foi selecionada por apenas 9% dos respondentes. A única opção que não recebeu nenhum voto foi a “estratégias de gestão do conhecimento são adaptadas para o setor privado, mas são inadequadas ao setor público”.

O Gráfico 35 traz uma comparação entre as respostas dadas à questão 15 pelos chefes e pelos subordinados. Começando pela resposta inserida na opção “outros”, “se a alta escala não quiser, nada acontece”, descobre-se que quem fez esse acréscimo foi um funcionário sem cargo de chefia. Entre esses funcionários as opções mais populares foram: em primeiro lugar, “resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças” com 73% dos votos; em segundo “falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária” com 54%; e em terceiro, “gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo” com 51%. Já entre os chefes, as mais populares foram: em primeiro, “baixa compreensão sobre a gestão do conhecimento na organização” com 73% dos votos, lembrando que não está entre as três mais selecionadas pelos subordinados; em segundo, “resistência de certos grupos de funcionários/ cultura organizacional de resistência a mudanças” com 67%; e em terceiro “falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimentos concretamente na rotina diária” com 60%.

Gráfico 35



Fonte: elaboração nossa (2018).

O grande contraste se deu nos votos da opção “baixa compreensão sobre a Gestão do Conhecimento na organização”, a mais votada pelos chefes, chegando a 73%, e uma das preteridas pelos demais funcionários, visto que apenas 37% deles a selecionaram. Outra opção que ficou entre as mais votadas de uma e entre a menos votadas de outra categoria, foi a “gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade de governo”, sendo a terceira favorita entre os colaboradores sem cargos

de confiança (51%), e selecionada por apenas 33% dos chefes. A alternativa “deficiências na infra-estrutura computacional, redes, servidores etc;” foi uma das menos escolhidas por ambas as categorias, atingindo somente 27% dos líderes e 37% do restante dos empregados. “Já temos alguns processos de Gestão do Conhecimento implantados” recebeu mais votos por parte dos chefes, 20% deles escolheram essa opção, que dos subordinados, dos quais só 5% fizeram o mesmo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento é, portanto, de forma simplificada, um conjunto de processos que aumentam a habilidade dos gestores públicos de gerar, armazenar, organizar, e compartilhar informações e conhecimentos. Ainda que existam inúmeras organizações que não familiarizadas com o termo “gestão do conhecimento”, muitas compartilham e transferem conhecimento. A atenção deste estudo foi voltada para como isso pode ocorrer nos municípios brasileiros e as particularidades que envolvem esses entes na aplicação dos recursos que a GC oferece.

A elaboração desse trabalho permitiu que o uso da GC como uma ferramenta na gestão pública municipal fosse explorado tanto de maneira teórica quanto prática, ainda que as limitações em ambas tenham prejudicado a profundidade e amplitude do estudo. A metodologia piloto aplicada na Prefeitura de Lagoa Santa permitiu a associação da teoria ao âmbito da municipalidade.

A análise das práticas de Gestão do Conhecimento na prefeitura através do questionário piloto nos leva a pré-conclusão de que a GC não é uma de suas preocupações. A começar pela familiaridade dos respondentes com o assunto, 57% deles nunca ouviu falar em Gestão do Conhecimento, até o resultado das práticas, que foi bastante negativo de modo geral.

Dentre as 14 proposições apresentadas no questionário, daremos destaque àquelas nas quais os funcionários deram respostas mais homogêneas que heterogêneas, são elas: Memória Organizacional, Mapa de Conhecimentos e Software. Somando-se os percentuais de concordância total e parcial obtém-se respectivamente: 79,9% (do total, 10,74% preferiram a neutralidade); 55,4% (17,9% neutros); e novamente 55,4% (17,9%) neutros.

Existe então um certo cuidado com a documentação e armazenamento do conhecimento gerado na organização (Memória Organizacional). Contudo, devido ao resultado bastante negativo da prática do Banco de Conhecimentos (71,5% discordam

total e parcialmente) – que em muito se assemelha e se relaciona com a Memória Organizacional – podemos inferir que o acesso ao conhecimento registrado não é muito simples. Talvez os documentos estejam espalhados em mais de um banco de dados ou cada órgão possua um de forma inacessível para os demais. No entanto, novamente essa informação contrasta com os 55,4% de concordância com a afirmativa sobre Mapa de Conhecimentos que não se distingue tanto daquela sobre Banco de Conhecimentos. Pode-se concluir que exista um guia com a localização de cada documento, mas que não exista um único banco de dados agrupando essas informações.

Houve dois casos praticamente inconclusivos, devido à proximidade dos percentuais: o primeiro com relação a identificação das necessidades na organização, da qual 37,5% discordam (total e parcialmente), 32,1% concordam (total e parcialmente), e 30,4% não concordam, nem discordam; o segundo diz respeito à proposição 14, sobre *feedback* do usuário, da qual 37,5% discordam (total e parcialmente), 35,7% concordam (parcial e totalmente), e 26,8% são neutros.

Os gráficos comparativos entre a opinião dos chefes e dos subordinados apresentaram as divergências entre eles nas afirmativas dois, quatro, cinco, doze e quatorze. Nas cinco práticas, enquanto uma categoria soma um determinado percentual de concordância (total e parcial), a outra soma um valor próximo, porém de discordância. Dentre os chefes foram altos os percentuais atribuídos a “não concordo, nem discordo”, contudo, sendo o número de respondentes nessa categoria pequeno não podemos aferir muito a partir disso.

No que tange os entraves, os mais votados na totalidade foram: “baixa compreensão sobre a GC na organização” com 73% e “resistência de certos grupos de funcionários/ cultura organizacional de resistência a mudança” com 71%. A primeira resposta era esperada, em nível federal, que costuma pesquisar e inovar mais que os demais níveis, a ferramenta já não era muito conhecida no serviço público brasileiro (BATISTA, QUANDT, *et al.*, 2005). Naturalmente, sem consciência sobre GC seria difícil que essa se desenvolvesse plenamente. Essa alternativa se mostrou interessante ao analisarmos as repostas separadas entre chefes e servidores em geral, que mostrou que desses últimos apenas 37% a consideram como um entrave.

O segundo maior entrave apontado através da aplicação do questionário foi a “resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudança” com 71% dos votos, o que se associa a falta de motivação apontada no capítulo 2 (2.1.2). Essa alternativa foi a mais votada pelos subordinados e a segunda mais votada pelos chefes.

Nossas pré-conclusões se assemelham as de Batista et al (2005) em sua pesquisa nos ministérios públicos brasileiros. O que se realiza de Gestão do Conhecimento na Prefeitura de Lagoa Santa não acontece com vistas a implantar um sistema do tipo. As práticas são isoladas e aparentam ser pulverizadas como nos ministérios. O desconhecimento do tema pela maior parte dos funcionários tanto em chefias quanto servidores de maneira geral em ambos trabalhos, ressaltam a necessidade de uma política de GC para que essa seja efetiva. Um sistema bem estruturado legitimaria o empreendimento de GC ajudando a reduzir a resistência por parte dos funcionários em adotarem as práticas propostas.

Tendo em vista que a pesquisa de Batista et al foi realizada em órgãos da administração direta federal e a nossa em órgãos da administração direta municipal, podemos questionar a relevância do fator municipalidade na falta de investimentos em GC nos seus momentos iniciais. Os empecilhos encontrados em ambas as pesquisas apontam para dificuldades que inibem o surgimento de discussões sobre o assunto, impedindo o desenvolvimento iniciativas de GC.

Compreendemos que nosso referencial bibliográfico é limitado. Diversos trabalhos abordam o uso da Gestão do Conhecimento em organizações públicas, no entanto, no caso brasileiro, tratam apenas de empresas estatais – em BATISTA, 2004 - e em ministérios públicos - em BATISTA, QUANDT, *et al.*, 2005-, nenhum que relatasse experiências municipais foi encontrado. Mesmo trabalhos puramente dissertativos são raros no que tange a GC no âmbito municipal. Outra dificuldade foi obter um bom número de respostas no questionário e elaborá-lo de forma completa. O ideal para a pesquisa seria um questionário um pouco mais extenso, mas nesse caso seria cansativo e desestimulante para os respondentes.

Acreditamos que todas as perguntas foram respondidas e todos os objetivos foram atingidos ao longo do trabalho. A intenção não é de esgotar o assunto de nenhuma maneira, mas de instigar gestores públicos a conhecerem a gestão do conhecimento e alguns de seus benefícios, ao mesmo tempo lhes preparando para possíveis empecilhos. Sendo assim, recomendamos aos interessados leituras mais aprofundadas das obras referenciadas e encorajamos a reprodução de estudo como o apresentado aqui.

REFERÊNCIAS

- AMAYAH, A. T. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**, v. v. 17, nº 3, p. 454-471, 2013.
- BATISTA, F. F. **Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. Brasília: Ipea, 2004.
- BATISTA, F. F. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005.
- BRASIL. Constituição: Promulgada em 5 de outubro de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**, Brasília: DF, 1988.
- CHONG, C. et al. KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation. **Journal of Knowledge Management**, v. v. 15, nº 3, p. p. 497 - 512, 2011.
- CKAGNAZAROFF, I. B. **Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência?** VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal: [s.n.]. 2002.
- DAVENPORT, H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas da População Residente no Brasil e Unidades da Federação**. Brasília. jul. 2017.
- KLERING, L. R.; KRUEL, A. J.; STRANZ, E. Os pequenos municípios do Brasil – uma análise a partir de índices de gestão. **Análise: Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. v. 23, n. 1, p. p. 31-44, jan./abr. 2012.
- LIEBOWITZ, J.; CHEN , Y. Knowledge Sharing Proficiencies: The Key to Knowledge Management. In: HOLSAPPLE (ORG.), C. W. **Handbook on Knowledge Management 1**. Berlim: Springer-Verlag , 2004. Cap. 21, p. p. 409 - 424.

MONAVVARIAN, A.; KASAEI, M. A KM model for public administration: the case of Labour Ministry. **VINE: The journal of information and knowledge management systems**, West Yorkshire, v. v.37, nº3, p. p. 348-367, 2007.

MOTTA, P. R. D. M. O estado da arte da gestão pública. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. v. 53, n. 1, p. p. 82-90, Fev. 2013.

ORTIZ, M. S. P.; MEDEIROS, A. K. D. Reforma Gerencial na Gestão Pública Contemporânea: Desafio para os Municípios Brasileiros. **VII Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, mai. 2015.

PACHECO, R. S. A agenda da nova gestão pública. In: LOUREIRO (ORG), M. R.; ABRUCIO (ORG), F. L.; PACHECO (ORG), R. S. **Burocracia e política no Brasil: Desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: FGV, 2010. Cap. 5, p. 184-218.

REZENDE, D. A. Planejamento de informações públicas municipais: sistemas de informação e de conhecimento, informática e governo eletrônico integrados aos planejamentos das prefeituras e municípios. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. v. 41, nº 3, p. p. 503-536, 2007.

SANDHU, M. S.; JAIN, K. K.; AHMAD, I. U. K. B. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, v. v. 24, nº 3 , p. p. 206-226, 2011.

STRAUHS, F. D. R. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração**. Curitiba: Aynará Educação, 2012.

SYED-IKHSAN, O. S.; ROWLAND,. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, West Yorshire, v. v. 8, nº 2, p. p. 95-111, 2004.

TURBAN. [S.l.]: [s.n.].

VIGNOLI, F. H. Poder local e a questão municipal. **Cadernos FGV Projetos: Gestão Pública Municipal**, Rio de Janeiro, ano 4, nº 8, mar. 2009. p. 14 - 19.

WIIG, K. M. Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? **Expert Systems With Applications, Vol. 13, No. 1, pp. 1-14, 1997**, Reino Unido, v. v. 13, nº 1, p. p. 1-14, 1997.

WIIG, K. M. Knowledge Management in Public Administration. **Journal of Knowledge Management**, West Yorkshire, v. v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

APÊNDICE 1

Questionário

Práticas de Gestão do Conhecimento na Prefeitura de Lagoa Santa

Agradecemos sua disposição para responder este questionário! A seguir, o(a) senhor(a) preencherá um rápido perfil do respondente e dará uma pontuação para 15 afirmativas sobre Gestão do Conhecimento (mesmo que nunca tenha ouvido falar sobre isso) no contexto da prefeitura de Lagoa Santa e seus funcionários. Em média leva-se 5 minutos para responder o questionário completo. Sua resposta será subsídio fundamental na análise das condições da Gestão do Conhecimento em órgãos públicos municipais - caso Lagoa Santa - para meu trabalho de conclusão de curso em Gestão Pública (UFMG).

*Obrigatório

Endereço de e-mail *

Seu e-mail _____

Qual foi o meio pelo qual ingressou na Prefeitura de Lagoa Santa? *

☐ Concurso

☐ Contrato

☐ Cargo comissionado

☐ Outro: _____

Qual é a diretoria, departamento e ou unidade em que trabalha?

*

Sua resposta

Atualmente ocupa algum cargo de chefia? *

Sua resposta

Há quanto tempo trabalha nesta prefeitura? *

Sua resposta

Já ouviu falar em Gestão do Conhecimento? *

☐ Sim

☐ Não

☐ Outro: _____

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

6 - Na prefeitura criamos esquemas para ilustrar processos, fluxos de informação ou algum conhecimento novo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

7 - O software que utilizamos para trabalhar é adequado às nossas necessidades e atende bem a maioria delas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

8 - Sempre que pensamos em comprar ou desenvolver um novo software ou ferramenta eletrônica fazemos primeiro um extenso levantamento das necessidades de todos os setores. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

12 - Um funcionário – com conhecimento igual ou superior ao profissional responsável pela execução de um trabalho – revê a atividade executada pelo colega com o objetivo de reduzir a ineficiência e a ineficácia. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

13 - Há funcionários exercendo uma função que não tem coerência com suas qualificações e experiências de trabalho. Não existe uma preocupação em alocar sempre pessoas nos setores que mais se adequam aos seus perfis. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14 - O nosso processo de avaliação inclui obter o retorno dos cidadãos de Lagoa Santa. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15 - “A Gestão do Conhecimento reúne as condições que criam a infraestrutura, física e digital, necessária ao gerenciamento de diversos conhecimentos técnicos e pessoais espalhados no interior da empresa” (STAUHS,2012). Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de Gestão do Conhecimento na organização? (selecione quantos quiser) *

- ☐ Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo;
- ☐ Estratégias de Gestão do Conhecimento são adaptadas ao setor privado, mas são inadequadas ao setor público;
- ☐ Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças;
- ☐ Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização;
- ☐ Deficiências na infra-estrutura computacional, redes, servidores etc;
- ☐ Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária;
- ☐ Já temos algumas processos de gestão do conhecimento implantados;
- ☐ Outro: _____

[VOLTAR](#)[ENVIAR](#)