



**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**Gestão Pública e a Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso na Prefeitura
Municipal de Rio Piracicaba**

Danilo José Leal Ferreira*

Ana Paula Cota Moreira**

RESUMO

Este Artigo tem como objetivo identificar de que forma ocorre o processo de gestão do conhecimento na Prefeitura Municipal de Rio Piracicaba. Alguns aspectos para a identificação: a opção dos gestores públicos pela racionalização e otimização dos recursos da Prefeitura; a necessidade, cada vez mais iminente, do Município de possuir informações qualificadas e precisas, possibilitando confiabilidade para a atuação operacional e gerencial dos dirigentes municipais. Para realização deste artigo, utilizou-se a metodologia de pesquisa com abordagem qualitativa. Foi realizado o levantamento de dados junto à empresa, assim como pesquisas bibliográficas levantadas.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública. Gestão do Conhecimento. Política Institucional.

* Graduando do 8º Período de Administração da Faculdade Doctum de João Monlevade-MG; danilo.ferreira.92@hotmail.com

** Mestra em Administração, Professora Orientadora da Faculdade Doctum de João Monlevade-MG ; apaulacmoreira@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão se deparando cada vez mais com ambientes de trabalhos dinâmicos e que provocam radicais alterações no modo de trabalho e o sucesso para a organização estando na capacidade de mudança das pessoas e em aprender o novo sem esquecer o passado. O aprendizado em equipe ou individual reflete no aprendizado institucional da organização.

A gestão do conhecimento é a somatória de vários esforços que buscam orientar a empresa para um eficaz processo de produção do conhecimento, transformando-o em um diferencial competitivo, apesar da grande importância de gestão de conhecimento, algumas organizações não sabem como fazê-la.

Muitas organizações não conhecem ou não usam “Gestão de Conhecimento”, porém executam processos com técnicas que podem ser consideradas como gestão de conhecimento. A gestão pública promove adaptação gradual com novas ideias aos modelos já existentes, através de educação contínua aos servidores, por estarem sempre aperfeiçoando seus conhecimentos e habilidades e necessária a gestão de competência para alcançar resultados esperados e compatíveis com os investimentos.

Para isso, assimilar que a gestão do conhecimento é a somatória de vários esforços que buscam orientar a empresa para um eficaz processo de produção do conhecimento, transformando-o em um diferencial competitivo.

Ainda que seja uma prática em crescimento, a gestão de conhecimento é um instrumento estratégico que busca criar, captar e utilizar um recurso intangível e de difícil reprodução: o conhecimento, cuja propriedade deixa de ser de alguns excepcionais e passa a se constituir como uma ferramenta de negócio comum a todos os profissionais da organização.

Neste sentido, o artigo foi norteado à Prefeitura Municipal de Rio Piracicaba, cuja missão é partir dos princípios constitucionais, éticos de responsabilidade social em cidadania, pautado em padrões elevados de qualidade e tem como visão melhorar a qualidade de vida dos cidadãos Piracicabenses.

E necessário avaliar que não foram identificados na bibliografia estudos relacionados a efetiva aplicação de gestão de conhecimento na Prefeitura Municipal de Rio Piracicaba. Essa afirmação não implica dizer que não existe tal estudo, apenas aponta que tal possibilidade não foi levada de forma científica deixando solitárias suas utilizações.

Objetivamente o estudo realizado buscou identificar de que forma ocorre o processo de gestão do conhecimento em uma gestão pública, na Prefeitura Municipal de Rio Piracicaba. Especificamente realizar revisão bibliográfica sobre o tema gestão de conhecimento, identificar modelos de gestão do conhecimento, analisar a aderência da gestão do conhecimento em empresa de gestão pública. Para chegar ao objetivo desta pesquisa, o artigo terá cinco tópicos que inclui esta introdução que contém os objetivos da pesquisa, no tópico dois serão discutidos os conceitos principais sobre o conhecimento após no terceiro contemplara a justificativa seguida da metodologia, e por fim a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em todos os momentos da história, o conhecimento evidenciou sua importância em um órgão público não é diferente, pois o conhecimento é um recurso decisivo para as organizações. O conhecimento é constituído de relacionamentos entre indivíduos e da capacidade e características de cada pessoa envolvida e a Gestão de Conhecimento tem importante destaque na administração de pessoas criando oportunidades e ofertando possibilidades de interação. A gestão de conhecimento em um órgão público está na capacidade de combinarem as inúmeras fontes de recursos disponíveis e na sua interação para alcançar um resultado comum.

2.1 Identificação do conhecimento

Pode-se afirmar que o conhecimento externo visa analisar e apresentar o ambiente de conhecimento da empresa, o que não se difere do órgão público. É necessário que o órgão defina suas habilidades, identifique onde está a localização de seus dados externos e internos, para que os empregados possam ter acesso e de acordo com isto ministrar tomadas de decisões.

2.2 Obtenção do conhecimento

Parte resumida do conhecimento organizacional, trazida de fontes externas das empresas, como fornecedores, clientes e todos que participam da cadeia na qual a empresa está implantada.

Outro modo de aquisição de conhecimento, e sua obtenção quando as organizações não conseguem desenvolvê-lo, utilizando especialistas no assunto (por exemplo assessores e consultores). Conforme nos evidencia Mello sobre os assessores jurídicos. Os assessores opinam “a informar, elucidar, sugerir providências administrativas a serem estabelecidas nos atos de administração ativa” (MELLO, 2001, p. 377).

2.3 Ampliação do conhecimento

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002): “o desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo que complementa a aquisição de conhecimento. Seu foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes”

A também por parte das organizações o investimento em conhecimento como lembra Terra (2005, p. 02):

Investir em conhecimentos pode trazer retornos exponenciais, já que está associado a círculos virtuosos de novos conhecimentos e deve ser encarado como combustível Estação Científica, para transformação do ambiente organizacional: aumenta a flexibilidade organizacional, causa maior sinergia nas relações entre as pessoas de uma organização e, ao se inserir na cultura organizacional, garante vantagens competitivas duradouras.

Nesse sentido Terra (2005) diz:

Nenhum outro recurso ou investimento pode trazer retornos exponenciais de maneira tão óbvia (exceção feita a atividades ilícitas). O caráter exponencial advém de algumas características importantes do recurso conhecimento. Conhecimento reutilizado em novos contextos pode trazer ganhos enormes com investimento mínimos de tempo ou de novos conhecimentos.

Em conclusão, a organização precisa gerar um ambiente propício a ampliação do conhecimento. Seus colaboradores, em todos os níveis, precisam ser estimulados a trabalhar com novas ideias e utilizar toda sua criatividade. Todos os processos internos são passíveis de motivar e produzir conhecimento.

2.4 Compartilhamento do conhecimento

Partilhar o conhecimento é um processo importantíssimo, que busca endossar o seu giro dentro da organização. Por isso a organização deve manter mapeada em sua estrutura quanto ao: dever saber o quê, dever saber a quem e a capacidade do indivíduo colocar em prática o conhecimento.

A também novas utilizações da tecnologia para facilitar a distribuição e o compartilhamento do conhecimento como a utilização da intranet, se faz necessária um dos pontos importantes nessa etapa é analisar a transição ou movimentação do conhecimento entre os grupos da organização. Como coloca Probst, Raub e Romhardt (2002),” a distribuição do conhecimento é o processo de compartilhar e disseminar conhecimento que já se encontra presente na organização” (PROSBT; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 34).

2.5 Utilização do conhecimento

Apesar de compartilhamento na organização, isto não garante a utilização do mesmo, gerando assim um desafio para a mesma, onde estes conhecimentos devem ser levados à prática.

“De acordo com Probst Raub e Romhardt (2002, p. 35) o objetivo integral da gestão de conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício”.

2.6 Ancoragens de conhecimento

Nessa abordagem exige das organizações uma estratégia bem elaborada, uma vez que depende de ampla variedade e uso eficiente dos meios armazenados de conhecimento. A tecnologia, nessa etapa, é de soberana importância, pois o conhecimento precisa ficar retido na organização e à disposição de todos os colaboradores.

Em outras palavras Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 35), “as organizações comumente se queixam de que uma reorganização lhes custou parte de sua

memória”. Normalmente os processos de reestruturação atentam essa situação às organizações, pois as pessoas são deslocadas ou saem e levam o conhecimento.

2.7 Apreciações do conhecimento

O conhecimento das organizações precisam ser mantidos e avaliados. Nessa percepção é importante avaliar a efetividade do conhecimento presente na organização.

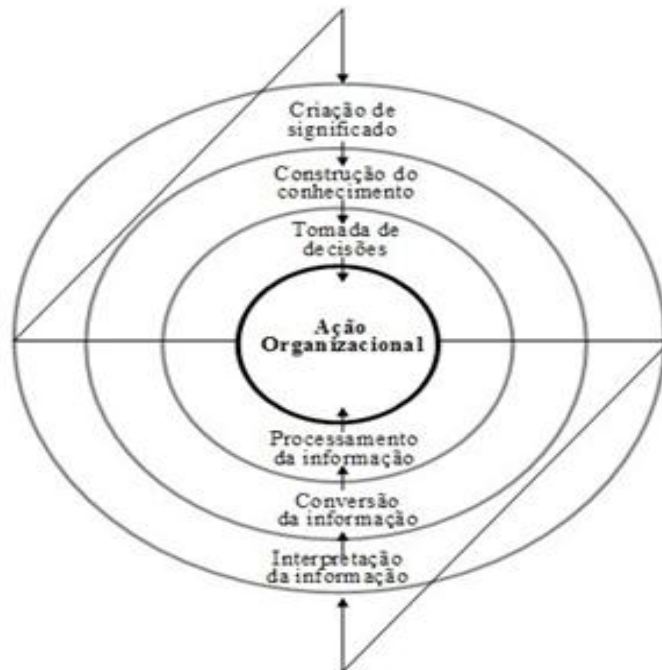
De um lado Probst Raub e Romhardt (2002, p. 36) revelam que “o processo de monitoramento é essencial para ajuste eficaz dos procedimentos de gestão do conhecimento de longo prazo”. De outro lado Choo (2003) protege a gestão de conhecimento em três pilares, a criação a construção do conhecimento e a tomada de decisão uma vez que os dois primeiros auxiliam o último, que onde se concentra a tomada de decisões por parte do gestor frente a um problema.

2.7.1 O modelo de Choo (2003)

O modelo de Choo (2003) tem como proposta aproveitar a informação como base para a tomada de decisão pela organização, conforme o autor é importante que a informação seja disseminada em toda a organização, o que permitirá a criação, construção do conhecimento e a tomada de decisão.

Nesse significado, Choo (2003) propõe um ciclo continuo que passa pela interpretação conversão e processamento da informação, constituindo também este ciclo de três fases, que são: a criação do significado, construção do conhecimento e a tomada de decisão.

Figura 1: A organização do conhecimento



Fonte: Choo (2003, p.31)

As três fases, representadas na Figura 1, são processos conectados que alimentados mutuamente fornecem uma visão geral quanto ao uso da informação:

- a) **Criação de significado:** a organização usa a informação para gerar sentido as mudanças do meio externo;

- b) **Criação do conhecimento:** a organização usa a informação para gerar novos conhecimentos por meio de aprendizado. Argumenta Choo, que a construção do conhecimento ocorre e é resultado da identificação de lacunas existente na organização ou no grupo de trabalho. Essas lacunas “impedem a solução de um problema técnico e prático, o projeto de um novo produto ou serviço ou a possibilidade de aproveitar uma oportunidade” (CHOO, 2003, p. 365). Depois da construção do conhecimento é extremamente importante a etapa de compartilhamento, que ocorre a partir do início do trabalho em equipe na organização. Como coloca Choo “o conhecimento é transformado em valor não apenas dentro da organização, mas também por meio da interação entre clientes, fornecedores e outros parceiros” (CHOO, 2003, p. 366).

c) **Tomada de decisões:** toda tomada de decisão deve ser racional, baseada em informações relevantes para a organização. Vale ressaltar que a informação “pode ser entendida como um conjunto de dados selecionados e agrupados segundo um critério lógico para a consecução de um determinado objetivo” (ANGELONI, 2005, p. 15), configurando-se como um dos principais elementos para a construção do conhecimento. Embora os dados e as informações estejam relacionados ao conhecimento e muitas vezes tais termos sejam utilizados de forma intercambiável, o conhecimento vai muito além desses, pois é mais rico e profundo (DAVENPORT, PRUSAK, 2003; CHOO, 2006). Spender (2001, p. 35) mostra que “todavia, devemos ter em mente que o conhecimento é uma das noções mais intrincadas de nosso vocabulário”, referindo-se à inexistência de uma definição categórica para conhecimento.

2.9 Sete dimensões da Gestão do Conhecimento – Modelo de Terra

O modelo apresentado por Terra (2001, p. 89-199) coloca as sete dimensões da gestão do conhecimento que propõe um papel central da gestão das organizações para a criação de condições promissoras ao compartilhamento e criação do conhecimento.

Para buscar entender a as dimensões do conhecimento, se faz necessário especificar cada dimensão, conforme será exposto a seguir cada dimensão e a interpretação definida por Terra (2005).

Dimensão1 - Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração: É a definição do conhecimento através da alta administração, buscando demonstrar aos funcionários onde devem focalizar os esforços de aprendizado, além de ser extremamente relevante deixar claras a estratégia empresarial e a definição de metas Terra (2005).

Segundo Terra (2005, p. 91), “... os papéis fundamentais da alta administração é a

definição de áreas de conhecimento a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macro visões para a condução de projetos inovadores”. E depois de mencionar os papéis fundamentais da alta administração, outras características relevantes para uma boa estratégia competitiva também são citadas por Terra (2005, p. 92) como “... a capacidade de liderança, organização e o gerenciamento da força de trabalho são fundamentais para qualquer estratégia competitiva, pois são vantagens e ativos difíceis de ser imitados”.

A estratégia da organização e o conhecimento organizacional são questões a serem trabalhadas pela alta administração, a qual tem como finalidade conceitualizar o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido, utilizando de recursos como metáforas, exemplos e analogias para direcionar os colaboradores, estimular a inovação através de mudanças, além de criar um senso de urgência para incitar a criatividade, Terra (2005).

Daí a importância de que toda a equipe compreenda sua importância dentro da estratégia organizacional, importante que a alta administração garanta recursos para que isso se torne possível.

Dimensão 2 - Cultura e Valores Organizacionais: abrange o aprendizado contínuo, estimulando a criação de uma identidade da organização propícia a exploração de novas ideias e criação e compartilhamento. Fica a encargo da alta administração desenvolver uma cultura organizacional que estimule a inovação, a experimentação e o aprendizado sucessivo. Vale ressaltar que o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento sejam considerados parte do dia-a-dia dos colaboradores e as estratégias e objetivos estratégicos foquem a criação do conhecimento organizacional. Alguns elementos são determinantes para a formação da cultura criativa e Terra (2005 p. 121) destaca:

características de ambientes de culturas criativas; a perspectiva dos próprios funcionários com relação às normas e valores que estimulam a criatividade individual e a implementação de novas idéias; confiança e compartilhamento de conhecimento; fomento e prática do diálogo; o uso do recurso do tempo; a questão dos espaços de trabalho e celebrações.

A cultura é peculiar a cada organização. Culturas muito fortes devem, por sua vez, serem contrabalanceadas por fortes incentivos à diversidade de personalidades,

formações e oportunidades para experimentação. Isto é, organizações com culturas muito fortes não podem sucumbir a uma visão tão dominante do ambiente que impeça a emergência de ideias e modelos inovadores e adaptados à realidade cambiante (TERRA, 2005).

Dimensão 3 - Estrutura Organizacional: A estrutura organizacional: deve ter um alto grau de autonomia e o seu embasamento deve ser em equipes multidisciplinares (TERRA, 2005). Oferece modelos de estruturas flexíveis que favorecem a inovação e o aprendizado, estimulando o trabalho em equipes.

Conforme Terra (2005 p. 116):

A burocracia tende a remunerar pelo status uma vez que a remuneração baseia-se no cargo, os cargos são dispostos numa hierarquia e obtêm-se maiores recompensas por atingir mais altas posições. As organizações pós-empresendedoras tendem a remunerar pela contribuição, pelo valor agregado pela pessoa ou pela equipe, independentemente da sua posição formal.

Dimensão 4 - Recursos Humanos: Demonstra aspectos relacionados ao recrutamento e seleção, quebra de paradigmas, treinamentos e recompensas na nova economia do conhecimento. Os modos para contratação de novos colaboradores tem um impacto muito elevado no futuro das organizações, por este motivo é necessário que a criação do conhecimento seja um dos pontos considerados na seleção. Contratar e manter pessoas com competências, habilidades e comportamentos que venham a contribuir com o conhecimento.

Como coloca Terra (2005, p. 128):

Pode-se especular que as tendências recentes em termos de políticas de recursos humanos, nas organizações reconhecidamente mais inovadoras, têm uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das empresas.

Dimensão 5 - Sistemas de Informação: Indivíduos que compreendem a direção estratégica das organizações das quais fazem parte e qual o papel que devem desempenhar neste processo são geralmente mais motivados e engajados Terra (2005). O Sistema de informação visa melhorar a capacidade da organização para monitorar resultados de maneira mais realista, abrindo canais para inovações significativas a partir da experiência e sinais vindos da linha operacional ou de frente

da organização, sendo também o elemento facilitador ao processo de compartilhamento do conhecimento, pois, apesar dos grandes avanços para auxílio aos processos de geração, difusão e armazenamento de informações e de conhecimento, o papel das relações pessoais e de conhecimento tácito para gerar aprendizado organizacional.

Contudo Terra (2005, p. 155) adverte que “Os sistemas de informação só podem ser úteis à medida que os dados, informações e bases de conhecimento que os alimentam são confiáveis, relevantes e atualizados”.

Dimensão 6 - Mensuração de Resultados: distingue a necessidade de obter novas maneiras de avaliação do capital intelectual onde a organização pode desenvolver metodologias de avaliação para os níveis estratégicos, táticos e operacionais, auxiliando na criação do conhecimento organizacional.

Dimensão 7 - Aprendizado com o ambiente: confirma a necessidade do envolvimento da organização nos processos de aprendizado. Segundo Terra (2005, p. 197), “O cenário empresarial é de crescente necessidade de aprendizado por meio de redes com outras empresas”

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Prefeitura Municipal de Rio Piracicaba, Distrito criado com a denominação de São Miguel de Piracicaba, pelo alvará 03-11-1750 e lei estadual nº2, de 14-09-1891, subordinado ao município de Santa Barbara.

Elevado à categoria de município com a denominação de Rio Piracicaba pela lei estadual nº 556, de 30-08-1911 desmembrado de Santa Barbara. Pela lei nº 336, de 27-12-1948, foram criados os distritos de Padre Pinto (ex-povoado de Caxambu) e João Monlevade (ex-povoado) e anexados ao município de Rio Piracicaba. Pela lei estadual nº 2764, de 30-12-1962, desmembra do município de Rio Piracicaba o distrito de João Monlevade e elevado à categoria de município.

A divisão territorial datada de 31-12-1963, o município é constituído de 3 (três) distritos: Rio Piracicaba, Conceição de Piracicaba e Padre Pinto, onde permanece até os dias atuais. Tem como missão a partir dos princípios constitucionais, éticos de responsabilidade social em cidadania, pautado em padrões elevados de qualidade. Tem como visão melhorar a qualidade de vida dos cidadãos Piracicabenses. Segue abaixo o brasão do município.

Figura 2: Brasão Município de Rio Piracicaba



Fonte: Pesquisa Documental (2015).

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentada a metodologia que orientou o trabalho a partir do referencial teórico. A determinação da metodologia adotada na solução do problema do trabalho é de muita importância para se atingir o objetivo da pesquisa. A partir dos modelos apresentados, foi possível perceber que o modelo proposto por Terra (2005), demonstra o conhecimento em uma organização analisado sob a perspectiva de sete dimensões do conhecimento, onde o conhecimento pode ser analisado e percebido nas várias sessões organizacionais. O modelo analisa ainda, as sete dimensões dentro de um ambiente interno e interligando-o ao ambiente externo.

O modelo apresentado por Terra (2001, p. 89-199) estabelece as sete dimensões da gestão do conhecimento que propõe um papel central da gestão das organizações para a criação de condições propícias ao compartilhamento e criação do conhecimento.

Para a pesquisa qualitativa/quantitativa, estudo de caso e pesquisa descritiva, utilizada nesse artigo foram levantados vários autores citados norteando o artigo, foi realizado também a coleta de dados com 50 entrevistados de várias funções e variadas hierarquias dentro da organização como: divisão de recursos humanos, tributação, contábil, compras entre outros.

Como define “Empresas criadoras de conhecimento, seriam, pois, aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam as novas tecnologias e produtos” (TERRA, 2001, p. 78).

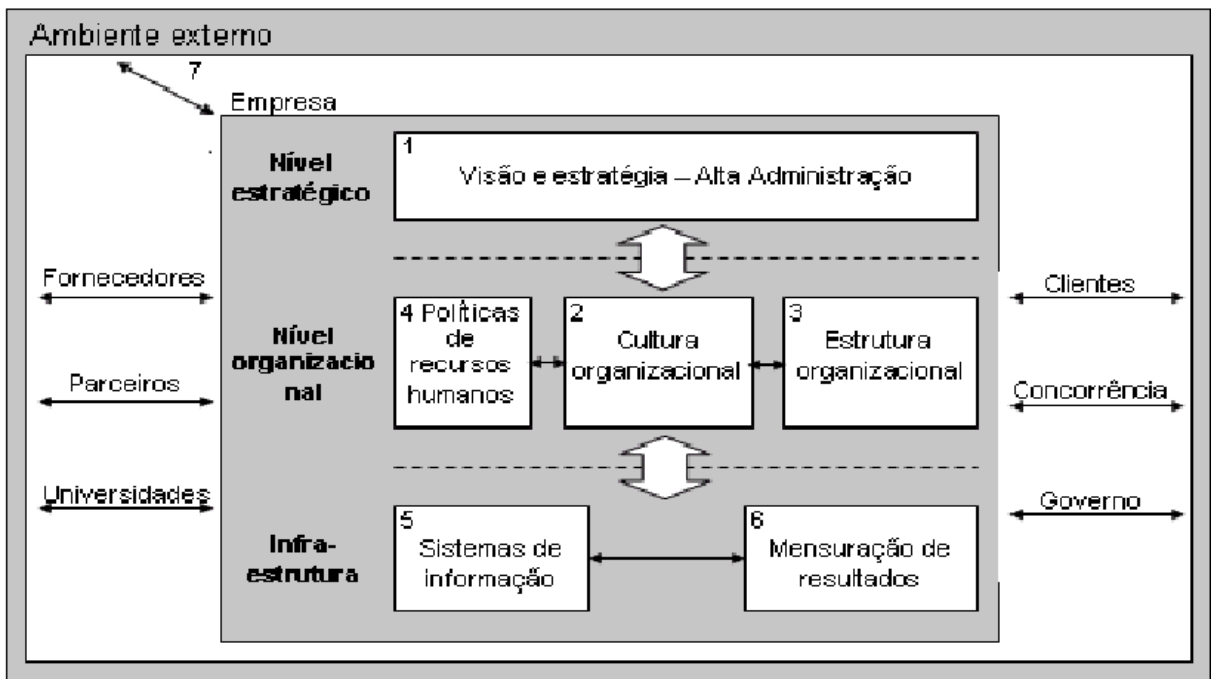
4.1 Análise de dados

Para elaborar esta pesquisa foi utilizado o Modelo das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (2005).

O modelo indicado por Terra (2005), conforme consta na Figura 3,, demonstra o conhecimento em uma organização analisado sob o ponto de vista de sete dimensões do conhecimento, onde o conhecimento pode ser analisado e percebido nas várias sessões organizacionais.

O modelo avalia ainda, as sete dimensões dentro de um ambiente interno e interligando-o ao ambiente externo.

Figura 3: As sete dimensões do conhecimento.



Fonte: Terra (2005, p. 86)

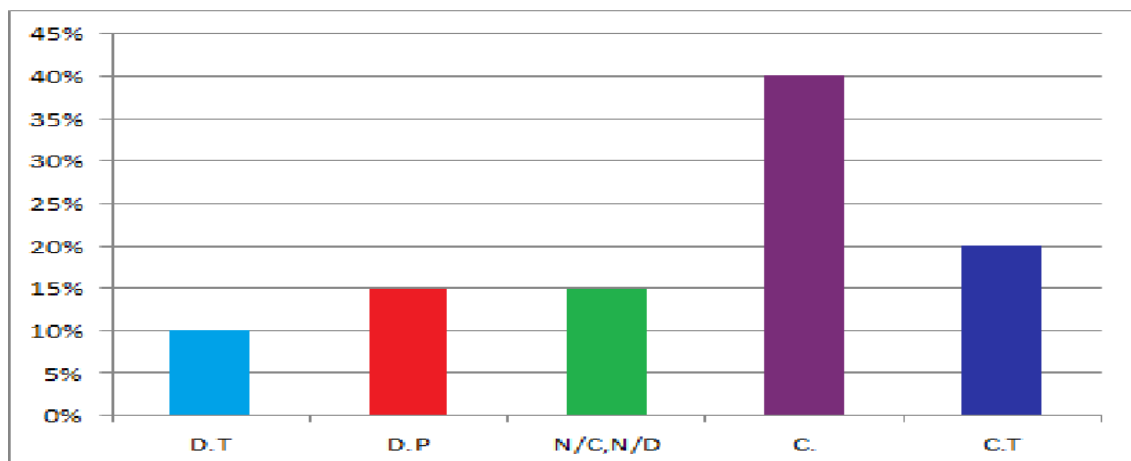
O modelo proposto por Terra (2005) demonstra o conhecimento em uma organização analisado sob a perspectiva de sete dimensões do conhecimento, onde o conhecimento pode ser analisado e abrangido nas várias sessões organizacionais, as sete dimensões dentro de um ambiente interno e interligando-o ao ambiente externo. É possível compreender também que as sete dimensões do conhecimento estão diretamente ligadas, dependendo entre si de todos os níveis hierárquicos.

Serão apresentados abaixo os percentuais para cada dimensão pesquisada. O percentual representa a análise das respostas do grupo de 50 entrevistados. Faz

necessário esclarecer que os gráficos estão utilizando a legenda de DT: *discordo totalmente*, DP: *discordo parcialmente*, NC/ND *nem concordo e nem discordo*, C: *concordo* e CT: *concordo totalmente*. Serão comentados abaixo de cada gráfico os fatores predominantes positivos (concordo totalmente e concordo parcialmente) que tiverem percentual igual ou superior a 50% e os fatores que tiverem percentual igual ou inferior a 10% que são predominantemente negativos (discordo totalmente e discordo parcialmente).

O Gráfico 1 analisa a primeira dimensão do conhecimento do modelo do Terra (2005), onde busca compreender a percepção dos entrevistados para como as estratégias estão divulgadas e como esse fator está alinhado à administração.

Gráfico 1- Percepção quanto a estratégia e a administração

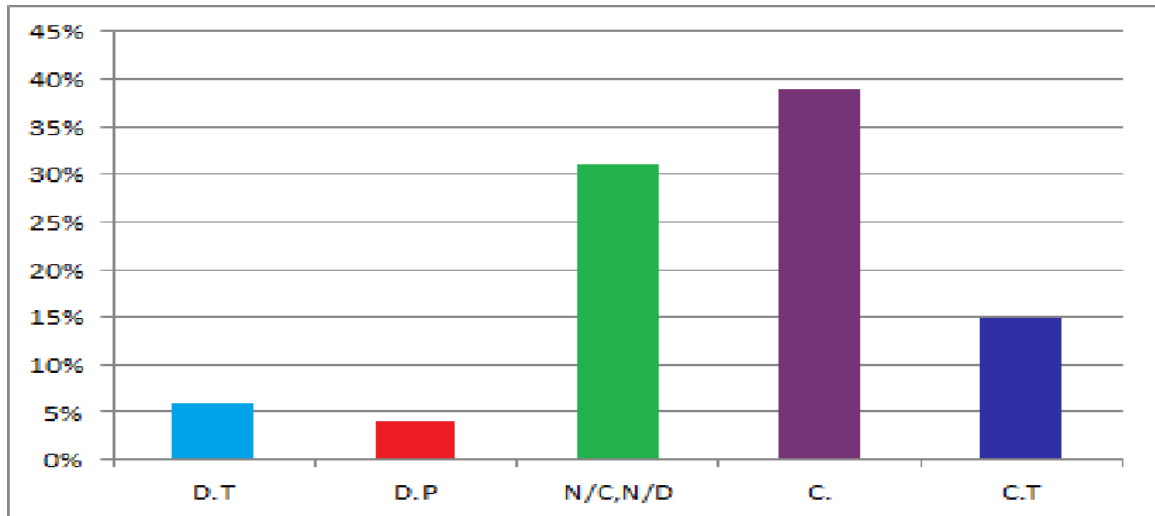


Fonte: dados da pesquisa (2015).

O Gráfico 1 tem predominância de fatores facilitadores, onde 40% concordam e 20% concordam totalmente, perfazendo o percentual de 60% dos entrevistados concordando que a empresa tem um processo transparente das estratégias, nos diferentes níveis hierárquicos.

São estabelecidas metas para o alcance dos objetivos estratégicos traçados a médio e longo prazo. O Gráfico 2 avalia a dimensão *sistemas de informação e comunicação*, que visa medir em que grau a organização tem definição de competências estratégicas, com uma liderança alinhada e favorável à gestão do conhecimento e se tem um mapeamento do conhecimento organizacional.

Gráfico 2: Sistemas de informação e comunicação:

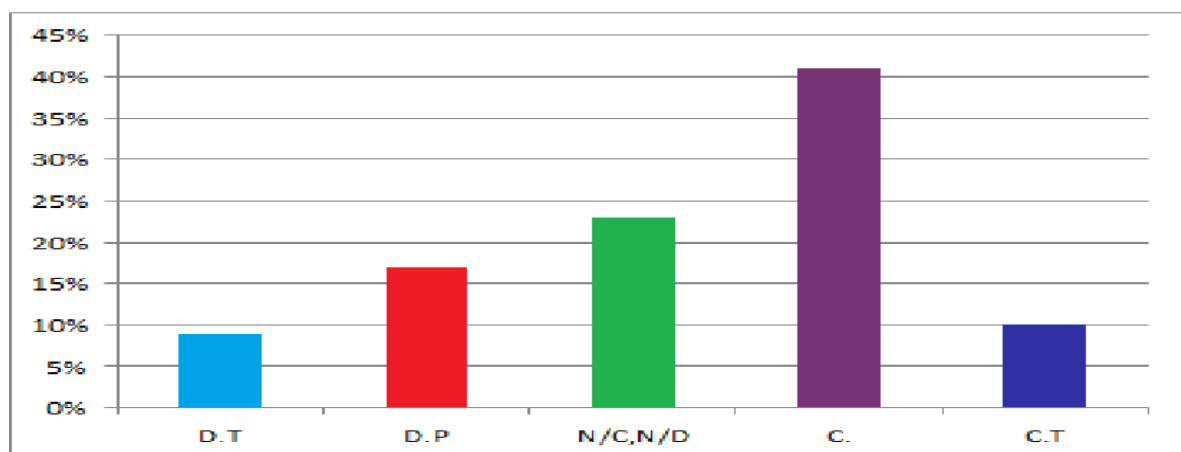


Fonte: dados da pesquisa (2015).

O Gráfico 2, destaca que 54% dos entrevistados, somados os que concordam totalmente e concordam, estabelecem que a comunicação na empresa flui nos dois sentidos (de baixo para cima e de cima para baixo) As informações são compartilhadas por reuniões e treinamentos.

A dimensão *organização e processo de trabalho*, analisado no Gráfico 3, medem questões e as respectivas percepções quanto a trabalho em equipe, flexibilidade organizacional, organização da informação, processo decisório, documentação de processos e processos estruturados de reflexão e aprendizado.

Gráfico 3- Concepção quanto a organização e seu processo de trabalho



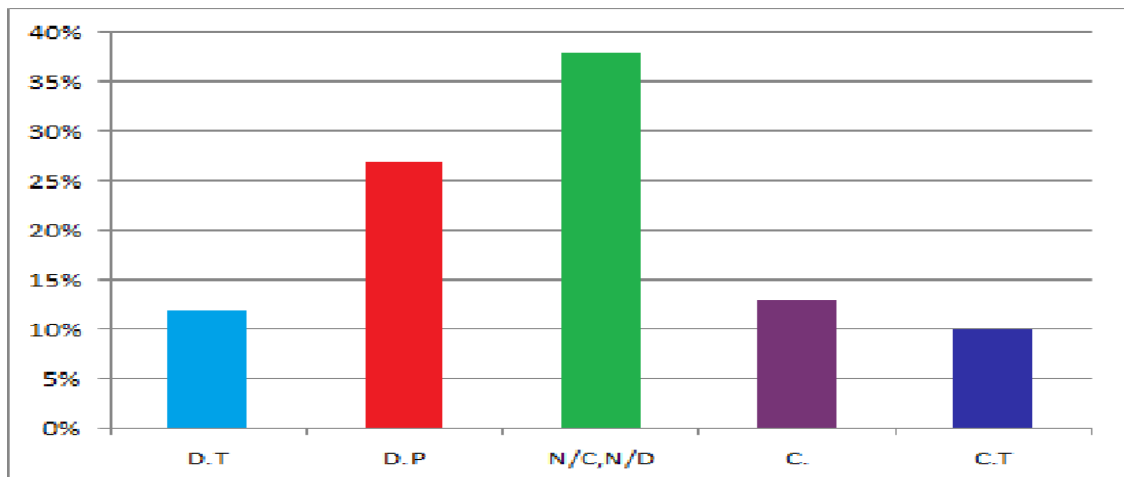
Fonte: dados da pesquisa (2015).

A organização e o método de trabalho foram avaliados sob os aspectos de usar equipes multidisciplinares como forma de aprendizagem, inovação e melhoria. Analisa-se que 51% dos entrevistados, somados os que concordam totalmente e concordam, conforme Gráfico 3, responderam de maneira positiva para este item de avaliação.

Captar a dimensão *cultura organizacional* é diagnosticar se a empresa tem valores organizacionais definidos e praticados, o Gráfico 4 busca compreender se o ambiente organizacional inspira confiança, colaboração e se os comportamentos são valorizados.

É expressivo como mostrado no gráfico abaixo o percentual de 39% de entrevistados, somados os que Discordam Totalmente e Discorda Parcialmente, que declaram que a missão e os valores da empresa não são promovidos, não ocorrendo estímulo à experimentação. A cultura organizacional é conhecida no dia a dia dos colaboradores que transmitem confiança à empresa e à equipe.

Gráfico 4- Percepção dos entrevistados quanto a cultura organizacional

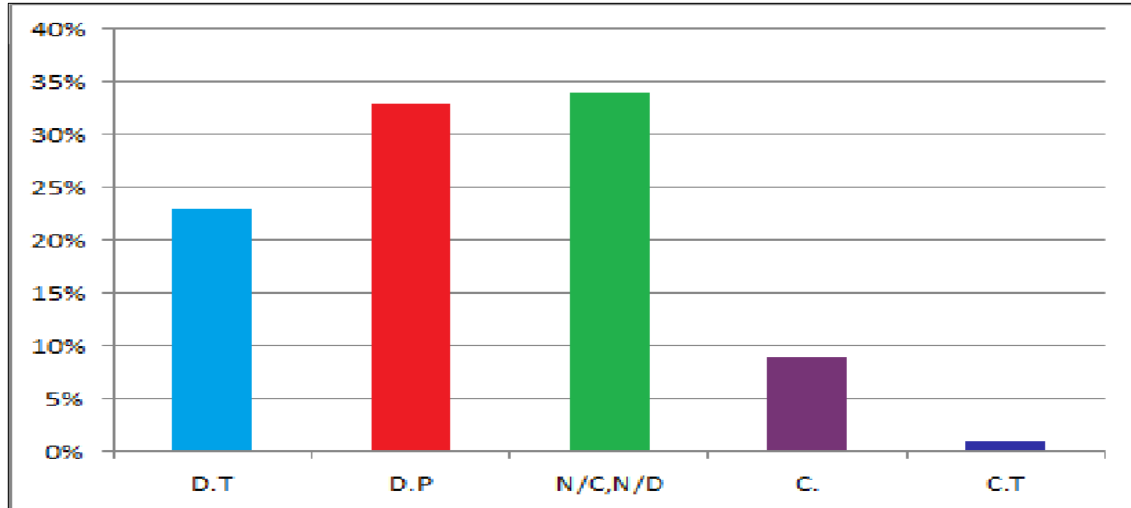


Fonte: dados da pesquisa (2015)

A dimensão Políticas e Práticas para administração de recursos humanos, verificada no Gráfico 5, observa as práticas de recrutamento, estratégias de treinamento, planos de carreira, competências individuais, mapeamento de competências e experiências, planos de reconhecimento e recompensas e a retenção de talentos e

conhecimentos.

Gráfico 5: Percepção as Práticas de Recursos Humanos

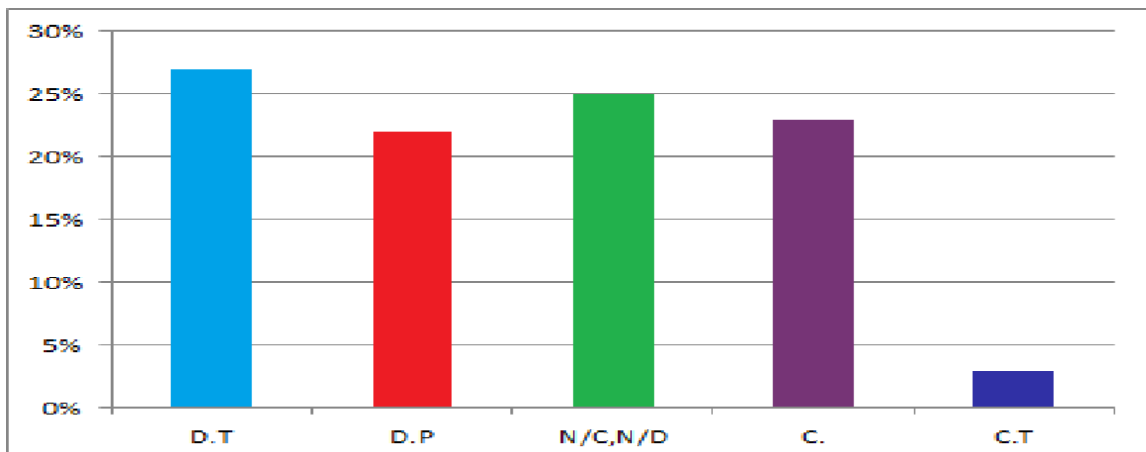


Fonte: dados da pesquisa (2015).

O Gráfico 5, chama a atenção para o fator que 56% não estão satisfeitos com essa abordagem, tais políticas e práticas de recursos humanos, ressaltando que 34% não concordam nem discordam.

A penúltima dimensão analisa pelo modelo proposto por Terra (2005), analisada no Gráfico 6 dimensão mensuração de resultados, considera percepções sobre aspectos de mensuração de resultados, impacto e uso dos sistemas de informação, avaliação de competências individuais e organizacionais

Gráfico 6- Percepção sobre a mensuração de resultados na empresa

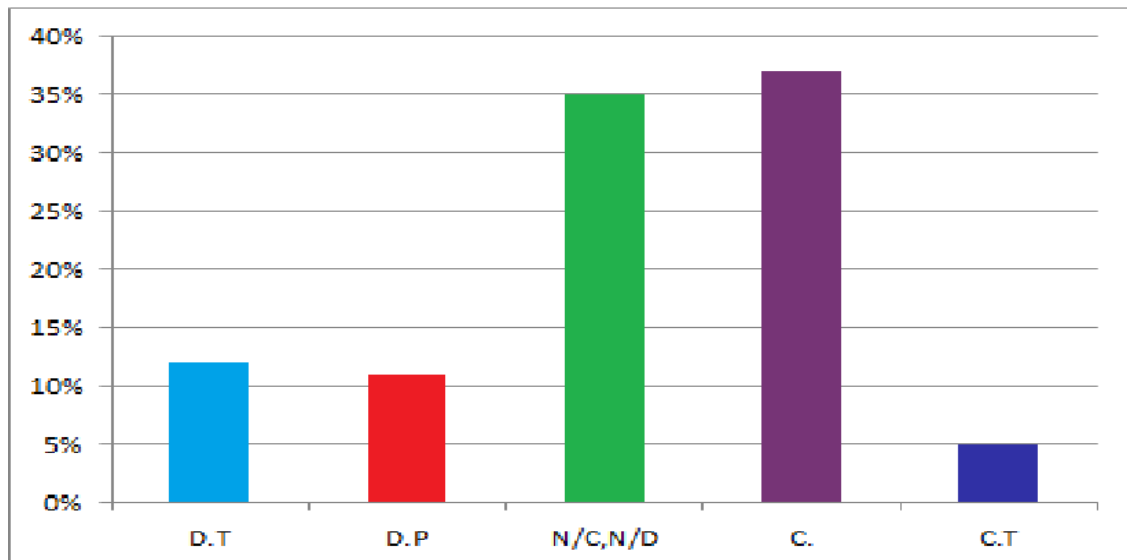


Fonte: dados da pesquisa (2015).

É notado através do percentual de 49%, somados os que discordam totalmente ou discordam parcialmente (27% + 22%), que os resultados na empresa não mensurados e divulgados, o que demonstra a disseminação do conhecimento, no que tange aos resultados. Tendo que haver melhoria nesta abordagem.

A última dimensão avaliada pelo modelo de Terra (2005) almeja interpretar como a organização relaciona-se com o ambiente, através do aprendizado. O Gráfico 7 demonstra como a organização avalia o aprendizado com clientes, relacionamento com fornecedores e parceiros.

Gráfico 7- Percepção quanto ao aprendizado com o ambiente



Fonte: dados da pesquisa (2015).

O Gráfico 7 demonstra que 42% (37% + 5%) dos entrevistados, somados os que concordam e concordam totalmente, respondendo de maneira positiva e destacando que a organização tem um ambiente propício ao conhecimento, ao aprendizado e à formação de parcerias com fornecedores e outras organizações. Porém, 35% dos entrevistados colocam em evidência que não concordam, nem discordam, talvez pela falta de conhecimento de outros setores.

No campo destinado as descrições de situações que motivam o conhecimento e que inibem o conhecimento na organização, não ocorreram preenchimentos por parte

dos entrevistados.

No estudo em geral, pode ser observado que existem uma deficiência na comunicação, e no interesse em aquisição de novos conhecimentos em novos treinamentos dos entrevistados. Há também o fator inibidor de não haver plano de carreira e possível crescimento dentro na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gestão de Conhecimento é um recurso estratégico das organizações, onde a informação do ser humano torna-se conhecimento, e de extrema importância, pois apoia nas tomadas de decisões.

O objetivo principal deste artigo, conforme apresentado na introdução, foi Gestão Pública e a Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Rio Piracicaba, exemplificando modelos adequados que facilite o desenvolvimento da instituição para chegar ao resultado final mais eficiente.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento foi a pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo de caso descritivo. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo a fixação do referencial teórico dessa dissertação, conforme descrito.

Para a pesquisa de campo foram utilizada entrevista, coleta de dados, questionário sobre os participantes, tendo o objetivo além de mapear os estágios compatíveis com a gestão do conhecimento e obtenção de mais informações.

É preciso ressaltar que da pesquisa apresentada na análise de dados, observou-se que 28% dos entrevistados em média das 7 dimensões analisadas nem concordam/nem discordam, o que representa uma média de 9 pessoas indecisas ao longo da aplicação do instrumento da coleta de dados.

Neste artigo foi atingidos todos os objetivos esperados, pois conseguiu-se verificar modelos que possam ser implementados na organização pública, além de compreender a gestão pública e a gestão de conhecimento no Município de Rio Piracicaba, dando um norteamento de como executar, além de demonstrar alguns métodos.

ABSTRACT**PROPOSAL FOR IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN
PUBLIC ADMINISTRATION: a case study in Rio Piracicaba City Hall*****ABSTRACT***

This article aims to Public Management and Knowledge Management in the Municipality of Rio Piracicaba, and identify so is the knowledge management process in public management.

Some aspects of the implementation: The option of public managers by streamlining and optimizing the computing resources of the Municipality ; The need increasingly imminent, the Municipality of owning qualified and accurate information , enabling reliability for operational and managerial performance of municipal leaders. For this work , we used the research methodology with a qualitative approach in order to assess how knowledge management would impact on public management. Data collection was carried out with the company as well as literature searches up.

Keywords : Public Administration . Knowledge management. Institutional policy.

REFERÊNCIAS

- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2006.
- FRAGA, R. M. ; VASCONCELOS, M. C. R. L. ; GUIMARAES, E. ; NEVES, J. T. ; DUFLOTH, S. C. . **Inovação e Gestão do Conhecimento na Pequena Empresa do Setor de Serviços**: Fato ou Utopia. In: I Simpósio Internacional de Gestão de Projetos - SINGEP, 2012, São Paulo. SINGEP, 2012.
- MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 13ª. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.
- MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Cautelas para a formalização de parecer jurídico**. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2636> Acesso em: 23/04/2015.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHART, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos Construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- SPENDER, J. C, Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacyr de Miranda Oliveira (org). **Gestão Estratégica do Conhecimento**: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001 p.27-49.
- TERRA, J. C. C. Por que investir em Conhecimento? **Revista Banas Qualidade**, ano 15, n. 160, set. 2005.
- TERRA, J.C.C. GORDON, C. **Portais Corporativos**. São Paulo. Negócio Editora, 2002.
- TERRA J.C.C. **Gestão do conhecimento, o grande desafio empresarial**: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caro Servidor,

Meu Nome é Danilo José Leal Ferreira, estou me Graduando no curso de Administração na Faculdade da Rede Doctum, estou realizando um Artigo Sobre o tema: “Gestão Pública e a Gestão do Conhecimento: estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Rio Piracicaba”.

Solicito a sua colaboração através do preenchimento do questionário abaixo

Atenciosamente,

Danilo José Leal Ferreira.

Marque um dos pontos que melhor corresponda a sua opinião, sendo:

QUESTÕES		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Estratégia e Administração	1	Existe elevado nível de consenso sobre quais são as competências da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.				
	2	A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.				
	3	A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida				
Sistemas de Informação e Comunicação	4	A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).				
	5	As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.				
	6	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e "Know-how" existente na empresa.				
Cultura Organizacional	7	A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.				
	8	Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.				
	9	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.				

	10	Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.					
	11	Existe uma grande honestidade na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não					
	12	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.					
	13	Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação					
	14	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias "bobas".					
	15	As realizações importantes são comemoradas.					
	16	Há grande tolerância para piadas e humor.					
Organização e Processos de Trabalho	17	Há um uso constante de equipes multidisciplinares (pessoas de vários setores) e formais que se sobrepõem à					
	18	Há um uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos					
	19	Pequenas reorganizações ocorrem com freqüência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.					
	20	Realizam-se, com freqüência, reuniões informais, fora do local do trabalho, para a realização de brainstorms (tempestade de idéias).					
	21	Os lay-outs das salas, estações de trabalho, facilitam à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião).					
Políticas e Práticas para administração de recursos humanos	22	As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.					
	23	O processo de seleção é bastante rigoroso.					
	24	Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc.) e aumento da criatividade através do recrutamento.					
	25	O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.					
	26	O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.					
	27	Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.					
	28	Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.					
	29	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ ou às					
	30	Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas no mesmo setor.					

	31	A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.					
	32	Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.					
	33	Existem esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.					
	34	Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.					
	35	Existe preocupação evidente para com a segurança, saúde e meio ambiente do trabalho.					
Mensuração de Resultados	36	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).					
	37	Resultados são amplamente divulgados.					
Aprendizado com o ambiente	38	A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.					
	39	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.					
	40	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa).					
	41	A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.					

Descreva 2 situações que motivam o conhecimento na sua organização.

Descreva 2 situações que inibem o conhecimento na sua organização.

Agradeço pelo tempo e cooperação dispensados para responder a esta pesquisa. Muito obrigado!