

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Heyder John de Mendonça Ayres

**IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CÂMARA
MUNICIPAL DE IMPERATRIZ-MA: DIAGNÓSTICO E PERSPECTIVAS**

Goiânia-GO

2018

HEYDER JOHNN DE MENDONÇA AYRES

**IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CÂMARA
MUNICIPAL DE IMPERATRIZ-MA: DIAGNÓSTICO E PERSPECTIVAS**

Dissertação apresentada à Coordenação do Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Enéas Nunes Rocha

Goiânia-GO

2018

Catálogo na fonte: Biblioteca FADISP

A985iAyres, Heyder John de Mendonça

Implantação de um plano de gestão do conhecimento na câmara municipal de Imperatriz-MA: diagnóstico e perspectivas./ Heyder John de Mendonça – 2018.

110 fls; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria – (UNIALFA) - Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional – Goiânia, 2018.

Orientador (a): Prof. Dr. Enéas Nunes Rochas

Inclui bibliografia

1. Administração pública – Imperatriz (MA). 2. Gestão do conhecimento - organização. 3. Câmara municipal – Imperatriz (MA). I. Ayres, Heyder John de Mendonça. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 35

HEYDER JOHNN DE MENDONÇA AYRES

**IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CÂMARA
MUNICIPAL DE IMPERATRIZ-MA: DIAGNÓSTICO E PERSPECTIVAS**

Dissertação apresentada à Coordenação do Mestrado
Profissional em Desenvolvimento Regional para
obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: ____/____/____

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Enéas Nunes Rocha
(Orientador)

Prof. Dr. Luís Antônio Vilalta

Prof. Dr. Fausto Lucena de Oliveira

DEDICATÓRIA

Ao usuário-cidadão e a sociedade
que se beneficiará da inteligência
pública a partir da mobilização do
conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Grande Arquiteto do Universo por me deixar compartilhar seus ensinamentos com meus familiares e amigos.

Um agradecimento especial aos meus pais Hélio (*in memoriam*) e Walderina, razão da minha existência, incondicionais defensores dos laços familiares e aos meus irmãos Wagner, Charles, Márcia e Mônica que me proporcionaram um ambiente interminável de amor e respeito.

A Companheira e amiga Simone, meus eternos agradecimentos, por esses trinta e tantos anos de incentivo, paciência, compreensão, amor [...] aos meus queridos e amados filhos Nayra, Heyder Júnior e Ryan, razão da minha ideologia de contribuir para um mundo melhor e ao carinho e respeito que recebo de vocês.

Agradeço a minha tia Josefina, por suas palavras de conforto e autoestima.

Aos amigos presentes nesta jornada, e aqueles que mesmo longe compartilham da nossa luta. Aos amigos da Câmara Municipal de Imperatriz-MA, que proporcionam um ambiente de ensino e aprendizagem dinâmico, em especial a Jaqueline por compartilhar seu conhecimento, e suas ações operacionais.

Ao Presidente da Câmara Municipal (2017-2020) o vereador José Carlos Soares Barros, por acreditar no nosso trabalho e pelo que tem feito pelos servidores do legislativo municipal, por ter aberto as portas da organização para execução desse trabalho, o qual me motivou ainda mais a desenvolver esta dissertação.

Aos vereadores e servidores da Câmara Municipal, pela participação ativa na realização da dissertação e ao meu orientador o Prof. Dr. Enéas Nunes Rocha, pela amizade, orientação e conclusão do trabalho. Meu respeito e consideração!

Aos professores do mestrado pelos ensinamentos, aos amigos mestrandos pela troca de conhecimento e a instituição UNICEUMA por facilitar o processo.

RESUMO

AYRES Heyder John de Mendonça. Implantação de Um Plano de Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Imperatriz-MA: Diagnóstico e Perspectivas 2018. 110f. Projeto de qualificação do Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional - Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Centro Universitário Alves Faria – Goiânia, 2018.

O cenário da Administração Pública atualmente sugere diversas demandas de ordem tecnológica, política, econômica e social. O Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) tem buscado atividades voltadas para o desenvolvimento institucional público na disseminação de Gestão do Conhecimento, para o aperfeiçoamento dos trabalhos legislativos e administrativos naquilo que diz respeito à melhoria do desempenho em favor da representação política dos cidadãos com foco em conhecimento organizacional resultado da convenção de pessoas, tecnologias e processos (Takeuchi e Nonaka, 2008). Neste contexto este trabalho discute sobre a Gestão do Conhecimento e a sua importância para a Administração Pública, tendo como linha de pesquisa: organização, aglomeração e desenvolvimento regional, onde se buscou evidenciar a gestão estratégica das organizações públicas com foco no desenvolvimento organizacional e no cidadão usuário e na sociedade. Para realizar este trabalho, foi necessário usar metodologia de pesquisa exploratória com referência naquilo que diz Cervo e Bervian (2007): a pesquisa exploratória visa o aperfeiçoamento de ideias para a elaboração das hipóteses que serão levantadas, considerando estudos posteriores. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, com o instrumento utilizado em estudos de Batista (2012). Os resultados obtidos levaram priorizar os principais pontos fortes e oportunidades de melhoria como também demonstraram que a Câmara Municipal de Imperatriz-MA começa a reconhecer a necessidade de gerenciar conhecimento, encontrando - se no nível de iniciação em relação ao grau de maturidade em Gestão do Conhecimento. Para implementação do Plano de Gestão do Conhecimento–PGC na Câmara Municipal de Imperatriz-MA que buscou responder a seguinte indagação: A Câmara Municipal de Imperatriz-MA, possui um contexto adequado para implementação da Gestão do Conhecimento? Nesse sentido se obteve respostas concisas demonstradas a partir dos viabilizadores de sucesso de Gestão do Conhecimento e se responde que na Câmara Municipal de Imperatriz-MA, ainda precisa discutir e observar a Gestão do Conhecimento como fator estratégico, pois os resultados da pesquisa mostram a importância de uma política de Gestão do Conhecimento para sua efetiva institucionalização.

Palavras chave: Organização. Gestão do Conhecimento. Administração Pública de Imperatriz Maranhão. Poder Legislativo Municipal.

ABSTRACT

AYRES, Heyder John de Mendonça. Implantation of a Knowledge Management Plan at the City Council of Imperatriz-MA: Diagnosis and Perspectives. 2018. 110f. Qualification Project of the Professional Master in Regional Development - Postgraduate Programs in *Stricto Sensu*. University Center Alves Faria – Goiânia, 2018.

The Public Administration background currently suggests several technological, political, economic and social demands. The Brazilian Legislative Institute (ILB) has been searching for activities aiming at the public institutional development in the dissemination of Knowledge Management, to improve legislative and administrative works on development of the performance in favor of political representation of citizens with a focus on knowledge organizational outcome of the people, technologies and processes convention (Takeuchi and Nonaka, 2008). In this context, this work discusses about Knowledge Management and its importance for the Public Administration, having as research line: organization, agglomeration and regional development, where every effort was made to evidence the strategic management of public organizations with a focus on organizational development, in user citizens and in society. To carry this work out, it was necessary to use exploratory research methodology with reference to what Cervo and Bervian (2007) say: the exploratory research aims at the improvement of ideas for the elaboration of the hypotheses that will be raised, considering further studies. Data were obtained through semi-structured interviews, using Batista's (2012) studies instrument. The results obtained led to prioritize the main strengths and opportunities for improvement as they also showed that the City Council of Imperatriz-MA begins to recognize the need to manage knowledge, being at the level of initiation in relation to the degree of maturity in Knowledge Management. For the implementation of the Knowledge Management Plan (PGC) in the City Council of Imperatriz-MA, it aimed to answer the following question: Does the City Council of Imperatriz-MA have a suitable context for implementing Knowledge Management? In this case, there were concise answers, which were demonstrated stem from the successful enablers of Knowledge Management and it is answered that in the City Council of Imperatriz-MA still needs to discuss and observe Knowledge Management as a strategic factor, because the results of the research show the importance of a Knowledge Management policy for its effective institutionalization.

Keywords: Organization. Knowledge management. Public Administration of Imperatriz Maranhão. Municipal Legislative Power.

LISTA DE SIGLAS

a.C: Antes de Cristo

AGP: Administração Pública Gerencial

AP: Administração Pública

Cege: Comitê Executivo do Governo Eletrônico

CRFB: Constituição da República Federativa Brasileira

DOPs: Desenho de Organizações Programáticas

EC: Economia do Conhecimento

GC: Gestão do Conhecimento

GP: Gestão Pública

IAGCAP: Gestão do Conhecimento em Administração Pública

LAI: Lei de Acesso à Informação

MGCAPB: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública

OCDE: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OGMs: Organismos Geneticamente Modificados

OGMs: Organismos Geneticamente Modificados

OKA: Instituto do Banco Mundial

PGPs: Políticas de Gestão Pública

STF: Supremo Tribunal Federal

TSE: Tribunal Superior Eleitoral

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Modelo de organograma do Poder Legislativo municipal	17
FIGURA 02: Quatros processos de conversão do conhecimento.....	22
FIGURA 03: Processo de criação de significado.	23
FIGURA 04: O “ba” na criação de significados.	25
FIGURA 05: Modelo de organograma do Poder Legislativo municipal.	40
FIGURA 06: Critérios de avaliação da Gestão do Conhecimento.....	64
FIGURA 07: Modelo de Gestão do Conhecimento, para a Administração Pública...	65
FIGURA 08: Câmara Municipal de Imperatriz-MA..	75
FIGURA 09: Organograma da Câmara Municipal de Imperatriz-MA..	76

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Hierarquia do conhecimento	20
TABELA 02: Variáveis observadas no Modelo Gerencial	30
TABELA 03: Principais funções do Legislativo.....	37
TABELA 04: Diferenças entre organizações públicas e privadas.....	44
TABELA 05: Modelos de fatores críticos de sucesso propostos para Gestão do Conhecimento	49
TABELA 06: Os dez mandamentos da Gestão Estratégica	59
TABELA 07: Práticas da Gestão do Conhecimento.	60
TABELA 08: Níveis de maturidade de Gestão do Conhecimento.	71
TABELA 09: Lotação dos servidores da Câmara Municipal de Imperatriz-MA.....	77
TABELA 10: Servidores excluídos da pesquisa	80

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E ORGANIZAÇÃO DO PODER LEGISLATIVO MUNICIPAL	16
1.1 Conhecimento: aspectos conceituais e teóricos	16
1.2 Conhecimento direcionado à gestão pública	26
1.2.1 Administração Pública gerencial	29
1.3 Generalizações e conceituações sobre o Poder Legislativo	32
1.4 Funções e estrutura do Poder Legislativo municipal	36
1.4.1 Funções	36
1.4.2 Estrutura	38
1.5 O Poder Legislativo Municipal e a Gestão do Conhecimento	41
2 CONCEITOS, MODELOS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	47
3 GESTÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DO PODER LEGISLATIVO MUNICIPAL DE IMPERATRIZ –MA EM BUSCA DA PRODUÇÃO DE SIGNIFICADOS	63
3.1 Gestão do Conhecimento em Administração Pública (IAGCCP) e Avaliação. ...	62
3.1.1 Liderança	66
3.1.2 Elementos de motivação na criação de diferencial competitivo para o desenvolvimento do conhecimento em gestão pública	67
3.2 Caracterização da Câmara Municipal de Imperatriz – MA e meio ambiente	72
3.2.1 Histórico da Câmara Municipal de Imperatriz – MA e sua função	73
3.2.2 Estrutura organizacional	75
3.2.3 Aspectos de recursos humanos	77
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
4.1 Tipo de Pesquisa	79

4.2 Meios de Busca	79
4.3 Amostra	80
4.3.1 e critérios de inclusão e exclusão.....	80
4.4 Coleta dos dados.....	81
4.5 Seleção, apresentação e análises dos resultados.....	82
4.5.1 Pontuação individual.....	83
4.5.2 Grau de maturidade em gestão do conhecimento.....	84
4.6. Compilação dos critérios	86
4.7 Pontuação do trabalho em grupo.....	87
4.7.1 PLANILHA 03: Pontuação Geral por Critério:	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	92
Apêndice 01: Critérios de avaliação	97
Apêndice 02: Planilha 01: Pontuação por critério	104

INTRODUÇÃO

A partir do processo de redemocratização do Brasil em meados de 1980, é possível perceber um movimento a favor da descentralização política e administrativa no Brasil, que toma força com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, (CRFB), assegurado no artigo 37 os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Nesse contexto, surge a ideia de modernizar os processos da Administração Pública de forma a tornar os serviços prestados à sociedade mais eficientes e eficazes, no princípio eficiência, que leva o repensar na forma de administrar os recursos públicos, assegurando a qualidade dos serviços prestados à população.

Portanto, no contexto da modernização o Brasil vem vivenciando um processo de fortalecimento do Poder Legislativo local, cujo fator mais importante é a Constituição Federal de 1988, que conferiu aos Municípios o *status quo*, de ente da Federação, a reestruturação do poder federativo como também a reorientação do Estado Democrático Brasileiro para a busca de uma concretização efetiva dos direitos de cidadania.

Com foco nesta conferência de Direito aos cidadãos, Batista (2004) baliza algumas preocupações das organizações públicas brasileiras no que diz respeito a: 1) a ausência de foco no cidadão-usuário; 2) processos e atividades não documentados; 3) servidores que não conhecem o papel da organização, que estão alheios aos processos, ações e soluções dos problemas, e que não são devidamente instruídos para desempenhar suas funções; e 4) informações que não circulam de maneira ágil e correta entre servidores e setores.

Diante do enfrentamento desses problemas e desafios para garantir a eficiência nos serviços públicos à população local, está à relevância desse trabalho, reforçado pela necessidade da realização de uma avaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Imperatriz-MA, buscando, identificar conhecimento relevante para gerir e extrair valor para implementação do Plano de Gestão do Conhecimento – PGC do Poder Legislativo da mesma, como forma de elevar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

A partir do entendimento que a Câmara Municipal de Imperatriz do Maranhão, representa o Poder Legislativo, e exerce o papel constitucional de representar a sociedade sendo este um órgão da Administração Pública, esta organização é intensiva em conhecimento, e sua base de conhecimento constitui um valioso tesouro. Portanto, o conhecimento é um ativo relevante que não pode ser desprezado em qualquer projeto de modernização.

Neste sentido torna-se premente, pois, o estudo e a pesquisa voltada ao âmbito da Gestão do Conhecimento do Poder Legislativo Municipal, para demonstrar o potencial que hoje ele detém a relevância e a responsabilidade de suas atribuições, dando, ao município, subsídios para o exercício de sua cidadania quanto à participação na organização da vida social, cobrança da resolução de problemas locais e fiscalização.

Dada à necessidade de mobilizar o conhecimento, para que a organização possa alcançar seus objetivos estratégicos na implementação de práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefícios dos cidadãos usuário e da sociedade em geral. Considerando os resultados que o Poder Legislativo local possa alcançar com uso da Gestão do Conhecimento nessa organização, deriva a pergunta central do trabalho: a Câmara Municipal de Imperatriz-MA possui um contexto adequado para implementação da Gestão do Conhecimento?

Assim, com o propósito de responder a pergunta de pesquisa que norteia esse trabalho, faz-se necessário mensurar o nível de institucionalização da Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Imperatriz-MA. Para o alcance, teve como objetivo geral: realizar uma avaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento para implementação do Plano de Gestão do Conhecimento – PGC, na Câmara Municipal de Imperatriz-MA, tendo como área de concentração o desenvolvimento regional, e como linha de pesquisa: organização, aglomeração e desenvolvimento regional. E como objetivos específicos:

Aplicar uma metodologia de diagnóstico para Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Imperatriz-MA;

Identificar os direcionadores estratégicos do Poder Legislativo Municipal: visão, missão; objetivos e estratégias;

Identificar os viabilizadores de sucesso da Gestão do Conhecimento: liderança, tecnologia, pessoas e processos, para mensurar o grau de maturidade da na Câmara Municipal de Imperatriz-MA;

E por último identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria em gestão do conhecimento na Câmara Municipal de Imperatriz-MA.

Tais objetivos tem a pretensão de responder o problema da pesquisa com a seguinte indagação: a Câmara Municipal de Imperatriz-MA possui um contexto adequado para implementação da Gestão do Conhecimento?

Para a realização da pesquisa foi utilizado o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento (Apêndice 01) viabilizado por Batista (2012) e APO (2009).

No referencial teórico, foi discutido no primeiro capítulo os principais conceitos de gestão do conhecimento e suas características dentro da Administração Pública, enfatizando os princípios que regem a gestão pública brasileira nos melhores indicadores da gestão do conhecimento para órgãos públicos.

Em seguida, no segundo capítulo, abordam-se os modelos e instrumentos de gestão do conhecimento nos aspectos ligados às práticas de gestão do conhecimento, destacando sua peculiaridade teórico-prática e critérios de gestão do conhecimento nos viabilizadores de sucesso na gestão pública.

E, no terceiro capítulo se fundamenta sobre os modelos do processo motivacionais à Gestão do Conhecimento na Administração Pública e a aplicabilidade dos instrumentos da avaliação, na busca de significado, para práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública, abordando as estratégias de implementação da Gestão do Conhecimento, assim evidenciando práticas de organização na gestão pública.

Finalmente no quarto capítulo traz os procedimentos metodológicos para o alcance dos resultados, e por fim as considerações finais.

1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E ORGANIZAÇÃO DO PODER LEGISLATIVO MUNICIPAL

Com o advento da “globalização” o acesso à informação e ao conhecimento tornaram-se cada vez mais necessários. E ao longo do processo de crescimento e desenvolvimento, as organizações estão naturalmente criando e aprimorando conhecimentos e experiências para responder ao novo cenário do mundo globalizado, definindo assim, a incessante busca de novos conhecimentos.

O conceito do termo conhecimento neste sentido depende cada vez mais do domínio de sua aplicação. Carvalho (2012), afirma que na emergência da Economia do Conhecimento (EC) o conhecimento é um valor.

Por isso as organizações sejam governamentais ou privadas precisam da Gestão do Conhecimento (GC), para dar apoio ao seu processo de gestão, garantindo ao ambiente e aos atores sociais envolvidos uma metodologia de processo de trabalho.

Visualizando o contexto apresentado acima e para o alcance do objetivo geral proposto neste trabalho, faz-se necessário abranger um referencial teórico que mapeie qual o conceito, origem, perfil, e o campo de atuação da gestão do conhecimento no poder Público legislativo municipal.

Salientando-se ainda, que há vários conceitos e teorias do conhecimento ao longo da evolução das organizações, mas se detenhará apenas naquelas que mais se aproximam com gestão do conhecimento e aos objetivos deste trabalho.

1.1 Conhecimento: aspectos conceituais e teóricos

Acordo alguns estudiosos, como: Drucker (1993); Batista (2012), o termo economia ou sociedade do conhecimento, é originado a partir do final do Século XX, com a sociedade industrial, fundamentada no capital e baseada no conhecimento. Conhecimento este que se tornou o fator de produção de riquezas mais valioso que os já tradicionais conhecidos: capital e trabalho.

Na visão do termo “globalização”, o conhecimento se dá na remoção ou diminuição das barreiras comerciais, e ainda proporciona a expansão daquilo que pode ser negociado. Desse modo, a propriedade intelectual, proporciona nos mercados um retorno crescente em qualquer base de economia ou produção.

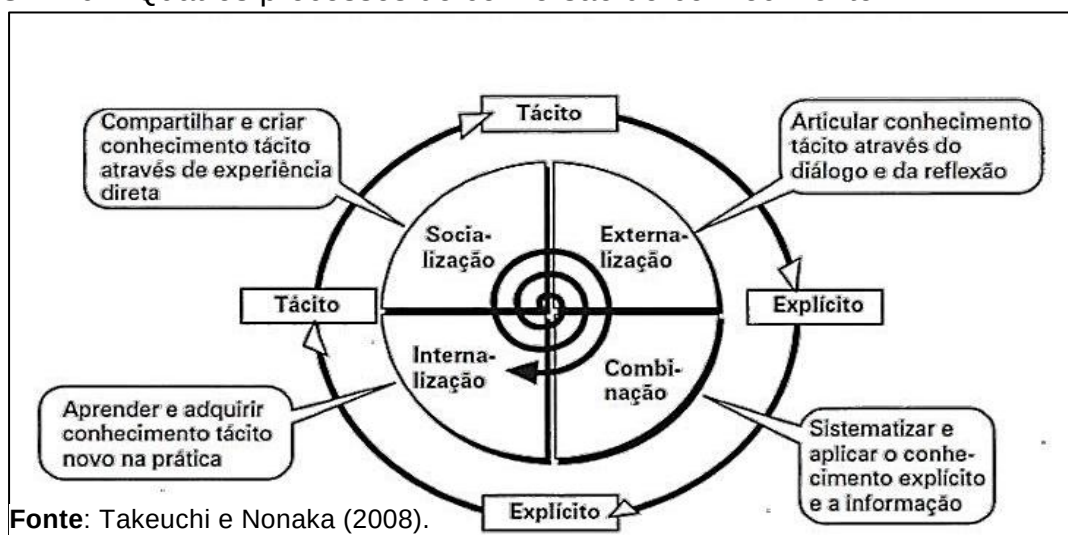
Alguns dos componentes que caracterizam esta prerrogativa na sociedade é a “globalização” da economia, como também o desenvolvimento tecnológico e a emergência do conhecimento como fator de produção, soma-se, à elevação do nível de escolaridade das pessoas, à incorporação de inteligência nos produtos disponíveis no mercado e à transformação das organizações em organizações inteligentes.

Nesta nova era, “o conhecimento é conceituado e valorizado não pelo que é, mas pelo que pode fazer”, sendo o resultado não mais do trabalho individual, mas do trabalho coletivo, através da interação de pessoas com competências complementares e que colaboram entre si com propósitos claramente definidos (Batista, 2015, p. 9).

Numa visão geral Drucker et al. (2000), enfatiza que a sociedade do conhecimento é a primeira sociedade humana onde o crescimento é potencialmente ilimitado, ou seja, o conhecimento difere de todos os outros meios de produção, uma vez que não pode ser herdado ou concedido.

Os autores Nonaka e Takeuchi (2008), salientam que a criação do conhecimento se inicia com a socialização e passa através dos quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral. Segundo eles, o conhecimento é amplificado através dos modos de conversão. A figura 01 ilustra o processo de conversão desse conhecimento.

FIGURA 01: Quatros processos de conversão do conhecimento



Acordo a figura, o conhecimento **explícito** é o conhecimento que pode ser compartilhado em linguagem formal e sistemática, ou seja, podem ser registrados em alguma mídia e disponibilizados para acesso pelos demais membros da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

E o conhecimento **tácito** é totalmente pessoal, por isso, é difícil de defini-lo. Ele se encontra arraigado na ação e comprometimento do indivíduo em uma situação ou contexto.

Na ilustração, o processo **socialização** provém do compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiências diretas, já a **externalização** é o articular conhecimento tácito através do diálogo e reflexão. Enquanto a **combinação** sistematiza a aplicação do conhecimento explícito e a informação, e a **internalização** é o aprendizado e adquirido, ou seja, o novo conhecimento tácito na prática (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

Desse modo, o tácito para explícito (externalização) é o processo de articulação do conhecimento tácito para explícito, expresso na forma de analogias, hipóteses ou modelos. Explícito para explícito (combinação) envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito.

Já o explícito para tácito (internalização) é o processo de incorporação do conhecimento explícito para o conhecimento tácito.

Nesse entendimento, corrobora-se com Tom Davenport (1998), quando afirma que conhecimento é uma coleção de processos que governa “a criação, disseminação e utilização do conhecimento” para atingir plenamente os objetivos da organização.

O estudioso Gartner (1998), descrevendo o conceito de conhecimento diz que ele é uma disciplina que “promove, com visão integrada”, o gerenciamento e o compartilhamento de todo ativo de informação possuído pela empresa, em documentos, pessoas, etc.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1995), acrescentam ainda que o conhecimento é criado por um fluxo de informação e suportado por crenças e compromissos de quem o possui, portanto, reforçam ainda que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.

Diante dessa referência, embora sejam quase sempre tratados como processos independentes de informação organizacional, os três campos de uso da informação: **criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**, são de

fato processos interligados, de modo que, analisando como essas três atividades se alimentam mutuamente têm-se uma visão holística do uso da informação na gestão pública.

Num nível geral, podemos visualizar a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões como três camadas concêntricas, em que cada camada interna produz os fluxos de informação para a camada externa adjacente.

De acordo Souza, *et al.*, (2011, p 39-40); Nonaka, (1994) e Connell; Klein; Powell, 2003), o conhecimento pode ser processado das seguintes formas:

Individual – quando é criado pelo indivíduo e existe nele;
Coletivo – quando é criado, existe em um grupo ou nas suas ações coletivas (NONAKA, 1994);
Declarativo – saber sobre, knowabout;
Processual – saber como, knowhow;
Causal – saber por que, knowwhy;
Condicional – saber quando, knowwhen;
Relacional – saber com, know-with (CONNELL; KLEIN; POWELL, 2003).

Diante desse processo, conceitos sobre o que é conhecimento, torna-se cada vez mais necessários para entender, adquirir e gerar conhecimentos.

Assim, a GC está ligada a inúmeros fatores fundamentais como a qualificação, a flexibilidade e a produtividade, introduzindo novas formas de gestão de recursos humanos, procurando reformular seu relacionamento com a força de trabalho, objetivando melhorias contínuas de produção e visando atrair os trabalhadores à coparticipação dos desafios competitivos contemporâneos.

Ainda se pode acrescentar que a prática da GC inclui:

Identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso - incluindo *groupware* e intranets. Isto engloba muita coisa e deveria tornar-se parte integrante da maioria dos negócios (DE OLIVEIRA BARROSO; GOMES, 1999, p. 154).

Nesse sentido, para o processo da GC é necessário alguns objetivos fundamentais como: posicionamento estratégico, adaptação à efemeridade das conjunturas do mercado, alavancagem de negócios, valorização do trabalhador, utilização otimizada das tecnologias.

Em seus estudos, Gottschalk (2007), refere-se ao conhecimento como informação combinada com experiência, contexto, interpretação, reflexão e criatividade. E, de acordo com Davenport e Prusak (1998), este conhecimento tem origem e aplicação na mente de seus detentores.

Por isso se faz necessários que na gestão do conhecimento, os usuários distingam quais são as **hierarquias do conhecimento**: dado, informação e conhecimento, juntamente com suas definições e correlações. A Tabela 01 procura fazer esta distinção.

TABELA01: Hierarquia do conhecimento.

HIERARQUIA	CARACTERÍSTICAS
DADOS	São fatos distintos relativos a um evento que por si mesmos nada dizem, podendo ser compreendidos como quaisquer sinais desprovidos de significado, como números, palavras, gráficos e figuras (SCHREIBER et al., 2002)
INFORMAÇÃO	É a soma de dados que, interpretados, apresentam relevância e propósito (DRUCKER, 1993). A literatura a descreve, ainda, como a mensagem que altera a forma como o receptor percebe algo, impactando seu comportamento ou julgamento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).
CONHECIMENTO	É a informação combinada com experiência, interpretação e contexto, intrinsecamente ligado a crenças e valores pessoais e voltado para uma ação eficaz, estando, portanto, intimamente relacionado com algum fim (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SOUZA, 2011).

Fonte: Adaptado de Holanda, (2017 p. 37-38).

Nonaka e Takeuchi, (2008), cita que já Platão (Século IV A.C.) revelava o conhecimento, dizendo que o mesmo é crença verdadeira e justificada, onde está hierarquia deve promover uma cadeia de valor, transformando dados em conhecimento gerando ou agregando valor ao bem ou serviço prestado.

Acordo Bhatt (2001, p. 69), “os dados são considerados como fatos brutos, a informação é considerada como um conjunto organizado de dados, e o conhecimento são percebidos como informação significativa”.

Nesse patamar, a organização não cria conhecimento por si mesmo, antes tem como base o conhecimento tácito dos indivíduos do grupo, mobilizando o conhecimento tácito criado e acumulado em nível individual para o nível organizacional, alcançando seções e departamentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim, os processos da “espiral do conhecimento”, criado e acumulado a nível individual é compartilhado, tornando-se acessível a toda a organização para atingir os objetivos organizacionais (SOUZA, 2011).

À abordagem da dimensão ontológica, sustenta que as organizações não podem criar conhecimento sem os indivíduos, podem somente, proporcionar contextos para que estes os criem para, depois, ampliá-lo para todos do grupo.

Entretanto, Nonaka e Takeuchi (1997), sustenta que estes processos isolados são limitados para a criação do conhecimento organizacional.

Quando, porém, estes conhecimentos interagem entre si na espiral da criação do conhecimento, surgem à inovação e a criação de uma base de conhecimento disponível para todos os indivíduos inclusive para as organizações da Administração Pública¹.

A discussão epistemológica e conceitual da criação do conhecimento a partir da conversão do conhecimento tácito e explícito proposto por Takeuchi e Nonaka (2008), são fatores chave para as organizações públicas.

E a mobilização do conhecimento é capaz de contribuir para a concepção estratégica dessas organizações. Para Alvarenga Neto (2008), “o conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização”.

Ressaltando-se que o conhecimento está presente na mente humana e o processo de conversão do conhecimento necessitam da intervenção ativa das pessoas, inseridas nos ambientes organizacionais.

Para as organizações o conhecimento é fator estratégico, e deve ser mobilizado para gerar benefícios. E para que isso ocorra deve criar um ambiente capacitante para uso e compartilhamento do conhecimento.

No processo ontológico do conhecimento as organizações devem proporcionar um ambiente para criação, retenção, compartilhamento e uso do conhecimento. Desse modo, Takeuchi e Nonaka (2008, p.57) afirmam:

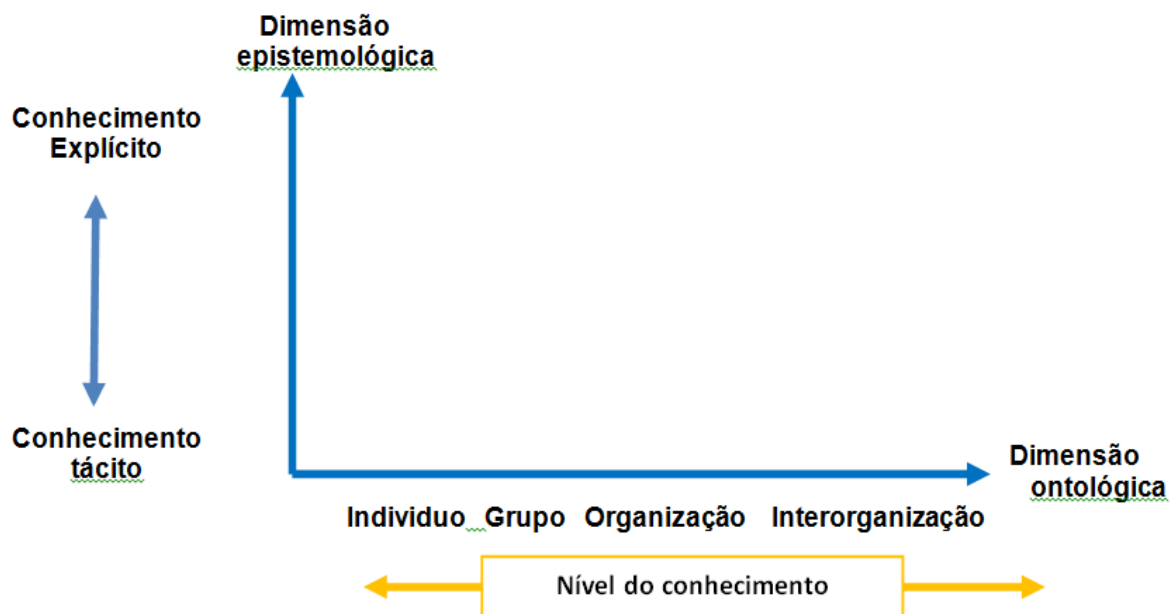
“A criação do conhecimento organizacional, dessa forma, deve ser compreendida como um processo que amplifica “organizacionalmente”, o conhecimento criado pelos indivíduos”. Devem ser internalizados e incorporados na rede de conhecimentos da organização. A ampliação da rede de conhecimento representa um processo evolutivo de dados, informações e conhecimentos, quais são dinamizados pelos indivíduos, grupos, organização e pelo ambiente externo da organização.

¹ Segue-se neste trabalho a convenção de Meirelles (2007, p.60) na expressão “Administração Pública ” com letras maiúsculas quando se refere à entidade e órgãos administrativos, e com letras minúsculas “Administração Pública ” quando se alude à função ou atividade administrativa.

São quatro os modos de conversão do conhecimento: (socialização, externalização, combinação e internalização), realizados em níveis ontológicos cada vez maiores (indivíduo, grupo e organização).

A figura 02, demonstra os níveis ontológicos do conhecimento, fenômeno que ocorrer a partir do processo de conversão do conhecimento, passando do indivíduo para o grupo e para a organização, atingindo o ambiente externo e elevando-se até o nível interorganizacional.

FIGURA 02: Dimensões do Conhecimento.



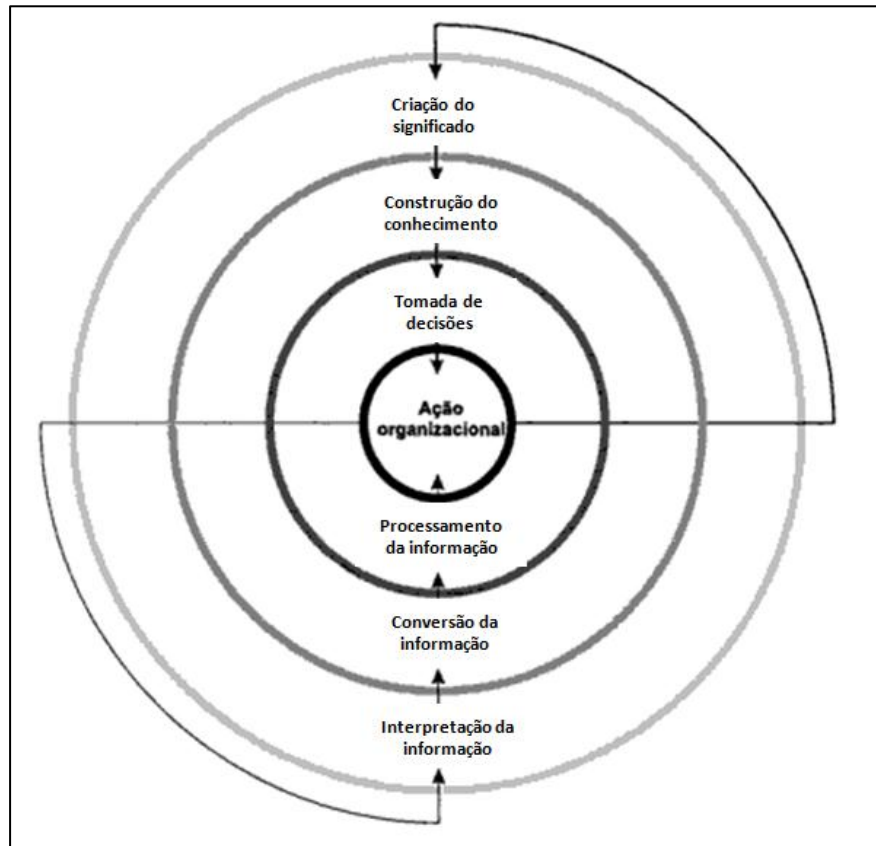
Fonte: adaptado de Takeuchi e Nonaka, (2008).

As organizações devem promover um contexto apropriado para criação do conhecimento organizacional, segundo Choo (2003, p. 30), as ações mudam o ambiente e produzem novos conhecimentos, “são processos sociais dinâmicos, que continuamente constituem e reconstituem significados, conhecimentos e ações”. Para o referido autor, o processo de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões é fator determinante para as organizações do conhecimento.

Esse processo dinâmico deve estar permeado de conhecimento, as ações por sua vez, devem representar as atitudes dos gestores e dos colaboradores, suportado em um ambiente institucional apropriado à disseminação e uso do

conhecimento, em apoio a tomada de decisões. Esse processo holístico é representado na figura 03.

FIGURA 03: Processo de criação de significado.



Fonte: Choo, (2003).

As organizações devem contribuir, como processo facilitador, para criação do conhecimento organizacional, na ótica da criação do conhecimento organizacional para Takeuchi e Nonaka, (2008, p.71) “a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento”.

Com objetivo de dar condições para a criação do conhecimento organizacional, Takeuchi e Nonaka, (2008, p. 71), demonstra as cinco condições exigidas no nível organizacional à promoção do conhecimento, a saber:

a) **Intenção:** A espiral do conhecimento é impulsionada pela intenção organizacional, que é definida como aspiração da organização às suas metas;

b) Autonomia: Todos os servidores devem ter permissão de agir autonomamente, a organização pode aumentar a chance de introduzir oportunidades inesperadas;

c) Flutuação e caos criativo – estímulo a interação entre a organização e o ambiente externo, adota uma atitude aberta dirigida aos sinais ambientais;

d) Redundância – existência de informação que vai além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização, sobreposição intencional de informações sobre as atividades de negócios;

e) Requisito variedade – a diversidade interna de uma organização precisa combinar com a complexidade do ambiente a fim de lidar com os desafios apresentados pelos mesmos.

A criação do conhecimento organizacional tem origem no processo de conversão do conhecimento tácito e explícito, para autores como Takeuchi e Nonaka (2008); Davenport (1998); Choo (2003); a socialização do conhecimento inclui: processos, valores, crenças, experiências, contexto, interpretação, reflexão e criatividade.

O processo de socialização ocorre em um contexto físico, para Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento não pode ser criado no “vácuo”, e necessita de um lugar onde a informação receba significado através da “interpretação para tornar-se conhecimento” deste modo o processo cognitivo humano é sustentado em um ambiente físico, as organizações devem criar um ambiente propício a disseminação do conhecimento um ambiente capaz de sustentar, criar, compartilhar e usar o conhecimento como fator estratégico.

Em sua obra Takeuchi e Nonaka (2008, p.99) para tratar do contexto físico se apoia nas definições do lugar na cognição e na ação humana nos filósofos como Aristoteles, Platão, Heydegger e Kitaro Nishida. E introduz o conceito de “ba” que no seu significado quer dizer “lugar”.

O “ba” para os autores “proporciona a energia, a qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e percorrer a espiral do conhecimento” e neste contexto que o conhecimento busca seu significado, o “ba” e a interação entre os indivíduos e a estrutura organizacional na busca de significado.

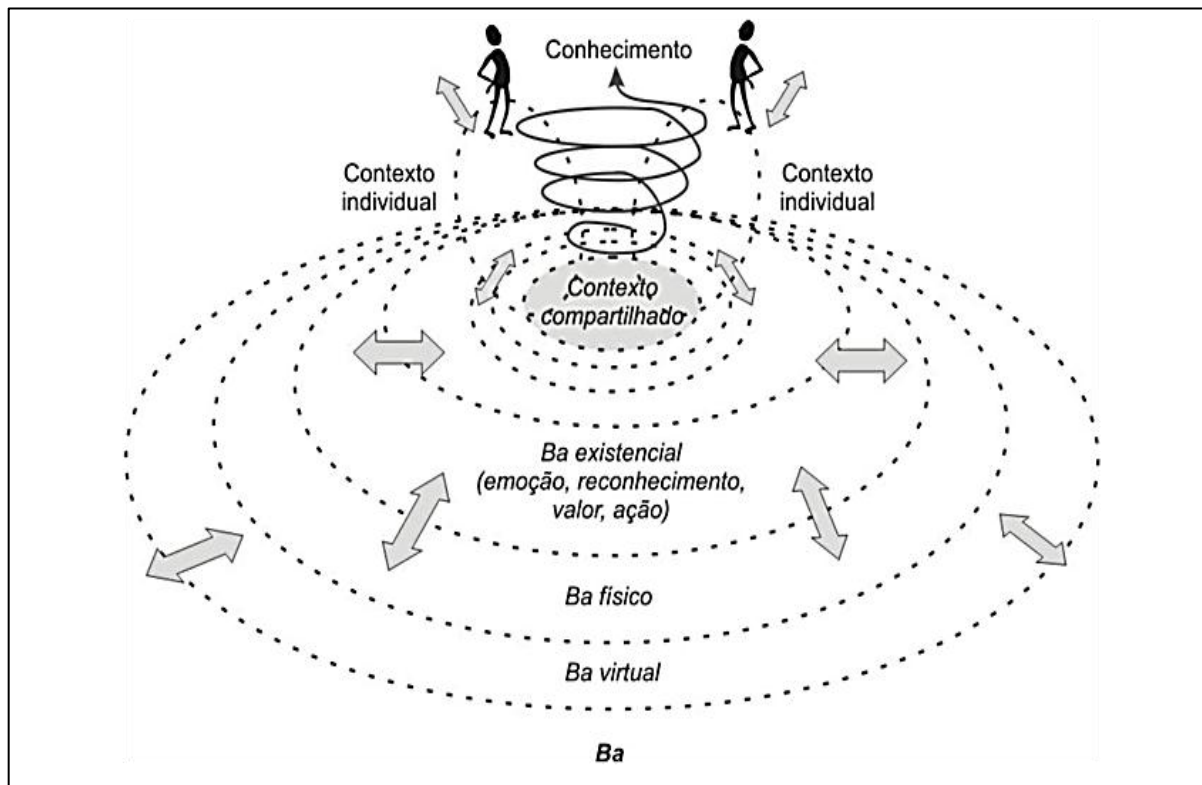
Takeuchi e Nonaka (2008, p. 100) afirma que o “ba” não está ligado apenas a um espaço físico:

[...] deve ser entendido como interações que ocorrem em um tempo e local específicos. O ba pode emergir em indivíduos, grupos de trabalho, equipes de projetos, círculos informais, encontros temporários, espaços virtuais como os grupos de e-mail e no contato da linha de frente com o cliente. O ba é o local existencial onde os participantes partilham seu contexto e criam novos significados através das interações (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 100).

Assim, as organizações são vista como um ambiente capacitante e dinâmico onde o processo de criação do conhecimento busca abrigo, conforme citado acima por Takeuchi e Nonaka (2008) o “ba” é um espaço dinâmico de interação e de interdependência, estas organizações são consideradas orgânicas.

A figura 04 representa como o ba organiza a criação de significados.

FIGURA 04: O “ba” na criação de significados.



Fonte: Takeuchi e Nonaka, (2008, p. 100).

O processo de criação do conhecimento o lugar (ba) deve contemplar as pessoas e as organizações. Neste sentido, as organizações públicas, do mesmo modo, precisam estar inseridas no contexto dos dados, informações e conhecimentos, e não podem se esquivar à importância da construção de

significados na gestão do conhecimento para o desempenho das suas atividades e para o valor dos serviços, percebido pelo cidadão-usuário (OCDE, 2003).

Isto porque, requer que os princípios básicos da Administração Pública: eficiência, qualidade, efetividade social como também, os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sejam integralmente cumpridos.

1.2 Conhecimento direcionado à gestão pública

A gestão do conhecimento tem sua ascendência em várias disciplinas e diferentes contextos, dos quais transmitiu práticas, sistemas e conceitos associados, pois a necessidade de gerir conhecimento parece mais evidente quando o produto é o próprio conhecimento, por isso não se tem uma teoria única estruturada e consistente sobre o assunto.

Entretanto, tem visto nos últimos anos, uma literatura com um vasto material que instiga à reflexão e à discussão sobre a teoria organizacional, e, nesta área, diversos autores têm demonstrado a importância do entendimento e implementação de conceitos, princípios, modelos e ferramentas da GC, como um novo paradigma para a boa gestão e o sucesso das organizações, em especial a pública.

Corrobora-se com Batista, (2004, 2012), sobre a importância da GC nos órgãos públicos, cujo objetivo é agregar valor aos serviços prestados, mediante a criação de uma ambiência favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento nos âmbitos internos e externo das mesmas.

De acordo a Secchi, (2009), desde a década de 80 as administrações públicas em todo o mundo realizaram mudanças substanciais nas Políticas de Gestão Pública (PGPs) e no Desenho de Organizações Programáticas (Dops).

A partir destas mudanças as reformas administrativas têm apresentado novas discussões e práticas advindas do setor privado e as tem usadas como *benchmarks* para organizações públicas em todas as esferas de governo.

Autores como Hays e Plagens (2002, p. 327), tem mostrado a noção da magnitude dessas reformas dizendo:

Estratégias aclamadas de reforma têm vindo diretamente do setor privado numa onda que talvez possa ser considerada a mais profunda redefinição da Administração Pública desde que esta emergiu como uma área de especialidade identificável

Nesta nova ordem de reformas, os elementos considerados relevantes para a mudança na Administração Pública, de acordo alguns autores como Subirats e Quintana, (2005); Aucoin, (1990); Secchi, (2009), foram e são:

- a) A crise fiscal do Estado;
- b) A crescente competição territorial pelos investimentos privados e mão de obra qualificada;
- c) A disponibilidade de novos conhecimentos organizacionais e tecnologia, a ascensão de valores pluralistas e neoliberais;
- d) A crescente complexidade, dinâmica e diversidade das nossas sociedades.

A nova ordem, portanto, em especial nos anos 90, buscou o fortalecimento das funções de regulação e de coordenação do Estado, especialmente no nível federal, e o processo de descentralização vertical, para os níveis estadual e municipal, das funções executivas no campo da prestação de serviços sociais e de infraestrutura (DO ESTADO, 1995).

Por meio desse processo, as organizações públicas precisam prestar serviços de qualidade a todos os usuários de maneira indistinta (impessoalidade), admitindo-se o tratamento diferenciado somente nos casos previstos em lei (legalidade), nos termos dos princípios morais aceitos publicamente (moralidade) e de forma transparente (publicidade) (APO, 2013).

O governo brasileiro não carece de “governabilidade”, ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Enfrenta, entretanto, um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implementar as políticas públicas é limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa (DO ESTADO, 1995, p.7)

~

Segundo Plano Diretor de Reforma e Aparelhamento do Estado - PDRAE (1995), é necessário realizar em regime democrático a defesa da coisa pública em dois níveis distintos: O nível “político e o administrativo”.

No nível político, dentro da democracia, são práticas que defendem não apenas os direitos individuais e sociais dos cidadãos, mas também os “direitos

públicos” à participação igualitária do que é público. Assim, a prática cada vez mais frequente da participação e controle direto da Administração Pública pelos cidadãos, principalmente no nível local, é uma nova forma de defender a coisa pública(PDRAE, 1995).

No nível administrativo, sair do modelo burocrático (weberiano), considerado inadequado ao contexto institucional contemporâneo, em especial nos quesitos: ineficiência, morosidade, estilo autor referencial, e descolamento das necessidades dos cidadãos, substituindo por novos modelos organizacionais e paradigmas relacionais (GONÇALVES, et al., 2009).

Partindo desses pressupostos Martins, (1995) enfatiza sobre a efetividade da modernização da administração, dizendo que ela reside sobre a relação racional política e administrativa.

Argumenta-se ainda que os processos de iniciativas de modernização da Administração Pública devem estar permeados de medidas que visem aumentar a racionalidade funcional do sistema administrativo.

Para tanto, o governo central e local para efetivamente exercer o poder político requer de uma estrutura administrativa que vise conhecimentos para implementar, acompanhar, controlar e avaliar as políticas públicas, assim como disponibilizar bens e serviços para a sociedade na busca do bem estar social(SECCHI, 2009).

O “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado” (PDRAE), (1995) salienta que a reforma da Administração Pública brasileira, passou por três formas administrativas que se sucedem no tempo: patrimonialista, burocrata e gerencial. “sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.”

Na Administração Pública Patrimonialista, o Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, parte dos princípios orientadores: a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal (PDRAE, 1995).

As duas primeiras formas de administrar nos preceitos do capitalismo e da democracia tornaram-se inadequadas, pois ambas são inerentes à corrupção e o nepotismo. Com isso, nos dias de hoje, essas práticas vêm sendo substituídas por um novotipo de administração: a Administração Gerencial, que faz contexto com os objetivos desse trabalho.

1.2.1 Administração Pública gerencial

A administração gerencial está fundamentada na economia, no processo da globalização e tecnologia e na expansão das funções econômicas e sociais do Estado. A gestão do conhecimento na Administração Pública Gerencial no Brasil, culminou nas reuniões do Conselho da Reforma do Estado e integrou em pauta de discussões da reforma constitucional no Congresso Nacional, e culminou na Constituição da República Federativa Brasileira (CRFB) de 1988.

A CRFB de 1988 assegurou de fato essa discussão, no artigo 37, com os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, fazendo os Estados e Municípios repensar na forma de administrar os recursos públicos assegurando a qualidade dos serviços prestados à população e sua eficiência na utilização (ALMEIDA et al., 2003).

Segundo Pereira-Bresser (1998), além de se reorganizar o aparelho do Estado e fortalecer seu núcleo estratégico, a reforma no âmbito gerencial, também deveria transformar o modelo de Administração Pública vigente. Pesquisas de Helou, (2015), *apud* Bresser Pereira, (2009) e Matias Pereira, (2011), e destacam a importância de considerar a Administração Pública sobre dois aspectos: a perspectiva governamental e o âmbito organizacional.

Na perspectiva organizacional, os mais difundidos está o modelo de Administração Pública Gerencial (AGP), pois nestes modelos organizacionais incorporam prescrições para a melhora da efetividade da gestão das organizações públicas, e difusão desse processo ao longo prazos para reformas, com potencial para mudar o modo que as organizações públicas se administram e se relacionam (SECCHI, 2009).

O ponto de partida da construção do Modelo de Excelência em Gestão Pública repousa sobre a premissa de que a Administração Pública tem que ser excelente, conciliando esse imperativo com os princípios que deve obedecer, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão (BRASIL, GESPUBLICA, 2014, p.10).

Portanto, o processo de criação de conhecimento organizacional e gerencial pode ser definido, deste modo, como o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos do grupo, com o poder de desenvolver novas ideias e soluções,

permitindo resolver problemas de forma eficiente e eficaz (POPADIUK; CHOO, (2006); MARAKAS, (1999); BHATT, (2001)).

Assim ao reformular estas práticas na busca da GC, modelos organizacionais têm aparecido no quadro global de reformas da administração público que compartilham o valor de serviços.

No entanto, a ruptura do modelo burocrático em organizações públicas ainda vem se processando de forma bem contraditória, e tem dificultado o desenvolvimento da GC. Isto porque, no modelo burocrático, os valores da eficiência econômica impõem a alocação racional dos recursos, que na teoria weberiana é traduzida em uma preocupação especial com a alocação racional das pessoas dentro da estrutura organizacional.

Na perspectiva governamental, as questões envolvem planejamento, execução e avaliação de políticas públicas. Em contrapartida, no âmbito organizacional, as questões estão intimamente ligadas à gestão de planos, programas, projetos, ações e processos das organizações públicas (HELOU, 2015, p.31).

Por conseguinte, é importante elencar quais são as variáveis para a organização administrativa do aparelho do Estado, na abertura das instituições políticas à participação social e o modelo de gestão do conhecimento.

A tabela 02 sintetiza algumas variáveis da Administração Pública Gerencial, que impõem sobremaneira na gestão do conhecimento e aponta os caminhos para reformular práticas na busca da GC, e como modelos organizacionais têm aparecido no quadro global de reformas da Administração Pública que compartilham o valor de serviços.

E isto faz com que o valor da eficiência administrativa seja induzido à obediência às prescrições formais das tarefas, enquanto que na teoria do conhecimento gerencial a preocupação é o conhecimento de como as coisas poderão ser feitas.

TABELA 02 – Variáveis Observadas no Modelo Gerencial:

MODELO GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense.

Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não exclusivas do Estado nos três níveis governamentais
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular.
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público.

Fonte: Adaptado DE PAULA, (2005, p.14).

Vale lembrar que a impessoalidade levada ao pé da letra pode levar a organização a não dar atenção a peculiaridades das necessidades individuais. Como é o caso da arrogância funcional em relação ao público destinatário, em especial no serviço público, onde “parece” que o funcionalismo público goza de situação de monopólio na prestação de serviços.

Deste modo, percebe-se a importância do planejamento, avaliação e controle das práticas de gestão e de políticas públicas a partir de uma metodologia de gestão, criar ou adotar um modelo de gestão é um desafio para qualquer gestor público.

A GC aqui aludida deve ser compreendida segundo Alvarenga Neto (2008, p. 2) como um “conjunto de atividades voltadas para promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis”,

Acordo Batista (2012), na Administração Pública a GC, depois de implantada, deve ser capaz de ajudar “as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefícios do cidadão usuário e da sociedade em geral” em outra obra o mesmo autor enfatiza:

A gestão do conhecimento também é apontada como um caminho para a excelência da qualidade dos serviços públicos, permitindo melhorar de maneira significativa o desempenho das organizações ao focar em atividades intensivas em conhecimento: educação, treinamento, planejamento. Trabalho em equipe e gestão de processo (BATISTA, 2015)

Visualizando o contexto apresentado acima e para o alcance do objetivo proposto neste, faz-se necessário abranger um referencial teórico que mapeie qual a origem, o perfil, e o campo de atuação da gestão do conhecimento no poder Público legislativo.

1.3 Generalizações e conceituações sobre o Poder Legislativo

A origem do Poder Legislativo e sua relação com a realidade política do Brasil em seus diferentes períodos históricos serão abordadas neste trabalho naquilo que compete à gestão do conhecimento fazendo uma abordagem desde sua origem até a contemporaneidade fugindo do academicismo e suas discussões para adotar uma análise mais objetiva sobre o tema acerca da atuação do Poder Legislativo.

Encontrar a gênese do Parlamento ou Poder Legislativo é aprofundar na origem da sociedade humana e suas necessidades, pois, na busca de condições de sobrevivência, o homem tomou consciência de que suas necessidades só seriam satisfeitas em sociedade.

Assim, é a partir do convívio social do homem que surgiram problemas decorrentes das necessidades individuais e de sobrevivência, levando-o a adotar a prática de reunir-se para discutir e criar regras de convivência que garantiriam a satisfação dos seus interesses.

É aí que surge a ideia de Parlamento, sendo mesmo anterior a criação do Estado organizado, pois volta de 1400 a.C., os hebreus como órgão consultivo já exerciam esta prática, quando Moisés, ao liderar o seu povo na busca da terra prometida, buscava entre os mais idosos, opiniões e soluções que facilitassem aquela peregrinação.

E pode-se afirmar que historicamente este é o mais antigo órgão institucional do Estado - conselho de anciãos uma prática comum na História Antiga e foi dessa necessidade de consultar os mais experientes que surgiu o Senado, que ao longo dos tempos se aperfeiçoou originando o Parlamento ou o Poder Legislativo.

No entanto, o Poder Legislativo ou o Parlamento do presente, tem sua origem histórica na Inglaterra de 1215, onde, a elite feudal inglesa, querendo dificultar o processo de centralização política, impôs ao Rei João - Sem-Terra a Magna carta².

Vale lembrar que apesar da democracia participativa ter surgido na Grécia antiga e o Parlamento ter sua origem na Magna Carta inglesa, a democracia contemporânea só é consolidada a partir do momento em que a sociedade francesa passou a combater a concentração de poder nos Estados Absolutistas vindo culminar na Revolução Francesa de 1789, com a vitória da classe burguesa e o surgimento do Estado liberal instituindo assim, a primeira Monarquia Constitucional Parlamentarista da atualidade (PARANAGUÁ, 2016).

Diante disto ao criticar a concentração de poder absolutista, a classe burguesa passa a defender a existência de uma estrutura governamental, onde as ações do governante fossem reflexos dos interesses sociais, resgatando assim a soberania da sociedade civil sobre o Estado.

No Brasil este conceito aparece na Constituição Imperial Brasileira de 1824, primeira do Brasil independente, outorgada pelo Imperador D. Pedro I, de caráter autoritário e centralizador, não respeitando a interdependência entre os três poderes de governo (Executivo Legislativo e Judiciário) com interdependência de um quarto poder, o Poder Moderador.

O Poder Moderador dava ao Imperador a possibilidade de intervir e controlar os outros poderes, atendendo aos interesses absolutistas do Imperador. A Constituição Imperialista estabeleceu poderes Legislativo bicameral, denominado Assembleia Geral, dividida em Câmara dos Deputados e Câmara dos Senadores ou Senado. A primeira era eletiva e temporária, com mandato de quatro anos, enquanto que o Senado era composto de membros com mandatos vitalícios.

No Brasil esse regime ficou conhecido como “parlamentarismo às avessas” porque fugia totalmente da intenção do Parlamentarismo Clássico que era garantir a democracia ao fortalecer o Legislativo (PARANAGUÁ, 2016, p.4).

Vale acrescentar, que esse modelo governamental “parlamentarismo às avessas” foi aplicado duas vezes, uma no período do segundo reinado do Império

² Considerada a primeira constituição dos tempos modernos a Magna Carta exigia que o soberano convocasse o grande conselho formado por diferentes setores da sociedade inglesa, com a finalidade de aprovar ou não os impostos propostos pelo Rei, surgindo assim o embrião do futuro Parlamento que na atualidade é o representante das aspirações da sociedade num regime democrático (PARANAGUÁ, 2016, p. 3).

que tornava o parlamento brasileiro submisso ao poder e aos interesses políticos do imperador D. Pedro II, e outra no período militar, onde o país esteve sob controle das Forças Armadas Nacionais (Exército, Marinha e Aeronáutica).

Neste período, os chefes de Estado, ministros e indivíduos instalados nas principais posições do aparelho estatal pertenciam à hierarquia militar. (PARANAGUÁ, (2016); DE REZENDE, (2001)).

Na fase regencial (1831-1840), houve o crescimento de movimento descentralizador e busca de maior autonomia política das províncias em relação ao governo central, mas a falta de divergência ideológica entre os partidos políticos da fase imperial preservaram a unidade territorial brasileira, e as ameaças separatistas, fez o Imperador buscar pacificar as províncias e principalmente garantir as elites a continuidade de seus privilégios instituindo, em 1847, o regime Parlamentarista que, de acordo com o parlamentarismo clássico, da Inglaterra, o Poder Legislativo exerceria supremacia sobre o Executivo (DE REZENDE, 2001).

Entretanto somente em 24 de fevereiro de 1891 foi promulgada a primeira Constituição Republicana Brasileira, com forte inspiração na Constituição Norte Americana, de modo que, o Brasil se tornou uma República Federativa Presidencialista.

Os membros dos poderes executivo e legislativo, em nível federal, estadual e municipal passaram a ser eleitos através do voto universal masculino, direto e não secreto a todo cidadão maior de 21 anos, exceto analfabetos, mulheres, mendigos e militares sem patente(VIZENTINI,2004).

A partir do governo de Prudente de Moraes (1894 -98) começa, pode-se dizer a transição da República da Espada (governos militares) para a República Civil, caracterizada pela hegemonia política das oligarquias rurais, consolidada durante a presidência de Campos Sales (1898-1902) que colocou em prática a “Política dos Governadores” ou “Política dos Estados”.

Contudo, neste novo cenário político acontece heterogeneidade e divergências de interesses entre os grupos políticos e em 1930, possibilitou a ascensão de Getúlio Vargas ao Poder. Nascendo muito depois, na Era Vargas, a CRFB de 1934, que trouxe inovações no campo social e ampliação de direitos. No aspecto social confirmou a legislação trabalhista decretada por Vargas em 1933, instituiu direitos trabalhistas e criou a justiça do trabalho.

No campo político a CRFB de 1934, instituiu o voto feminino e secreto para maiores de dezoito anos, criou no Congresso Nacional a representação classista ou a figura do deputado corporativista (representante eleito pelas organizações profissionais) e aumentou para quatro anos a duração de cada legislatura.

Desse modo, o Poder Legislativo Nacional seria exercido pela Câmara dos Deputados com a colaboração do Senado Federal que também passaria a ter a função de coordenar os Poderes da República.

Em relação ao Poder Legislativo estadual, a Constituição de 1934 criou um legislativo unicameral com o nome de Assembleia Legislativa, composta por deputados estaduais eleitos pelo sufrágio universal e direto (VICENTINO; DORIGO, 1997).

No fim da Era Vargas ou do Estado Novo, o Brasil volta a caminhar rumo à democracia política ao promulgar a CRFB de 1946 que restabelece a independência entre os Três Poderes de Governo, a autonomia dos Estados e o pluripartidarismo. A nova Constituição restabeleceu o Congresso Nacional, dividido em Câmara dos Deputados e Senado Federal voltando a exercer todas as suas atribuições, restabeleceu-se também as prerrogativas das Assembleias Legislativas dos Estados e das Câmaras Municipais.

Durante esse período deu-se o início do processo de redemocratização do Brasil, resultando grande mobilização da sociedade civil organizada e de políticos mais progressistas que ganharam as ruas no movimento pela abertura política e pelas “Diretas Já”.

Esse movimento que acabou levando o governo de (1974-79), a iniciar o processo de abertura que se consolidou culminando nas eleições indiretas do Presidente Tancredo Neves e Vice Presidente, José Sarney, ocorrendo nesse momento, uma transição sem traumas ou movimento armado do poder militar para o poder civil. Promulgando logo depois a chamada “Constituição Cidadã” de 1988 que restabeleceu a democracia liberal, instituindo ou resgatando entre outros aspectos:

- eleição direta para todos os cargos do executivo e legislativo, sendo previsto a realização de dois turnos nas eleições dos cargos de Presidente da República, Governadores dos Estados e Prefeitos dos municípios com mais de duzentos mil habitantes;
- fim da censura prévia, garantia do direito de greve e liberdade sindical;

- previsão de um plebiscito a ser realizado após cinco anos, onde a sociedade decidiria se o Brasil continuaria adotando o presidencialismo ou optaria pelo parlamentarismo como sistema de governo e também se a forma de governo continuaria sendo República ou se optávamos pela Monarquia (PARANAGUÁ, 2016, p.12).

Hoje no Brasil, as atribuições do legislativo estão descritas no capítulo I, título IV da Constituição de 1988. E tem como poder atuar em três esferas: no Governo Federal, no Governo Estadual ou Distrital e municipal, esta última, foco deste trabalho e do próximo tópico.

1.4 Funções e estrutura do Poder Legislativo municipal

Buscando contextualizar melhor este tópico se fará uma breve abordagem diferenciando as funções e a estrutura do poder Legislativo.

1.4.1 Funções

A CRFB de 1988 em seu artigo 31, assegura que a fiscalização do município será exercida pelo Poder Legislativo municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo municipal, na forma da Lei.

Assim, conforme a CRFB o Poder Legislativo possui então duas funções específicas, ou seja, a função legislativa e a função fiscalizadora. A primeira consiste em elaborar, apreciar, alterar ou revogar as leis de interesse do município, sendo que essas leis podem ter origem na própria Câmara ou resultar de projetos de iniciativa do Prefeito, ou da própria sociedade, através da iniciativa popular.

A segunda função consiste, na atividade que o Poder Legislativo exerce para fiscalizar o Executivo e a burocracia, ou seja, é o acompanhamento da implementação das decisões tomadas no âmbito do governo e da administração.

No contexto das organizações o Poder Legislativo possui ainda funções administrativas, pois gerencia o seu próprio orçamento, seu patrimônio e seu pessoal e suas atividades, como também possui a função judiciária, cabendo a ele processar e julgar o Prefeito por crime de responsabilidade, além de julgar os

próprios vereadores, inclusive o Presidente da Câmara, em caso de irregularidades, desvios éticos ou falta de decoro parlamentar.

Este poder, nos meios acadêmicos e políticos, no que compete ao campo das funções, há muita controvérsia sobre quais são precisamente as funções do Poder Legislativo e verifica-se também que não há um consenso sobre a matéria, uma vez que cada autor indica um conjunto distinto de funções.

Nestes termos não se tem a pretensão de apresentar uma classificação, mas, apenas, refletir sobre o tema buscando entendimento para uma classificação que compete a ação, o papel social e o potencial do Poder Legislativo, em especial, das câmaras municipais.

A Tabela 03 abaixo (página 37-38) demonstra que a função político-parlamentar é uma forma de demonstrar a importância do Poder Legislativo para a GC, baseado nos estudos de Ribeiro (2002) e Batista, (2004).

TABELA 03: Principais Funções do Legislativo.

FUNÇÕES	TAREFAS
Representativa	Reproduzir, tanto quanto possível, a diversidade de interesses, valores e ideologias existentes na sociedade que ele representa.
Legislativa	Refere-se à sua competência de produzir normas primárias, ou seja, que inovam a ordem jurídica. Cria deveres ou direitos para as pessoas físicas ou jurídicas em forma de Lei, para serem aprovadas pelo Poder Legislativo.
Fiscalizadora / controladora e seus Instrumentos	Compete ao Poder Legislativo a fiscalização e o controle da Administração Pública, nos termos dos Arts. 31; 49, inciso X; 70 e 71 da Constituição. Desdobrando a regra genérica desses dispositivos, ela prevê institutos dessa função pelo Parlamento.
Julgadora	A função julgadora consiste na competência da Câmara Municipal para julgar o prefeito municipal por crime de responsabilidade, nos termos do Decreto-Lei nº 201, de 27/02 /1967. O processo poderá culminar com a cassação do Chefe do Poder Executivo. A noção de função político-parlamentar engloba um conjunto de ações que não se enquadram nas demais funções desempenhadas pelo Poder
Político-parlamentares	Legislativo, mas às quais ele não pode furtar-se, em virtude da indispensável dinâmica de interação que estabelece com a sociedade. Em algumas situações, essas funções ocorrem de forma combinada com as funções legislativa e fiscalizadora, contribuindo para o aperfeiçoamento destas.
Político-parlamentares	A noção de função político-parlamentar engloba um conjunto de ações que não se enquadram nas demais funções desempenhadas pelo Poder Legislativo, mas às quais ele não furtar-se, em virtude da indispensável dinâmica de interação que estabelece com a sociedade. Em algumas situações, essas funções ocorrem de forma combinada com as funções legislativa e fiscalizadora, contribuindo para o aperfeiçoamento destas.

Orientação política	Chega-se à Câmara Municipal determinada demanda que não encontra resposta no âmbito das funções legislativa e fiscalizadora, não pode o Legislativo dar as costas à população ou fechar suas portas. É preciso responder àquela demanda conforme as possibilidades e competências do órgão, construindo com os interessados as alternativas para a solução de seus problemas.
Comunicativa	Cabe ao órgão legislativo promover uma mediação entre a população e os órgãos da Administração Pública, embora essa interação não aconteça só no Parlamento. O Poder Legislativo precisa de uma capacidade de comunicação grande não apenas com o Poder Executivo, mas, sobretudo, com a sociedade. E não se deve perder de vista que os instrumentos e os espaços de comunicação da Câmara Municipal não podem refletir apenas a posição de seu Presidente ou da maioria, uma vez que o pluralismo político é a marca registrada do Parlamento. É preciso assegurar o espaço da minoria.
Informativa	Há um estreito vínculo entre informação e o Poder Legislativo. Por um lado, informação é matéria-prima elementar para o desempenho das funções legislativa e fiscalizadora. Para que se possa aprovar um projeto, é preciso levantar um conjunto de informações: quem serão os afetados diretamente pela proposição; quais as normas em vigor sobre a matéria nos três níveis de governo; como a matéria é disciplinada em outros municípios; qual será o impacto da norma etc.
Educativa	Há um crescimento da percepção sobre a função educativa do Poder Legislativo, que se materializa na criação da Associação Brasileira de Escolas dos Legislativos, com a participação do Instituto Legislativo Brasileiro (Senado), de escolas de praticamente todos os estados da Federação e de algumas câmaras municipais. A dimensão educativa do Poder Legislativo, contudo, não se restringe às atividades desses órgãos ou dessas entidades, uma vez que o processo de interação entre os atores sociais – cidadãos, ONG's, agentes políticos, técnicos e acadêmicos – na tramitação de leis ou no debate de questões de interesse da sociedade é profundamente educativo.

Fonte: Adaptado pelo autor. RIBEIRO (2002); BATISTA, (2004).

Além das funções descritas na tabela, (03)no exercício da função político-parlamentar, o mesmo tem condições de viabilizar a GC, num conjunto de ações que se enquadram nas mais demais funções da câmara municipal, às quais o legislativo municipal não deve furtar-se, em virtude da indispensável dinâmica de interação que estabelece com a comunidade que ele representa.

1.4.2 Estrutura

As diferenças dos órgãos e das instâncias das Casas Legislativas, entre os três níveis de governo, ou seja, entre Congresso Nacional, Assembleias Legislativas e Câmaras Municipais, são muito acentuadas, por duas razões principais:

- a) Primeira pela concentração de competências na União;
- b) E a segunda pelo o número de integrantes das Casas Legislativas.

A Câmara dos Deputados tem “513 parlamentares, as Assembleias Legislativas variam entre 24 e 94 deputados, e as Câmaras, entre 9 e 55 “(ART. 29 da CRFB). Isso traz enorme repercussão na estrutura organizacional das Casas Legislativas municipais (RIBEIRO, 2012, p. 39).

O número de vereadores é fixado na Lei Orgânica do município. Entretanto, a Constituição Federal, em seu art. 29, inciso IV, estabelece como números máximos entre 9 a 55 vereadores para cada município. Conforme orientação vinculante estabelecida pelo Supremo Tribunal Federal (STF) e pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE), o número de vereadores de cada casa legislativa deve ser proporcional à sua população e aos critérios estipulados pelo art. 29, inciso IV, da Constituição.

Acordo Cury (2000, p. 219):

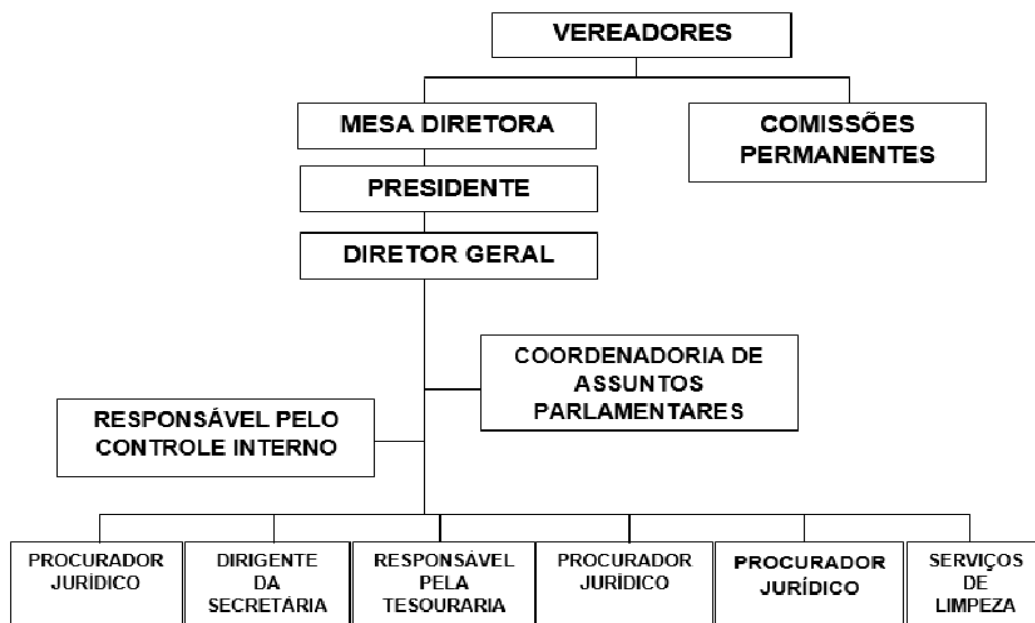
Para representar a estrutura de uma organização, deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma. O organograma é conceituado, como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização. Existem vários tipos de organogramas, alguns simples, outros sofisticados e até complexos.

Nos termos da Lei Orgânica municipal e de seu Regimento Interno, a câmara é dividida em diversos órgãos com competências específicas. Destacam-se:

Os Vereadores em exercício constituem o Plenário que é o órgão deliberativo e soberano da Câmara de Vereadores, compete ao Vereador:

- I) participar de todas as discussões e deliberações do Plenário;
- II) votar e ser votado na eleição da Mesa e das Comissões Permanentes;
- III) apresentar proposições que visem ao interesse coletivo;
- IV) usar da palavra nos casos previstos em Regimento. Bem como as demais disposições dos artigos do mesmo regimento.

Na maioria da “casa” municipal podem-se indicar os seguintes elementos da estrutura organizacional de uma Casa Legislativa municipal. A figura 05 ilustra bem esta estrutura:

FIGURA 05: Modelo de Organograma do Poder Legislativo Municipal.

Fonte: Adaptado de Ribeiro,(2012, p.40 – 46).

Mesa Diretora: é o órgão de direção de todos os trabalhos administrativos e legislativos da Câmara Municipal. Composição da Mesa: Presidente, Vice-Presidente, 1º Secretário e 2º Secretário.

Nas atribuições, o §1º do art. 58 da CRFB que, “na constituição das Mesas e de cada comissão, é assegurada, tanto quanto possível, a representação proporcional dos partidos ou dos blocos parlamentares que participam da respectiva Casa”. Esta regra deve ser combinada com a previsão de eleição para a Mesa, constante do § 4º do art. 57 da CRFB.

O Presidente de uma Casa Legislativa desempenha importantes funções: ele representa sua instituição, supervisiona os trabalhos e mantém a sua ordem. É o segundo na ordem das sucessões do Chefe do Poder Executivo, vindo depois do Vice-Presidente, Vice Governador ou Vice-Prefeito. O Presidente da Câmara preside a Mesa Diretora e as sessões/reuniões do Plenário.

As Comissões Permanentes: têm por objetivo estudar e emitir pareceres sobre matéria submetida a seu exame. As duas Comissões Permanentes são Comissão de Justiça e Comissão de Finanças.

Os demais membros são Funcionário designado por Portarias ou concursado e regida pela Resolução, cujas competências são elaborar relatórios promovendo

orientações e recomendações em relação às medidas corretivas a serem adotada dentro da legislação municipal.

Nota-se que uma maioria das Câmaras Municipais não chega a duas dezenas de vereadores em sua composição. Com esse número reduzido de parlamentares, pulverizados em vários partidos, não se justifica a identificação de líderes e a concentração de prerrogativas neles.

No entanto, quando a Casa Legislativa é composta por um número elevado de parlamentares, o papel da liderança é fundamental para a mediação dos debates e das negociações e a sustentação de uma disciplina partidária, em detrimento da autonomia do parlamentar.

Todos os agentes descritos neste organograma evidenciam que, além de órgãos de execução prefeito e vereadores todos outros atores, são os gestores das suas unidades, se tornando responsáveis por coordenar conhecimento, pessoas, processos e tecnologias em favor das atividades-fim da instituição municipal (GOUVÊA; EVANGELISTA; AMORIM, 2012).

1.5O Poder Legislativo Municipal e a Gestão do Conhecimento

O Poder Legislativo Municipal é composto pelos vereadores, que devem ter uma relação de proximidade com os elementos da comunidade de seu município. O mandato representativo do vereador tem como fundamento jurídico a generalidade, a temporalidade, a liberdade, a irrevogabilidade e a independência.

Diz-se da generalidade, quando o parlamentar, apesar de eleito por uma maioria de pessoas ou eleitores, ele passa a representar a totalidade dos eleitores, ou seja, toda a comunidade.

No caso da temporariedade esta é característica do mandato parlamentar e tem por objetivo o controle dos representantes pelos eleitores.

A temporariedade do mandato visa ao controle dos representantes eleitos e não deve ser muito longo nem demasiadamente curto, porque o parlamentar 'não deve ocupar por tanto tempo a cadeira de sorte a esquecer da responsabilidade, relaxar no cumprimento dos deveres, conduzi-los tendo em mira a própria vantagem pessoal'; bem como é necessário que a duração do mandato seja em período suficiente para que possa o parlamentar ter condições de manifestar livremente os sentimentos mais impopulares, sem se arriscar a perder a cadeira (CALIMAN, 2005, p. 26).

No que compete à liberdade, o representante exerce o mandato com autonomia de vontade, uma vez que seus poderes são conferidos pela própria CRFB, diferentemente do que ocorre no direito privado, ou seja, o mandato é “livre”, porque o representante não está “vinculado a seus eleitores, dos quais não recebe instruções, porque, juridicamente, exprime, nos atos de governo, a sua própria vontade” (SILVA, 2000, p.27).

No que tange a irrevogabilidade decorre da irresponsabilidade do mandatário em relação ao mandante, ou seja, ele não é obrigado a explicar os motivos pelos quais optou por uma ou outra orientação e, neste sentido, não pode o mandante revogar o mandato outorgado.

No que compete à independência o parlamentar, no exercício de seu mandato, não está vinculado à manifestação de vontade de seus eleitores, seus atos não dependem da ratificação dos eleitores, presumindo-se que a vontade representativa seja a mesma vontade nacional.

A independência, juntamente com a irrevogabilidade, sustenta a liberdade com que o representante pode exercer seu mandato, insuscetível de qualquer coercibilidade.

Dentro desse bojo está às funções do parlamento que como órgão coletivo, exercendo função legislativa. Existem múltiplas funções para estes parlamentares, entre elas e em especial, as funções de representação, legislação, legitimação da atuação governamental e controle (COSTA, 2005).

Neste sentido, a função legislativa é considerada como a função primordial, típica do Poder Legislativo, pois diz respeito diretamente à produção das leis para o bem comum (BASTOS, 2001).

O Brasil tem hoje 5.560 municípios dos quais 1.363 foram criados a partir de 1989, graças às regras flexíveis estabelecidas pelo artigo 18, § 4º, da CRFB de 1988, definidas para preservar "a continuidade e unidade histórico-cultural do ambiente urbano, obedecidos os requisitos previstos em lei complementar estadual e mediante consulta prévia às populações diretamente envolvidas".

Portanto, a função deliberativa norteia a atividade do Parlamento, na medida em que, para alcançar a melhor solução aos problemas colocados sob sua análise e atender à demanda popular, são necessários diálogos e debates. O Legislativo detém e sob uma intensa busca de interferência dos mais diversificados segmentos políticos integrantes do Parlamento. A deliberação é, pois, “um dos momentos de

maior relevância do processo decisional promovido no âmbito dos Paramentos” (CAGGIANO, 2004, p. 19).

Como se observa na atribuição do jurídico ao Poder Legislativo este não é motivada por competição no âmbito do Poder já constituído, ou seja, depois de adquirida a generalidade, a temporalidade, a liberdade, a irrevogabilidade e a independência dentro do setor público, o legislador, não garante o princípio constitucional da impessoalidade, isto é, legislar para tratar de maneira igual todos os cidadãos-usuários, contrariando àquilo que diz a Constituição:

A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Ao contrário as organizações privadas buscam sobreviver. Por isso, devem se preocupar constantemente em ser mais competitivas por meio da adoção de novos métodos e ferramentas de gestão, como a GC. Por outro lado, as organizações públicas ainda não enfrentam essa ameaça.

No entanto 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.

Contudo, a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Observando, essa diferença entre o público e o privado, na tabela 04 abaixo, (página 43-44) busca-se demonstrar e relacionar algumas diferenças que representam a dicotomia dos objetivos estratégicos, entre os setores, essas duas áreas podem utilizar modelos gerenciais comuns, mas os objetivos são distintos.

Segundo Batista (2012 p.15), dizem respeito aos seguintes aspectos: i) dimensão cidadão-usuário e dimensão sociedade da GC; ii) resultados da GC; iii) inovação e políticas públicas; e iv) relação entre GC e iniciativas em excelência em gestão.

TABELA 04: Diferenças entre organizações públicas e privadas.

CARACTERÍSTICAS	ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	ORGANIZAÇÕES PRIVADA
FATOR DE CHEFIA	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
CONTROLE	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a Administração Pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: i) garantia de transparência de ações e atos; e ii) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
TRATAMENTO AOS USUÁRIOS	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
OBJETIVO	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
RECURSOS	São financiadas com recursos públicos, oriundo de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
DESTINATÁRIOS	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os “clientes” atuais e os potenciais.
PARTES INTERESSADAS	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.
PODER DE REGULAÇÃO	A Administração Pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
LEI	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Fonte: Adaptado de Batista, (2012, p. 16).

De acordo ao quadro, as organizações públicas têm como público-alvo partes interessadas, os cidadãos, usuários, governos municipal e estadual, sindicatos, associações de classe, servidores públicos, grupos de pressão entre outras instancias da sociedade.

Com isso, enquanto o setor privado implementa a GC visando ao lucro e ao crescimento, a Administração Pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social.

Contudo, existem poucos modelos na literatura que relacionam a implementação de GC com iniciativas na área de excelência em gestão pública brasileira, ou seja, Gespública. A Gespública se destaca como um instrumento importante para assegurar a relação de causa e efeito entre práticas de gestão do conhecimento e desempenho organizacional (BATISTA, 2012).

Entretanto é relevante, criar um modelo de GC para a Administração Pública brasileira que contemple desde a dimensão de Resultados da GC para assegurar que, de fato, as iniciativas em GC tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, como também para a utilização dos recursos públicos, e efetividade de programas sociais para a promoção do desenvolvimento nacional.

De acordo a Batista (2012, p 19), é importante que um modelo de GC específico para a Administração Pública estabeleça a relação entre gestão do conhecimento e resultados organizacionais para que seja possível avaliar.

- como faz o instrumento do Gespública
- seu impacto sobre a melhoria de processos, produtos e serviços prestados à população. Para tanto, esse modelo na implementação da GC, deve reunir as seguintes características:

- Ser simples;
- Ser prático;
- Ter definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a Administração Pública;
- Contemplar as partes interessadas da Administração Pública, em especial o cidadão e a sociedade;
- Ter sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC (KM Frameworks) para a Administração Pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas;
- Ser relevante e útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da Administração Pública direta e indireta;
- Ter linguagem e conteúdo adequados à Administração Pública;

Estar relacionado com as iniciativas da Administração Pública na área de excelência em Gestão Pública (em especial o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização) e, consequentemente, que associe GC com resultados institucionais ou desempenho organizacional;
Contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da GC; I ter uma abordagem híbrida, isto é, uma combinação das abordagens prescritiva e descritiva;

Além das características descritas acima na implementação da GC o setor público deve ser acompanhado de um manual de implementação de GC com orientações sobre como:

- i) avaliar a GC com base em critérios (fatores críticos de sucesso ou viabilizadores);
- ii) identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na avaliação da GC;
- iii) identificar as lacunas de conhecimento; iv) definir a visão e a estratégia de GC;
- v) medir os resultados da estratégia; e
- vi) elaborar, implementar e acompanhar plano estratégico de GC que contemple ferramentas e tecnologias de GC.

Neste entendimento os gestores precisam ter claro que tipo de gestão de conhecimento deve ser aplicado e quais instrumentos devem ser constituídos para a Avaliação de a Gestão Pública (GP) gerar novos conhecimentos. Assuntos do próximo capítulo.

2 CONCEITOS, MODELOS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.

A literatura na área de GC tem buscado descrever o fenômeno da GC com modelos eficientes, mas é evidente a necessidade de se utilizar um modelo de gestão adequado para a Administração Pública, diferentemente do setor privado que conta com diversas ferramentas de gestão, como a autonomia para resolução de problemas e planejamento estratégico para tomada de decisão.

As organizações privadas têm utilizado modelos para descrever os principais componentes da GC; como também prescrever o que e como implementar a GC; e ainda comunicar de forma coerente o que é GC; e por fim, como elaborar e avaliar soluções de GC (HEISIG, 2009).

Entretanto, Batista, (2012), salienta que os modelos de GC construídos para o setor privado não são adequados para o setor público, assim é necessário construir um modelo genérico, holístico e específico de GC adequado à Administração Pública brasileira. Trata-se então de um modelo híbrido, isto é, ao mesmo tempo descritivo, cujo teor descreve os elementos essenciais da GC. E modelo prescritivo que orienta como implementar a GC (BATISTA, 2012, p.51).

Nos estudos de Batista (2012), em 26.570 publicações com o termo Knowledge Management, 8.933 publicações com a palavra *Knowledge Management Framework* e 245 publicações com o termo *KM Framework in the public sector*, são encontrados somente cinco tópicos- Modelos de GC no setor público.

E dessas cinco referências que abordam o tópico *KM Frameworks in the Public Sector*, descartou-se o trabalho *Research on Knowledge management of public sector*, entendendo que nele é proposto um modelo de portal de conhecimento para o setor público e não um modelo genérico de GC (JIANG; HUO; ZHU, 2009).

Desse modo, se passa a propor a análise deste trabalho a partir de das quatro referências encontradas por Batista (2012), que tratam do tema com o objetivo de extrair elementos para construir um modelo de GC para a Administração Pública na Câmara Municipal de Imperatriz—MA.

O quadro 01, abaixo, aponta as principais perguntas que foram empregadas pelo referido autor, para verificar se numa organização existe um bom Plano de

Gestão do Conhecimento (PGC), com base nestas, se conclui que estas devem estar em qualquer momento em que uma organização publica, tenha o objetivo de extrair elementos para construir o seu modelo de GC.

QUADRO 01: Quatro Modelos de GC com Base a Responder Perguntas Geradoras de PGC em Administração Pública.

PERGUNTAS
Qual é a fonte (título da publicação, autor e ano)? Qual é a origem do modelo/instrumento (instituição)? O modelo foi desenhado com foco no setor público? Qual é o tipo de modelo (prescritivo, descritivo, híbrido)? Qual é a definição de GC apresentada? Quais são os processos ou etapas de GC propostos? Quais são os fatores críticos de sucesso para a implementação da GC? O modelo/instrumento reúne as características relevantes definidas para o modelo de GC para a Administração Pública? Caso afirmativo, que contribuições devem ser aproveitadas?

Fonte: Adaptado pelo autor. BATISTA, (2012, p.24).

No mesmo enfoque Batista (2012, p. 29), analisou um roteiro para a implementação de GC com o nome Mapa Rodoviário para a Gestão do Conhecimento (*Road Map for Knowledge Management Results*) da American Productivity and Quality Center (APQC); quatro instrumentos para avaliar o grau de maturidade em GC das organizações, a saber:

- i) Organizacional Knowledge Management (OKA) do Banco Mundial;
- ii) Prêmio Empresas mais Admiradas do Mundo – Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) – Prêmio MAKE;
- iii) Modelo de Avaliação do Fórum Europeu de GC;
- iv) Um instrumento para a avaliação da gestão pública do Gespública; um modelo de GC construído para pequenas e médias empresas pela APO; e um questionário de pesquisa utilizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O objetivo da análise será identificar elementos para a construção de um modelo de GC genérico, holístico e específico para a Administração Pública brasileira.

Esta análise teve como objetivo principal identificar elementos para a construção de um modelo de GC genérico, holístico e específico para a Administração Pública brasileira, identificando apenas um componente proposto nos modelos construídos para a Administração Pública (SALAVATI; SHAFEI; SHAGHAYEGH, 2010).

A tabela 05 evidencia os principais modelos apontados por Batista (2012, p. 31-32) tidos como referência para implementação de um Plano de Gestão do Conhecimento. (Tabela que se inicia na página 47 e termina na 49).

TABELA 05: Modelos de fatores críticos de sucesso propostos para GC:

MÉTODO	OBJETIVOS	ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS
Road Map for Knowledge Management Results (Mapa Rodoviário para obter Resultados com a Gestão do Conhecimento)	Avaliar se as organizações estão implementando de maneira efetiva a GC; Descrever os passos fundamentais para a efetiva implementação da GC; Ajudar a organização a identificar em que estágio ela se encontra no processo de implementação da GC; Mostrar como começar e indicar a direção mais adequada.	Cinco estágios de implementação: Início; Desenvolvimento/ da estratégia; Desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; Expansão e apoio; Institucionalização da GC.	Em cada estágio há a descrição – por meio de assertivas – de acontecimentos importantes, objetivos, atores-chave e seus papéis, estrutura organizacional e governança necessárias, formas de medição e aspectos relacionados a orçamento e finanças. Caso uma ou mais assertivas sejam verdadeiras, a organização já se encontra no estágio sob análise (APQC, 2002).
OKA/Instituto do Banco Mundial	Avaliar se a organização conhece seu grau de maturidade em GC. Identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC.	Conta com três elementos básicos: Pessoas; Processos; Sistemas.	Cada elemento é constituído por dimensões: Pessoas: cultura e inventivos; identificação e criação do conhecimento; Compartilhamento do conhecimento; Comunidades de prática e equipes de conhecimento; conhecimento e aprendizagem; Processos: liderança e estratégia; fluxo de conhecimento; operacionalização do conhecimento; Alinhamento; e indicadores e monitoramento; Sistemas: infraestrutura tecnológica da GC; Infraestrutura de acesso ao conhecimento; Gestão de conteúdo; Infraestrutura do ambiente de GC
Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública do Gespública.	A identificação, o desenvolvimento, a construção, a proteção e o compartilhamento do conhecimento.	No item 5.3, processo de GC, são relevantes para diagnosticar o grau de maturidade em GC nas organizações públicas. São elas:	Os processos de criação, compartilhamento e manutenção (por meio do armazenamento) são essenciais em um modelo de GC para a Administração Pública.

		Avaliar como o conhecimento é desenvolvido (ou criado) e compartilhado; Avaliar como o conhecimento é mantido e protegido; e como a organização assegura que a GC é utilizada para melhorar seus processos, produtos e serviços.	Além disso, a GC com foco em resultados, avaliada no instrumento é também um elemento importante do modelo a ser construído para a Administração Pública, pois assegura que as práticas de GC trarão benefícios para o cidadão – usuário e sociedade mediante a melhoria de processos, produtos e serviço.
APO	Conhecer as principais tendências na área de GC.	Três níveis Aceleradores; Processo de GC; e Resultados. São quatro os aceleradores: Liderança, tecnologia, pessoas e processos. O Processo de GC é constituído de cinco passos: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.	Equipe de especialistas para pesquisar empresas e formular: Um modelo de GC; Uma definição de GC; Uma metodologia de implementação de GC prática e fácil de implementar no contexto asiático.
OCDE Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/De partments/Ag encies of Central Government in OECD Member Countries (OECD, 2003).	Conhecer o desempenho das organizações públicas dos governos dos países-membros da OCDE em relação aos seguintes temas: Desafios da economia do conhecimento; GC como prioridade da alta administração; Implementação de práticas de GC; Resultados das estratégias de GC	Três hipóteses foram testadas: i) implementar práticas de GC é uma das prioridades internas da alta administração; ii) existem muitas práticas de GC – que provavelmente terão um futuro promissor – sendo implementadas na maioria das organizações; e iii) há nas organizações uma percepção de que a implementação de práticas de GC está sendo bem-sucedida.	Implementação da GC nas organizações públicas, tais como: i) o papel da alta administração; ii) a participação ativa das pessoas (servidores públicos e demais colaboradores); Como críticos para o sucesso da iii) o uso das tecnologias da informação e comunicações e do governo eletrônico; iv) a definição de estratégia e política de GC; v) a implementação de práticas de GC relacionadas aos processos de GC; vi) instituição de uma estrutura de governança de GC; ii) o estabelecimento de um sistema de reconhecimento e recompensa para promover uma cultura de compartilhamento do conhecimento; viii) a implementação de iniciativas de

			compartilhamento da informação e do conhecimento entre as organizações públicas; viii) a implementação de iniciativas de compartilhamento da informação e do conhecimento entre as organizações públicas; . ix) ter foco em resultados (eficiência, descentralização, mudança da cultura organizacional, entre outros).
Prêmio MAKE (THE KNOW NETWORK, 2011).	Diagnosticar o grau de maturidade das organizações em GC e inovação	Oito são os critérios de excelência em GC utilizados: i) cultura organizacional; ii) liderança; iii) inovação; iv) capital intelectual; v) compartilhamento; vi) aprendizagem; vii) Customer Relationship Management (CRM); viii) retorno ao acionista.	Modelo de GC para a Administração Pública. No tocante ao critério Cultura Organizacional merece destaque a promoção da visão, missão e estratégia de GC. No critério de excelência em GC Liderança, avalia-se o desempenho da alta administração no que se refere, entre outras coisas, ao: i) incentivo aos processos de GC (aquisição, compartilhamento e aplicação; ii) apoio à GC (financeiro e não financeiro); iii) organização de estrutura de governança de GC; iv) apoio à estratégia de GC; v) articulação com o alto escalão da organização.
Avaliação do Fórum Europeu em GC. (EUROPEAN KM FORUM, 2001).	Diagnosticar o grau de maturidade das organizações europeias em GC	Avalia os seguintes aspectos: i) estratégias de GC; ii) tópicos sociais e humanos de GC; iii) organização da GC; iv) processos de GC; v) tecnologias de GC; vi) liderança; vi) avaliação do desempenho de GC; e viii) implementação e business cases de GC	Focados também em liderança, pessoas, processos, tecnologia, avaliação do desempenho de GC, entre outros modelos.

Fonte: Adaptado pelo autor.

Para entendimento do leitor se faz uma breve discussão dos componentes do quadro acima, em relação àquilo que contempla a Administração Pública.

Batista (2012, p.29) ressalta que o primeiro método descrito no quadro, Road Map for Knowledge Management Results, não foi elaborado especificamente para a Administração Pública, mas ele traz várias contribuições úteis para a implementação da GC na Administração Pública brasileira. Conforme Batista (2012, p.31), este método contempla a implementação da GC na Administração Pública brasileira em alguns estágios:

- Estágio I: i) definir uma visão de GC, isto é, aonde se quer chegar com a implementação da GC;
- Estágio I: ii) justificar o porquê da implementação da GC;
- Estágio I:iii) utilizar a tecnologia com suporte importante para a GC
- Estágio II: iv)definir uma estratégia de GC;
- Estágio II: v)identificar e implementar projetos piloto de GC;
- Estágio III:vi)avaliar projetos piloto;
- Estágio IV:vii) ampliar os projetos piloto para toda a organização;
- Estágio V: viii) alinhar a GC com o modelo de gestão da organização);
- Estágio V: ix) avaliar continuamente a estratégia de GC;
- Estágio V:x) implantar estrutura de governança de GC;
- Estágio V: xi) alinhar as metas da organização com as atividades de GC.

O método observado no OKA, desenvolvido com o apoio do Instituto do Banco Mundial mobilizou especialistas em GC para elaborar esse instrumento de avaliação Batista (2012). Este instrumento de avaliação permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização mesmo.

Ao fazer uma análise minuciosa das dimensões do Método OKA, permite concluir que se trata de um instrumento com sólida base teórica. No entanto, é bastante complexo o que torna sua implementação bastante difícil para a grande maioria dos órgãos e entidades da Administração Pública direta e indireta, dos poderes e níveis de governo.

As 205 questões da versão mais recente do instrumento foram redigidas em uma linguagem voltada para o setor privado. Assim, o método não considera as diferenças entre as organizações públicas e privadas e não associa GC diretamente com resultados institucionais, tais como aumentar a eficiência e melhorar a qualidade de processos, produtos e serviços. [...].O método prescreve, entre outras, as seguintes ações: i) alinhar o programa de GC com objetivos e metas da organização; ii) utilizar a tecnologia como suporte à GC; iii) a liderança deve desempenhar papel de destaque na institucionalização da GC; iv) construir uma cultura organizacional e criar incentivos para estimular as pessoas a participarem de maneira efetiva dos processos de GC; v) associar GC com gestão de processos de apoio e finalísticos; e vi) utilizar indicadores para monitorar a gestão dos ativos intelectuais e geração de valor(BATISTA, 2012, p. 30).

Apesar de boa parte do método OKA, se dirigir às empresas privadas, vale destacar, no entanto, que ele tem sido utilizado por organizações públicas como Embrapa, Fundação Pública como IPEA e órgãos como a Câmara dos Deputados etc. O método indica ações e contempla processos de GC relevantes a serem considerados na construção de um modelo de GC para a Administração Pública. Como também se insere nas dimensões os processos, de identificar, criar, obter, armazenar, compartilhar, disseminar e operacionalizar (incorporar e aplicar) o conhecimento.

Já o instrumento para a Avaliação da Gestão Pública do Gespública, como se percebe no quadro acima, se trata de instrumento de avaliação e não um modelo ou método de implementação da GC, por ele não ser prescritivo.

No entanto, o modelo que a APO, construiu é um modelo de GC híbrido, pois ao mesmo tempo descreve a GC (descritivo) e orienta (prescritivo) como programar a GC nas organizações. É um método de implementação com base no “estado da arte” nas práticas de GC observadas em organizações de referência na Europa e nos Estados Unidos.

Já merece destaque o questionário da pesquisa da OCDE que tem a preocupação com a promoção do compartilhamento do conhecimento com outras organizações (órgãos públicos federais, governos locais, organizações internacionais, institutos de pesquisa, órgãos e entidades da Administração Pública de outros países, organizações não governamentais, empresas privadas, sindicatos) etc., por meio de práticas como aponta Batista (2012):

- i) coordenação conjunta de projetos;
- ii) colaboração na elaboração e implementação de políticas;
- iii) encontros;
- iv) redes de servidores e/ou gestores;
- v) banco de dados e sítios conjuntos.

Outro Modelo de GC ou metodologia de implementação da GC, a Metodologia do Prêmio MAKE, aponta fatores críticos de sucesso e processos de GC que devem ser contemplados em um modelo de GC para a Administração Pública, nos seguintes critérios, são eles segundo Batista (2012, p. 35):

Cultura Organizacional - destaque a promoção da visão, missão e estratégia de GC;

Excelência em GC Liderança- avalia-se o desempenho da alta administração

Inovação - é avaliada, entre outros aspectos, a capacidade da organização de desenvolver e empregar estratégias de inovação; de desenvolver e treinar a força de trabalho em inovação e geração de ideias; de gerenciar a criação do conhecimento; de desenvolver equipes transversais de inovação/desenvolvimento; e de gerenciar a produção de produtos ou serviço.

Aprendizagem - examina se a organização conta, com: i) estratégia de aprendizagem; ii) programa de desenvolvimento e aprendizado; iii) responsabilidade pela estratégia de aprendizagem; iv) colaborações e parcerias para acelerar o aprendizado empresarial; e v) mensuração do valor agregado pelo aprendizado entre outros conhecimentos.

Como se evidencia no final da tabela exposta acima, a Avaliação do Fórum Europeu em GC, aparece também em outros modelos analisados anteriormente, tais como liderança, pessoas, processos, tecnologia, avaliação do desempenho de GC.

Esses aspectos são relevantes, pois as organizações públicas dependem fortemente do compartilhamento do conhecimento com outras organizações para alcançar os seus objetivos organizacionais. Neste contexto, a GC ultrapassa as fronteiras organizacionais e leva as instituições públicas a ter uma preocupação com a GC, Interorganizacional (SALAVATI; SHAFEI; SHAGHAYEGH, 2010).

Os gestores públicos, no exercício de suas atividades devem adotar um modelo para sua administração, pautado nos princípios constitucionais, isso implica em adotar práticas e tecnologias gerenciais que contribuam para ampliação da capacidade de governança e governabilidade de suas estruturas executivas (GESPUBLICA, 2014).

Para tanto, este modelo de gestão deve atender os novos desafios da Administração Pública, que segundo Batista (2012), deve assegurar o alcance dos objetivos estratégicos e a melhoria dos processos, produtos e serviços em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

Na escolha e implementação de um modelo a gestão para a Administração Pública o gestor deve se orientar e se balizar em algumas minudências da Administração Pública, pois a estrutura organizacional do estado deve melhorar processos, produtos e serviços e atuar com foco em resultado, promover a inclusão social e fomentar a participação do cidadão-usuário nas decisões da vida pública.

Os órgãos da Administração Pública são conduzidos de forma a atender o interesse público e a continuidade dos serviços prestados a sociedade.

Até o momento, além dos processos de GC e fatores críticos de sucesso propostos pelos modelos de GC encontrados na literatura, autores como Batista, (2012) entre outros, identificaram apenas um componente proposto nos modelos construídos para a Administração Pública que contribuirão sobremaneira para o objetivo do presente trabalho. Componentes estes abordados no próximo capítulo.

3GESTÃO ORGANIZACIONALE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DO PODE LEGISLATIVO MUNICIPAL DE IMPERATRIZ –MA EM BUSCA DA PRODUÇÃO DE SIGNIFICADOS

É notório que para o processo da GC é necessário alguns objetivos fundamentais como: posicionamento estratégico, adaptação à brevidade das conjunturas do mercado, alavancagem de negócios, valorização do trabalhador, e utilização otimizada das tecnologias.

Nesse entendimento as organizações públicas devem gerenciar o conhecimento para, além de aumentar a efetividade da ação pública com o mínimo de recursos e em menor tempo, enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral (BATISTA, 2004, 2012).

Assim, a gestão do conhecimento na Administração Pública, envolve qualquer ação ou prática relacionada aos processos de criação, disseminação e uso do conhecimento para atingir os objetivos da instituição.

A Administração Pública, (AP) em qualquer sociedade é importante e complexa. Ela influencia a maioria dos aspectos da sociedade. Sua maneira de atuar e efetividade influenciam a cultura, a qualidade de vida, o sucesso e a viabilidade de uma sociedade.

A GC contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a Administração Pública, gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da AP para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve (BATISTA, 2012).

Por meio dos processos de GC, o servidor público pode assumir atitudes positivas em relação à aprendizagem e adotar importantes valores éticos e morais. A definição de GC do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (Cege) onde destacam a importância da GC para o aumento da habilidade individual do gestor público ao entender GC como um: [...]“ conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimento estratégicos” [...]a articulação desses processos podem servir para a tomada de

decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (BRASIL, 2004).

A contribuição da GC como disciplina, ou ramo do conhecimento, para a Administração Pública, é aumentar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores, isto é, dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados (BATISTA, 2012, p. 49).

Para tanto o gestor público precisa cumprir e fazer cumprir os princípios da legalidade que demanda sua função, como por exemplo, a Lei de Acesso à Informação, conhecida como LAI. A LAI trata dos procedimentos que, obrigatoriamente, devem ser adotados por órgãos municipais, estaduais e federais para garantir o acesso à informação sobre as ações públicas aos cidadãos (SANTOS 2012).

Tais informações deverão ser divulgadas, mesmo que não tenha sido requerida por algum usuário. Dentre essas informações estão as pertinentes à administração do patrimônio público; a utilização de recursos públicos; edital de licitação; contratos administrativos; instrumentos de acompanhamento e resultados dos programas e projetos, bem como suas metas e indicadores; os resultados de inspeções, auditorias e prestações de contas (JARDIM, 2013).

A lei do acesso à informação por parte dos cidadãos é um passo crucial e necessário no sentido da produção de uma sociedade mais participante no processo de sua própria construção, desenvolvimento e destino. Por seu turno, os avanços na tecnologia de informação e comunicação (TIC) já representam um fator essencial e continuarão a abrir novos horizontes para a transformação da cultura política no país e nas diversas regiões de seu território (SANTOS, et al, p. 9, 2012).

No enfoque deste estudo a LAI também passa a ser uma importante ferramenta de gestão, oferecendo ao gestor público, pois aparece como um instrumento fundamental para efetivação dos direitos cidadãos, na medida em que dispõe sobre procedimentos e prazos a serem observados pelos órgãos/entidades públicas a fim de assegurar o direito fundamental de acesso à informação, inscrito na CRFB de 1988 e regulamentado pela Lei Federal no 12.527/2011.

Ao estabelecer essa regulação, o Brasil dá um importante passo em direção à consolidação e ao amadurecimento do processo democrático, “passando da cultura

do segredo para a do acesso, e nesse cenário a informação é regra e o sigilo a exceção” (BERNARDES, et. al., 2015, p.764).

No entanto, apesar promulgação da LAI, se olhar para as informações divulgadas até o presente momento, no âmbito da transparência, ainda não é suficiente para a sociedade no exercício real para a governança democrática.

Se junta a isto, na democracia contemporânea o Poder representativo é frequentemente contestado, sobretudo devido à inexistência de instrumentos jurídicos para o controle dos representados sobre seus representantes.

Segundo Bernardes, et. al., (2015, p.766) *apud* Bobbio (1989) um dos principais desafios versa na dificuldade em se responder à seguinte pergunta:

Quem controlará os controladores? Na busca de uma resposta, o autor identifica uma das principais causas relacionadas ao insucesso da democracia: trata-se do Poder Invisível, poder esse que se escamoteia em deliberações secretas, longe dos olhos dos governados, de modo que se torna impossível sua fiscalização.

Nesta perspectiva, como fruto da organização popular foram criadas algumas legislações que merecem destaque; Lei no 8.974/1995 (Lei da Biossegurança), que regulamentou os Organismos Geneticamente Modificados (OGMs) e, que foi revogada em 2005 pela Lei no 11.105, dispôs sobre o acesso a informações socioambientais, que na falta destas pode configurar propaganda enganosa. A lei que cria o portal do TCU (Lei no 9.755/1998): determina que todos os entes da administração direta e indireta devem obrigatoriamente publicar sua prestação de contas públicas. Lei de Combate a Crimes Eleitorais (Lei no 9.840/1999), a qual permite que o cidadão seja um fiscal das ações dos candidatos, podendo denunciar a prática de compra de votos e de boca de urna, por exemplo.

Estas legislações permitiram a observância de normas que concretizam no cenário nacional os preceitos da Nova Gestão Pública, e fazem parte do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado em 1995, cujo objetivo é:

Reforçar a governança — a capacidade de governo do Estado — através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão (BRASIL, 1995, p.13).

Outro fator que demanda atenção na Administração Pública, e que também está sempre presente na agenda dos legisladores, é a qualidade. Pois um serviço

público de qualidade é aquele que é adequado às necessidades da população. A sociedade exige que haja excelência, isto é, que as melhores práticas de gestão sejam adotadas na Administração Pública (BATISTA, 2012).

Nesse contexto, qualidade é a totalidade de características que capacita uma organização a satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos, e a Administração Pública Gerencial, tem sido apontada como modelo no quadro das reformas administrativas que compartilham valor e serviços públicos baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade e conhecimento (SECCHI, 2009).

De acordo a Osborne e Gaebler, (1992) existem 10 mandamentos principais como receita para transformar uma organização pública em uma organização pública racional e de qualidade. Os dez mandamentos do Governo Empreendedor - GE são apresentados na tabela 06, (página 57- 58) a seguir:

TABELA 06:Os Dez Mandamentos do GE:

CARACTERÍSTICAS	MANDAMENTOS
Governo Catalisador	Os governos não devem assumir o papel de implementador de políticas públicas sozinhos, mas sim harmonizar a ação de diferentes agentes sociais na solução de problemas coletivos;
Governo que pertence à comunidade	Os governos devem abrir-se à participação dos cidadãos no momento de tomada de decisão;
Governo competitivo	Os governos devem criar mecanismos de competição dentro das organizações públicas e entre organizações públicas e privadas, buscando fomentar a melhora da qualidade dos serviços prestados. Essa prescrição vai contra os monopólios governamentais na prestação de certos serviços públicos;
Governo orientado por missões	Os governos devem deixar de lado a obsessão pelo seguimento de normativas formais e migrar a atenção na direção da sua verdadeira missão;
Governo de resultados	Os governos devem substituir o foco no controle de inputs para o controle de outputs e impactos de suas ações, e para isso adotar a administração por objetivos;
Governo orientado ao cliente	Os governos devem substituir a autorreferencialidade pela lógica de atenção às necessidades dos clientes/cidadãos;
Governo empreendedor	Os governos devem esforçar-se a aumentar seus ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de serviços;
Governo preventivo	Os governos devem abandonar comportamentos reativos na solução de problemas pela ação proativa, elaborando planejamento estratégico de modo a antever problemas potenciais;
Governo	Os governos devem envolver os funcionários nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e capacidade

descentralizado	inovadora. Além de melhorar a capacidade de inovação e resolução de problemas, a descentralização também é apresentada como forma de aumentar a motivação e autoestima dos funcionários públicos;
Governo orientado para o mercado	Os governos devem promover e adentrar na lógica competitiva de mercado, investindo dinheiro em aplicações de risco, agindo como intermediário na prestação de certos serviços, criando agências regulatórias e institutos para prestação de informação relevante e, assim, abatendo custos transacionais.

Fonte: Adaptado pelo autor.

As ideias de Osborne e Gaebler nestes mandamentos também exaltam valores ligados ao cunho filosófico do comunitarismo, principalmente quando chamam para a importância do envolvimento cívico no processo de mudança, comunicação e parceria entre esferas públicas e privadas e as reformas na Administração Pública para serem geralmente alinhadas a valores de eficiência, *accountability* flexibilidade (HOOD; JACKSON, 1991).

Nesse sentido, o marco da gestão do conhecimento relacionada à gestão organizacional, entende como ação ou prática que envolve os processos de criação, compartilhamento e uso do conhecimento com a finalidade de atingir os objetivos. (SKYRME; AMIDON, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; OECD, 2003; APQC, 2006; LLORIA, 2008; SOUZA, 2011).

Buscando complementar a pesquisa em foco, foram mapeadas e selecionadas e reunidas práticas da gestão do conhecimento facilitam os processos de criação, compartilhamento e uso do conhecimento em organizações públicas natabela07 (páginas 58-60) a seguir.

TABELA 07: Práticas da gestão do conhecimento.

PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO
Reuniões	Reuniões entre os indivíduos de um setor ou entre setores, visando a solucionar problemas diversos ou gerar ideias.
Comunidade de práticas	Grupos informais autoorganizados de pessoas da organização envolvidas em torno de um interesse comum.
Mentoring	Ação desempenhada por um <i>expert</i> da instituição, que ensina, pessoalmente, as atividades a outro integrante do grupo, facilitando, estimulando e acompanhando o desenvolvimento deste indivíduo.
Coaching	Similar ao mentor, porém sem participar da execução das atividades. Engaja-se no diálogo com os gestores da organização e os aconselha na tomada de decisões.

Nivelamento	Seleção de uma bibliografia básica para os novos integrantes, a fim de equiparar o conhecimento destes com o do grupo.
Agenda compartilhada	Ferramenta que permite compartilhar as informações e atividades entre os membros da equipe.
Confraternizações	Confraternizações entre os indivíduos da organização. Esses momentos permitem solidificar as relações de confiança e, além disso, propiciam conversas informais sobre as oportunidades, os desafios e o futuro da organização.
Fóruns presenciais e virtuais	Espaços para discutir e partilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento do trabalho.
Treinamentos, cursos, seminários, palestras, workshops.	Realização de treinamento, capacitação ou workshops envolvendo os indivíduos da organização para compartilhamento de experiências e acompanhamento da qualificação do pessoal.
Educação corporativa	Processo de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino à distância, etc.
Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes, e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
Benchmarking	Maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos os participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos.
Elaboração de manuais	A organização explicita e disponibiliza os procedimentos de execução, por meio de manuais para facilitar a compreensão desse conhecimento por um número maior de indivíduos.
Assistência de colegas	Técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando. É parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho.
Revisão de aprendizagem	Técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho, podendo ocorrer após qualquer etapa do processo.
Revisão pós-ação	Técnica para avaliar e captar lições aprendidas, quando um projeto chega ao fim. Permite aos membros da equipe de projetos descobrirem o que aconteceu, por que aconteceu, e como manter os pontos fortes e eliminar as oportunidades de melhoria. A revisão ocorre por meio de um debate informal com os principais membros

	do projeto.
Espaços colaborativos físicos	Quando as pessoas compartilham ou criam conhecimento, elas normalmente interagem com outras pessoas por meio de comunicação face-a-face. Elas discutem, dialogam ou simplesmente fazem perguntas. O espaço físico é onde esse tipo de interação humana ocorre. Se esse espaço for bem planejado, pode promover o compartilhamento e criação de conhecimento.
Café do conhecimento	Uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e insights de maneira amistosa. O objetivo do café do conhecimento não é levantar críticas. Normalmente leva a insights mais profundos e compartilhamento mais intenso do que o comum.
Banco de competências individuais	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.
Bases de conhecimento	Externalização do conhecimento considerado "crítico" devido ao seu impacto no desempenho organizacional. As bases de conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional.
Memória organizacional	Registro do conhecimento da organização sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os usuários.
Biblioteca	Disponibilização de uma biblioteca com exemplares de revistas, teses, dissertações, livros, relatórios e artigos científicos.
Publicações técnicas e operacionais	Distribuições periódicas de publicações técnicas e operacionais atualizadas aos servidores.
Espaço eletrônico: portais, e-mails, chats, intranets e extranets	Refere-se à utilização de recursos eletrônicos como portais, E-mails, chats, intranets e extranets por todos os indivíduos da organização.
Educação à distância	Disponibilização de material educacional ou de treinamento via tecnologias de comunicação a todos os servidores, que podem acessar a qualquer hora e de diferentes localizações geográficas.
Gestão de conteúdo	Gerenciamento dos documentos importantes de da organização. Representação dos processos de seleção, de captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve, tipicamente, pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.

Fonte: Souza (2011); Souza *et al* (2011); Batista (2015); Holanda et al (2015).

Essas práticas de conhecimento possibilitam classificar o Grau de Maturidade na Gestão de Conhecimento da organização.

No cenário nacional, Batista (2012), sugere este Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, (IAGCAP) como modelo de avaliação da maturidade em gestão do conhecimento foi construído a partir do

método desenvolvido *pela Asian Productivity Organization (APO)* para pequenas e médias empresas (APO, 2009).

Porém, adaptado à realidade das organizações públicas brasileiras. Este modelo será adaptado ao trabalho que ora se apresenta com alguns critérios de avaliação importantes, buscando apontar o grau de melhoria em gestão do conhecimento onde o servidor público amplia seus conhecimentos e habilidades.

3.1 Gestão do Conhecimento em Administração Pública e o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, (IAGCAP).

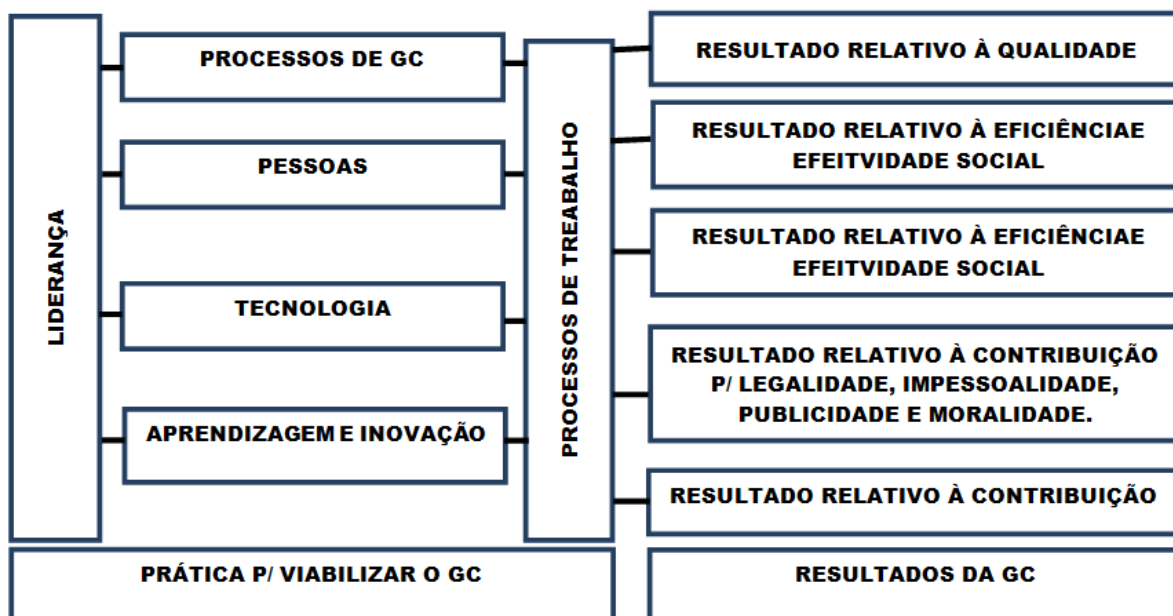
Como parte integrante do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública(MGCAPB), o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, (IAGCAP), permite identificar o nível de maturidade em gestão do conhecimento em que a organização se encontra e distingue os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para a institucionalização da gestão do conhecimento(BATISTA, 2012).

De acordo Batista (2012), um dos pontos fortes do conhecimento é a liderança. Esta coordena os esforços e execução da gestão do conhecimento, alinhada a alguns elementos como: visão, missão e objetivos estratégicos e “a liderança ou alta administração desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da gestão do conhecimento nas organizações públicas”.

Já Stewart (1998, p. 45) explica que “os profissionais são avaliados não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam”. Dentro desse contexto a visão, missão e objetivos estratégicos na organização, alocam saberes que compõe desde os recursos financeiros, que define políticas de proteção do conhecimento, a serviços aos usuários e servidores no que diz respeito às práticas de compartilhamento do conhecimento e trabalho colaborativo.

Em relação aos objetivos e missão da organização, existem alguns requisitos básicos para que o grupo de trabalho seja eficaz. Para Maximiano (1986, p. 22), o primeiro requisito é que o grupo saiba a “missão” como também defina à vontade; visualize os resultados a serem alcançados além de ter claras a definição operacional e a divisão de trabalho/papel dos membros e a “definição instrumental”.

A figura 06 a seguir, exemplifica bem como isso ocorre nas organizações.

FIGURA 06: Critérios de avaliação da gestão do conhecimento.

Fonte: adaptado de Batista (2012, p.96).

Por isso as organizações públicas devem investir em programas de educação, capacitação e desenvolvimento de carreiras para incrementar a habilidade dos servidores públicos em identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento (BATISTA, 2012).

No entanto, aplicar e avaliar conhecimentos na Administração Pública, exige um modelo com descrição concisa e holística dos principais elementos, conceitos e princípios de uma área de conhecimento.

Corroborar-se com Batista, (2012), quando afirma que a organização pública ao viabilizar seu modelo de PGC, tem como o ponto de partida os componentes primeiros, ou seja, os primeiros direcionadores estratégicos da organização são: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas.

Com esse entendimento apresenta-se o modelo de GC construído para a Administração Pública, brasileira que reúne as características acentuadas nos objetivos deste estudo.

Como mostra a figura, 07 abaixo, o primeiro componente e ponto de partida do modelo são os direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas.

FIGURA 07: Modelo de GC, para a Administração Pública.



Fonte: Adaptado de Batista, (2012 p.52).

A figura mostra que é fundamental para o sucesso, da organização pública a iniciativa de alinhar a GC com esses direcionadores, pois, a GC deve ser implementada para gerar resultados, para contribuir para o alcance dos objetivos da organização pública.

Diante disso, torna-se necessário reforçar a capacidade de desenvolvimento de visões de futuro em cada organização e a prática de avaliação, não apenas dos resultados da ação, mas também do estado dos sistemas sobre os quais se atua, pondo em prática uma gestão assente num pensamento estratégico, capaz de tirar partido das oportunidades e contornar ameaças, fazendo apelo a aptidões do foro afetivo e não apenas racional, como a intuição (HELOU, 2015).

Já a missão é uma declaração sobre o que é a organização pública, sua razão de serem, seus cidadãos – usuários e os serviços que presta. A missão define o que a organização pública é hoje, seu propósito e como pretende atuar no dia adia. Enquanto a visão de futuro sinaliza o que a organização pública pretende ser, a missão aponta para o que ela é (XAVIER; SOBRINHO, 1999).

O ciclo/espiral da gestão pública deve partir da concertação entre estas visões, definir alvos ou objetivos estratégicos e linhas estratégicas de ação, garantir a sua aplicação mediante a fixação de objetivos operacionais e o desenvolvimento de dinâmicas de ação potenciadoras de capacidades e exploradoras de oportunidades, ajustar as políticas de recursos e a disponibilização e afetação dos mesmos, em quantidade e qualidade, de acordo com aqueles objetivos, acompanhar e corrigir caminhos em função de oportunidades e/ou desvios, avaliar resultados quer ao nível dos objetivos estratégicos quer dos operacionais.

Conforme Barreto et al., (2016), a visão de futuro define o que a organização pública pretende ser no futuro. Incorpora as ambições da organização e descreve o quadro futuro que se quer atingir. Assim, dá forma e direção ao futuro da organização pública.

No contexto apresentado ainda cabe analisar alguns elementos da gestão de pessoas que envolvem: liderança e motivação no desenvolvimento na GC da Administração Pública:

3.1.1Liderança

O assunto referente à liderança é palco de discussões há bastante tempo entre estudantes, teóricos, pessoas das mais variadas nações, línguas, posições sociais e empresariais. Porém o fundamental, quando o assunto é liderança, é o entendimento das necessidades das pessoas, é buscar saber o que elas esperam e tentar responder a cada uma das necessidades de forma a entender e agir no dia-a-dia.

O assunto é muito complexo, como complexa é a natureza humana, onde algumas pessoas dentro das organizações esperam serem cuidadas, outras querem liberdade para assumir riscos, outras são mais ponderadas, outras ainda querem fugir da responsabilidade e assim por diante.

Pestana et. al. (2003), dizem que o gestor é como elemento propulsor responsável pela sobrevivência e sucesso, ou não, de uma organização. As autoras afirmam ainda que a excelência organizacional está intimamente ligada a excelência gerencial, sendo que para o sucesso, os principais determinantes são visão,

dedicação e integridade do gestor. Por sua vez, as principais habilidades, assim como as ferramentas gerenciais se resumem basicamente em liderança.

Desse modo, Chiavenato (1994, p. 137) define liderança como: Uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos.

O autor ainda indica a liderança como “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humano, para consecução de um ou mais objetivos” e pode ser dividida em:

- liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- liderança dirigida pelo processo de comunicação humana, capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;
- liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.

Nesse entendimento se percebe que a liderança é a capacidade de envolver e trabalhar as pessoas e com as pessoas, para isto tem que fazer com que elas se sintam necessárias, parte importante do processo. As pessoas envolvem-se mais facilmente se obtiverem reconhecimento do seu trabalhos entrem que são peças fundamentais da engrenagem, que fazem a organização girar.

3.1.2 Elementos de motivação na criação de diferencial competitivo para o desenvolvimento do conhecimento em gestão pública.

O tema motivação é tão individual como a personalidade e o comportamento humano, assim como diferentes necessidades e aspirações têm maneiras distintas de encarar a motivação. Entretanto, certos princípios e teorias de motivação possibilitam uma maior compreensão e previsão das reações das pessoas ao desempenhar suas atividades, com singularidade na GC.

Principalmente quando se agrega a motivação alguns critérios de avaliação de como a organização define suas competências essenciais e às alinha a sua missão e objetivos; no compartilhamento do conhecimento.

Acordo Kondo (1994), podem descobrir diversos caminhos para tratar a motivação humana, principalmente quando se presta atenção não apenas às diferenças de personalidade, mas também aos traços humanos comuns que existem debaixo dessas diferenças.

A motivação assim se dá pelo fato de pensar que a sociedade e os cidadãos são a razão de ser da Administração Pública, sendo objetivo de uma GC tornar a Administração mais apta e implementar adequadamente os programas de governo, respondendo às necessidades sociais, a estratégia adequada à sua efetivação não pode deixar de passar pela participação e conquista da adesão dos diversos parceiros e atores e pelo reforço de competências e vontades interna

E na visão da gestão do conhecimento para a administração pública o melhor modelo que se aplica é aquele que está no conceito: conjunto ou grupo de pessoas com habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pela missão comum, objetivos comuns, obtidas pela negociação entre os atores sociais envolvidos e um plano de trabalho bem definido que conforme Vergara (2000), quando o poder é compartilhado, normalmente as pessoas sentem-se responsáveis pelo resultado e incorporam o processo, sentindo-se motivadas.

Portanto, a motivação como diferencial competitivo para o desenvolvimento do conhecimento em gestão pública se fundamenta nas teorias de processo, e conteúdo, visando o ambiente de trabalho e a estimulação da motivação para que as pessoas trabalhem melhor.

As organizações da Administração Pública acumulam uma história de “atribuições” e “competências” fixadas externamente à responsabilidade da condução da atividade decorrente das mesmas, o que induz, a prazo, à desresponsabilização pela relação finalidade/objetivos, bem como à ausência de avaliação de resultados, não apenas na óptica dos seus efeitos, mas também dos custos inerentes aos mesmos. Esta prática, se bem que contestada do ponto de vista conceitual, truncou o processo gestor, com efeitos nefastos na eficácia e eficiência organizacionais e no insuficiente desenvolvimento de técnicas capazes de garantirem aquele processo (NEVES, 2002, 51-52).

Assim este entendimento, mostra que Administração Pública tem seu objeto de gestão naquilo que se refere o estudo ou a disciplina, e por um lado tem que ser

centrado na atividade ou o processo, a uma gestão de bens e interesses qualificados da comunidade, seja no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo as regras do direito e da moral, tendo em vista o bem comum.

Dentro da motivação a eficiência é o mais moderno princípio de Administração Pública e não se satisfaz em que os seus agentes desempenhem suas atividades apenas com legalidade e moralidade, ou seja, com ética.

De acordo a Vieira, et al. (2011, p. 7), eficiência exige “resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”.

Assim, a eficiência incide em realizar as atribuições de uma função pública com competência, presteza, perfeição e rendimento funcional, buscando com isso, superar as expectativas do cidadão usuário.

Ao sintonizar esses requisitos dentro de uma organização publica, a eficiência e a eficácia estarão presentes, pois a vontade para desenvolver determinadas tarefas será completada com a operacionalização e a utilização correta dos instrumentos de trabalho.

Por isso as organizações públicas devem investir em programas de educação, capacitação e no desenvolvimento de carreiras para incrementar a habilidade dos servidores públicos de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento (BATISTA, 2012).

E um dos investimentos necessários e garantido na legislação é a descentralizar, em sentido comum, “é afastar do centro; descentralizar, em sentido jurídico administrativo, é atribuir à outra pessoa poderes da Administração”. Observando que o detentor dos poderes da Administração Pública é o Estado, pessoa única, embora constituída dos vários órgãos que integram sua estrutura. (De Souza et., al, 2011, p.7). Despersonalizados, esses órgãos não agem em nome próprio, mas no do Estado, de que são instrumentos indispensáveis ao exercício de suas funções e atividades típicas.

Esses conhecimentos, por representar uma importante fonte de melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços públicos, são reconhecidos como um fator que demanda modelos de gestão (BATISTA, 2012; HELOU, 2015).

Outro componente importante nesse modelo são as pessoas, que desempenham um importante papel nos processos principais de gestão do conhecimento, por isso deve ser a razão pela qual as organizações públicas devem

investir em programas de educação, capacitação e desenvolvimento de carreiras buscando incrementar a habilidade dos servidores públicos em identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento (BATISTA, 2012).

De acordo com Manz e Sims (1996, p. 56), com a implantação de conhecimento as pessoas em busca de elevar desempenho, é possível obter: a) aumento na produtividade; b) melhora na qualidade; c) melhora na qualidade de vida profissional dos funcionários; d) redução no nível de rotatividade de pessoal e absenteísmo; e) redução no nível de conflito; f) aumento na inovação; g) aumento na flexibilidade; e h) obtenção de economia de custos da ordem de 30% a 70%.

Na Gestão de conhecimento o critério “pessoas” analisa se os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o alcance dos objetivos da organização; se a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de gestão do conhecimento para novos funcionários; se a organização tem processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria; se a organização conta com banco de competências dos seus servidores; se há reconhecimento e recompensa quando os servidores que colaboram e compartilham conhecimento; e se a formação do trabalho contempla a formação de pequenas equipes (HOLANDA, (2017, p.52 apud Batista 2017)).

Neste sentido, é preciso ainda alinhar a tecnologia, critério proposto para gestão pública, por esta viabilizar os processos de gestão do conhecimento por meio de práticas efetivas que contribuem para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento (BATISTA, 2012).

Assim, este critério busca verificar se há infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) como apoio à gestão do conhecimento; se a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de gestão do conhecimento da organização; se todas as pessoas têm acesso a computador, internet, intranet e endereço de e-mail; se as informações disponíveis no sítio da web/intranet da instituição são atualizadas regularmente; e se a intranet ou similar é utilizada como principal fonte de comunicação e como apoio ao compartilhamento do conhecimento (HOLANDA, 2017). Outro viabilizador da GC é o processo, sendo este um conjunto de atividades que transformam insumos (ou entradas) em produtos e serviços (saída) na organização por meio de pessoas que utilizam recursos entregues por fornecedores. É uma sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização. Nos processos de gestão ainda estão o capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.

Estes ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual entre outros (BATISTA, 2012).

É nos processos de GC que estão os indicadores:

Identificar - As competências essenciais da organização pública, assim como as lacunas do conhecimento devem ser identificadas para que a organização alcance seus objetivos estratégicos;

Criar - A organização pública elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e a criação de novos conhecimentos;

Armazenar - O armazenamento permite a preservação do conhecimento organizacional. Existem várias formas de armazenamento. No entanto, nem sempre é possível armazenar o conhecimento;

Compartilhar - O compartilhamento do conhecimento promove a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais; e,

Aplicar - O conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio, processos finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização pública. (BATISTA, 2012; NEVES, 2002).

Estudos Batista, (2012) apontam a média da pontuação de cada critério proposto no IAGCAP onde a pontuação final da organização demonstrará seu nível de maturidade. A tabela 08 mostra quais são estes quesitos e suas respectivas pontuações:

TABELA 08: Níveis de Maturidade de GC.

QUESITOS	PONTUAÇÕES
REAÇÃO	43-83
INICIAÇÃO	84-125
INTRODUÇÃO/ EXPANSÃO	126-146
REFINAMENTO	147-188
MATURIDADE	189-210

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que em cada critério: liderança, processos, pessoas, tecnologia, processo de gestão do conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados de

gestão do conhecimento a pontuação mínima é 6a máxima é 30 pontos, de modo que a menor nota, na somatória dos critérios, que a organização pode receber é 42 pontos, e a maior é 210. Dentro destes limites, portanto, é possível mensurar o nível de maturidade da instituição pesquisada.

O nível mais baixo, “reação”, indica que a organização pública desconhece o que é a gestão do conhecimento e seus benefícios para a eficiência, qualidade e efetividade social dos serviços públicos, bem como sua contribuição para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência das organizações públicas, e para o desenvolvimento. No nível “iniciação”, a organização começa a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento, já percebe a importância da gestão do conhecimento de forma incipiente. Para o nível “introdução” existe a presença de práticas de gestão do conhecimento em alguns setores da administração. No nível de “refinamento” a importância da gestão do conhecimento já passa a ser avaliada e melhorada continuamente existindo uma presença marcante de práticas de gestão do conhecimento. Já para o nível “maturidade” e representado pelo nível mais alto, onde a gestão do conhecimento está presente de forma institucionalizada.

Com apoio desses indicadores em gestão do conhecimento para a Administração Pública, se apresenta a seguir uma breve caracterização da organização e meio ambiente da entidade pública pesquisada, objeto da busca para realizar uma avaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento para implementação do Plano de Gestão do Conhecimento – PGC.

3.2 Caracterização da Câmara Municipal de Imperatriz – MA, e meio ambiente

Entidade: Câmara Municipal de Imperatriz – MA

CNPJ: 69.5555.019/0001-09

Tipo de Entidade: Pública

Logradouro: Rua Simplício Moreira, nº 1185. Centro.

CEP:65901-490

Município: Imperatriz/Maranhão

3.2.1 Histórico da Câmara Municipal de Imperatriz – MA e sua função

A Câmara Municipal de Imperatriz e o próprio município de Imperatriz foram oficialmente emancipados em no dia 25 de setembro de 1858. A Lei de criação foi uma lei provincial nº 398, que criou a “Villa Nova da Imperatriz”, o que municipalizava a categoria da povoação de Santa Teresa, que havia sido fundada em 16 de julho de 1852.

O artigo 5 dessa lei provincial previa a criação da Câmara Municipal de Imperatriz. Os primeiros vereadores foram eleitos sob a presidência de uma mesa eleitoral formada por vereadores de Carolina/Maranhão. O povo votou e elegeu cinco vereadores com mandato de três anos.

Até o ano da proclamação da República (1889), a Câmara de Vereadores de Imperatriz ainda vivia sobre orientação dessa legislatura, e só a partir daí considera o período de quatro anos para cada mandato. Nesse período, o mandatário da cidade era o vereador eleito presidente da Câmara.

Ainda vale lembrar que com a proclamação da República, em 1889, as câmaras municipais foram fechadas. Em troca foram nomeados os conselhos de intendentes. Em Imperatriz, o primeiro conselho foi rejeitado. E só a partir de 1900, voltam às eleições para vereadores e para os novos mandatários, que recebem a denominação de intendentes e vice -intendentes. Somente em 1922 muda o sistema de intendência e passa-se a prefeitura.

A partir da destruição da Ditadura Militar, com a Assembleia Constituinte se elaborou e promulgou a Constituição Brasileira de 1946, e esta estabeleceu a redemocratização do País. Como em 1947 foram convocadas eleições gerais a cidade de Imperatriz passou assim, eleger seus membros legislativos³, nos termos do art. 1º da Constituição Federal, que prediz que o município, ao lado dos Estados, da União e do Distrito Federal, é um ente federativo, isto é, autônomo e não subordinado aos outros entes federativos. Como ente federativo, a organização do município é dividida em Poder Executivo, chefiada pelo prefeito, e Poder Legislativo.

Portanto a Câmara Municipal de Imperatriz é a esfera Legislativa do município, composta por vereadores eleitos para o exercício de suas funções: função legislativa, elaborando leis de interesse local, e a função fiscalizatória,

³ Todo este contexto retirado de: Imperatriz Fatos Históricos/Câmara Municipal de Imperatriz. s/d.

controlando os atos da Esfera Executiva, acompanhando a prestação dos serviços públicos.

O art. 30 da CRFB recomenda a competência à Câmara Municipal, conforme legislar sobre assuntos de interesse local, complementação de normas federais e estaduais, tributos municipais, serviços públicos prestados pelo município, entre outros. Também é de interesse do município legislar sobre:

- a) serviços públicos municipais, como transporte, coleta de lixo, coleta de esgoto, fornecimento de água e serviços funerários;
- b) leis orçamentárias municipais;
- c) regime jurídico dos servidores públicos;
- d) horários de funcionamento de estabelecimentos comerciais do município; e)
- estacionamento em vias públicas;
- f) limite máximo de ruídos conforme local e hora; g) meia-passagem no serviço de transporte público, etc.

A Câmara Municipal ainda exerce relevante papel no planejamento orçamentário do município, através da apreciação e votação do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual, todos de iniciativa privativa do Poder Executivo.

Já na função fiscalizatória, compete à Câmara Municipal julgar as contas prestadas anualmente pelo prefeito, suspender os efeitos de ato normativo do Poder Executivo em desconformidade com as diretrizes legislativas, formar comissões parlamentares de inquérito para investigar eventuais ilícitos relacionados ao município, convocar secretários municipais para pedir esclarecimentos e julgar o Prefeito nos crimes de responsabilidade.

Organizam a Câmara Municipal de Imperatriz, a Lei Orgânica do Município, o Regimento Interno da Casa e a Lei Ordinária nº 1.579/2015, que, por sua vez, obedecem à Constituição Federal e a Constituição Estadual.

A Câmara Municipal é desse modo, o órgão por excelência de representação da sociedade imperatrizense e, por essa razão, está aberta a todos que desejam acompanhar o andamento dos seus trabalhos, seja através da iniciativa popular de leis, da participação em audiências públicas, ou da requisição de informações.

FIGURA08: Câmara Municipal de Imperatriz-MA..

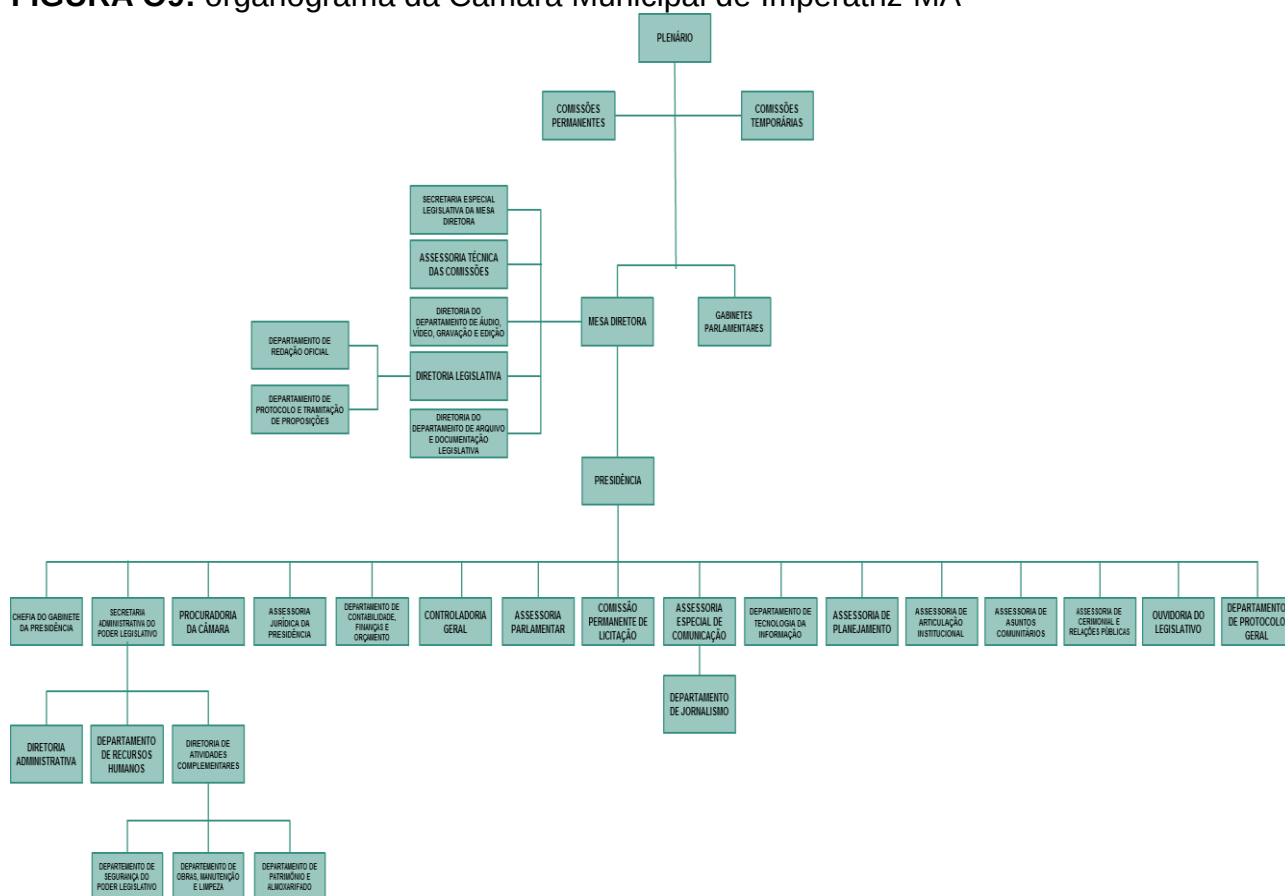


Fonte: Arquivo do autor.

3.2.2 Estrutura organizacional

A Câmara de Municipal de Imperatriz-MA, possui uma estrutura complexa por possuir diversos departamentos e retratada pelo organograma convencional. Como um tipo de estrutura representada graficamente por uma pirâmide demonstrando claramente a unidade de comando e o princípio de escalonamento hierárquico.

Segundo Mintzberg (2003), a maioria das organizações passa pela estrutura simples em seus primeiros anos de formação. Entretanto, muitas organizações ao passar para estruturas complexas, preferem continuar além desse período com a estrutura simples, pois a comunicação informal é conveniente e eficaz e seu pequeno tamanho proporciona maior eficiência do trabalho. Cury (2000, p. 219), diz que, “para representar a estrutura organizacional, deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma”. O organograma é representado por uma estrutura gráfica abreviada que representa a organização. A literatura apresenta vários tipos de organogramas, com estruturas simples, outros mais sofisticados e até complexos. A figura 09 aponta o organograma da Câmara Municipal de Imperatriz-MA.

FIGURA 09: organograma da Câmara Municipal de Imperatriz-MA

Fonte: <http://www.camaraimperatriz.ma.gov.br>.

Como se observa na figura (09) acima a Câmara Municipal é a Esfera Legislativa no âmbito do Município de Imperatriz. É um órgão composto por vereadores, que exercem coletivamente suas funções. Para o desempenho de suas funções, a Câmara de Imperatriz é dividida em diversos setores com competências específicas. Dentre eles, destacam-se:

- Plenário: órgão deliberativo e soberano da Câmara Municipal de Imperatriz, constituído pela reunião dos vereadores em exercício;
- Comissões: órgãos internos destinados a estudar, investigar e apresentar conclusões ou sugestões sobre o que for submetido a sua apreciação, podendo ser permanentes ou temporárias;
- Mesa Diretora: órgão diretor, composto por vereadores eleitos pelos seus pares, chefiada pelo Presidente e incumbida da direção dos trabalhos legislativos e dos serviços administrativos da Câmara.

O Presidente da Mesa Diretora é o Presidente da Câmara Municipal, competindo-lhe as funções administrativas e diretivas da Casa.

Como se observa no organograma entidades que utilizam tal representação é sempre incompleta, já que nem todas as relações existentes podem ser demonstradas por meio de traços indicando autoridade, responsabilidade e deveres.

E se observa que neste tipo de administração, a coordenação é efetivada por supervisão direta, o poder sobre todas as decisões importantes tende a estar centralizado nas mãos do executivo principal e não são incomuns todas as demais pessoas reportarem-se a ele, ou seja, num ambiente assim pode compreender um único indivíduo que detém o controle da tomada de decisão. Tudo isto foi percebido na Câmara Municipal local onde se desenvolveu a pesquisa, pois a maioria dos agentes da “casa” se reporta a direção para as tomadas de decisão e cumprem o que determina o executivo.

3.2.3 Aspectos de recursos humanos

No que tange aos profissionais que trabalham na Câmara Municipal são pessoas capacitadas para desenvolver suas atividades. Está lotado atualmente duzentos e quarenta e três servidores dentre eles estão vinte uns vereadores (21) e em cada gabinete cinco assessores por gabinete. Conforme mostra a tabela 09 abaixo:

TABELA 09: Lotação dos servidores da Câmara Municipal de Imperatriz-MA.

LOTAÇÃO	CARGOS	QUANTIDADE
Administração Geral	Efetivos	34
Administração Geral	Comissionados	81
Assessor de Gabinete de Vereador	Comissionados	105
Vereadores		21
Total de servidores na estrutura administrativa		241

Fonte: Elaborado pelo autor e retirado dados do Site: Setor de RH da Câmara Municipal.

Como se observa na tabela 09 de duzentos e quarenta e um servidores (241), servidores, apenas trinta e quatro (34) são efetivos. O restante são vereadores e cargos comissionados.

Isto valida a alerta de Pires et al., (2009), sobre a necessidade de se mudar a filosofia predominante nas organizações públicas, segundo a qual alguns postos de trabalho, como os comissionados, por exemplo, são ocupados por pessoas com maior qualificação técnica, mas que não há uma avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função.

Como pode citar como exemplo, um fator que demanda atenção é que os cargos comissionados nem sempre estão subordinados a administração geral. Observa-se ainda que para este tipo de cargo, não há normas ou estratégias em relação ao perfil do trabalhador, é exigido somente o ensino médio completo ou que esteja concluindo, carteira de habilitação e certidão negativa de antecedentes criminais.

Observa-se que na Câmara Municipal os trabalhadores ainda percebem a gestão de pessoas de modo principiante e que muitas vezes, dificultam a introdução e aceitação de um novo modelo de gestão, além da proteção gerada pela estabilidade que, de certa forma, garante a continuidade no cargo para aqueles servidores que apresentam um desempenho insatisfatório.

Foi possível perceber nas observações diretas e indiretas que as pessoas constituem o recurso dinâmico na Administração Pública, nesse processo esses servidores têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamento.

Deste modo isto pôde ser observado, durante as entrevistas e preenchimento dos questionários, fazendo com que as pessoas fossem geradoras de riqueza interna, e externa.

Nota-se que a Câmara Municipal de Imperatriz-MA, apesar de não ter em seu arcabouço idealizado, planejado, organizado e gerido dentro dos moldes daquilo que é proposto no modelo gerencial, especialmente no que se refere ao setor de gestão de pessoas, busca de alguma forma, reterem conhecimento da estrutura organizacional como será mostrado na metodologia, e no resultado e discussão.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Tipo de Pesquisa

Este trabalho cujo objetivo foi realizar uma avaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento para implementação do Plano de Gestão do Conhecimento – PGC, na Câmara Municipal de Imperatriz-Ma, teve como metodologia os seguintes procedimentos:

A abordagem escolhida para desenvolver esta pesquisa foi caráter exploratório e descritivo, ou seja, pesquisa aplicada, exploratória, com objetivo de identificar instrumentos de avaliação e estratégias para realizar uma avaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento no Poder Legislativo do município de Imperatriz-MA.

Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornando-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exigiu, por parte do pesquisador, revisão da literatura, e pesquisa de campo.

4.2 Meios de Busca

Para desenvolvimento do estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica a fim de reunir catalogar somente trabalhos que sustentaram todos os pressupostos teóricos com foco na pesquisa. Foram utilizados fontes e artigos da seguinte base de dados: *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO); Revista Brasileira de Administração Pública, (RAP), e ainda outras produções científicas que no decorrer da pesquisa puderam fornecer a base e fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento do tema proposto.

Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento do estado da arte do tema, quer para fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa (Cervo, Bervian, 2005, p. 65).

As palavras-chave das pesquisas foram: organização gestão do conhecimento; Administração Pública; Poder Legislativo Municipal de Imperatriz Maranhão, e, ainda compôs os seguintes descritores: implementação de práticas

inovadoras de gestão pública; modelos que identifiquem os viabilizadores de sucesso da Gestão do Conhecimento na organização pública, e enfrentamento de novos desafios, na implementação de práticas inovadoras de gestão para melhorar a qualidade dos serviços disponibilizados ao cidadão-usuário no município de Imperatriz no Estado do Maranhão.

A partir desses dados, se elaborou ao longo dos capítulos na revisão bibliográfica, quadros e figuras localizando as contribuições dos autores pesquisados e os seus pressupostos teóricos com base nos descritores da pesquisa.

4.3 Amostra

Conforme mostra a distribuição dos servidores na tabela(09) acima, existe um grande quantitativo de servidores na Câmara Municipal de Imperatriz-MA, no entanto apenas cinquenta e três (53) servidores participaram da pesquisa, constituindo no final das entrevistas, apenas uma amostra de (47) participantes.

4.3.1 e critérios de inclusão e exclusão

Foram excluídos os assessores de gabinete de vereadores, por estarem ligados diretamente aos vereadores (nomeação e exoneração a cargo do presidente da Câmara Municipal mediante solicitação dos vereadores); como também os vereadores e os assessores comunitários e ouvidores comunitários, estes que apesar de fazerem parte da administração geral não exercem suas atividades nos setores administrativos da câmara municipal. A tabela 10 mostra fielmente os servidores que foram excluídos da pesquisa:

TABELA 10: Servidores excluídos da pesquisa:

CRITERIOS DE EXCLUSÃO			
VEREADORES			21
ASSESSOR DE GABINETE DE VEREADOR	COMISSIONADOS		105
ASSESSORES COMUNITÁRIOS (I, II e III)	COMISSIONADOS		34
OUVIDOR COMUNITÁRIO (I e II)	COMISSIONADOS		28
Subtotal			188
Amostra			53
Total			241

Fonte: Elaborado pelo autor e retirado dados do Site: Setor de RH e/ou Site da Câmara Municipal.

Como já citado acima da amostra de (53) servidores, foram entregues (51) questionários, isto se deu porque, dois servidores não estavam presentes na câmara durante a semana da pesquisa. Ainda desse total, dois (2) servidores não entregaram, e dois foram devolvidos sem resposta totalizando (4) servidores. Desse modo só foram respondidos (47) questionários representando um universo de 19,5% do quantitativo total de servidores e um universo de 88.68% do grupo selecionado de servidores da Câmara Municipal de Imperatriz-MA.

4.4 Coleta dos dados

Os métodos de coleta de dados envolveram participação ativa e sensibilidade dos participantes do estudo, e tornou-se necessário na coleta de dados, o planejamento, envolvendo a escolha do instrumento de avaliação em GC para Administração Pública e suas questões e o modelo que favorecesse a resolução do problema da pesquisa e seus objetivos entre outros aspectos (MANZINI, 2004).

Os dados foram coletados no período de 09 a 13 de abril de 2018, através do roteiro de entrevista do Instrumento de Avaliação da GC-Folhas de Pontuação individual (Apêndice 01).

A aplicação dos questionários aconteceu com visitas em cada setor, com a presença do pesquisador, informando sobre a realização da pesquisa e esclarecendo sobre o tema Gestão do Conhecimento, e ainda exemplificando como seria o preenchimento do questionário (questionário impresso), onde para cada critério existe seis (6) assertivas que serão validadas pelas respostas dos servidores com base nas escalas 1 e 2.

O modelo escolhido foi o Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública na íntegra com o padrão de resposta sugerida por Batista (2012) e APO (2009), (Anexo 01), tal instrumento é indicado por **critérios** em duas **escalas**, como se pontou acima, onde se examinou o Grau de maturidade em GC.

Para melhor visualização, os critérios e pontuação das respostas a ser pontuadas no questionário, foram reunidos numa planilha com a escala para cada pontuação e critérios e anexada aos questionários.

Planilha 01: Critérios e pontuações do Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública:

	CRITÉRIOS	ITENS
ESCALA 1: 1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas. 2 = As ações descritas são mal realizadas. 3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada. 4 = As ações descritas são bem realizadas. 5 = As ações descritas são muito bem realizadas.	1.0: Liderança (questões de 1-6). 2.0: Processos (questões de 7-12). 3.0: Pessoas (questões de 13-18). 4.0: Tecnologia (questões de 19-24).	Escala 1: A ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos Critérios de 1 a 6 E nos itens 37 e 38 do critério 7.
ESCALA 2 1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores. 2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados. 3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados. 4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados. 5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.	5.0: Processos de Conhecimento (questões de 25-30). 6.0Aprendizagem e inovação (questões de 31-36). 7.0Resultados da GC (questões de 37-42).	ESCALA 2: A ser utilizada no critério 7: E resultados. Itens de 39 a 42.

Fonte: Adaptado pelo autor de Batista (2012); APO (2009).

Ao iniciar as entrevistas, foi explicado aos participantes o objetivo da pesquisa e a importância na colaboração deste, assegurando ao participante à confidencialidade das informações obtidas.

Foram identificadas várias dúvidas sobre o preenchimento dos questionários e quando o pesquisador se ausentava do local para ir até o próximo setor, era solicitado novamente, ocorrendo assim, visitas constantes nos setores para tirar dúvida sobre o preenchimento do questionário e a validade das respostas para melhor expressar o GC da Câmara Municipal de Imperatriz-MA.

4.5 Seleção, apresentação e análises dos resultados

Após a leitura atenta das assertivas do Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, nos sete critérios, e com base nas escalas 1 e 2 apresentadas na planilha acima, foi realizada a compilação da pontuação individual utilizando o Programa *EXCEL*, onde foram tabulados

47 assertivas dos respondentes numa planilha de forma horizontal, e na vertical as respostas dadas a cada assertiva. Denominou-se esta, de Planilha Geral.

Em seguida, realizou-se o cálculo da média de cada uma delas, somando os pontos que cada entrevistado assinalou para cada assertiva e dividiu-se pelo número de respondentes.

4.5.1 Pontuação individual

A soma de cada assertiva indicou a pontuação da Câmara Municipal de Imperatriz-MA, nas dimensões liderança, processos; Pessoas; Tecnologia; Processos de Conhecimento; Aprendizagem e inovação; Resultados da GC, assim como o grau de maturidade de acordo a IAGCAP.

O fragmento da Planilha Geral abaixo, mostra esse processo com parte dessa planilha (falta viabilizadores de 1 a 34), por não ser possível demonstrar na sua totalidade devido sua grande extensão.

PLANILHA GERAL 02: Fragmento da pontuação geral -Critério 1.0 individual:

35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	T	47	%
5	3	2	1	1	1	2	2	3	2	2	3	1	59	1,97	15,69
3	3	1	1	1	1	1	2	3	1	2	4	1	49	1,63	13,03
5	2	1	1	2	1	2	1	4	1	1	4	1	55	1,83	14,63
3	3	3	1	5	1	1	2	3	1	4	5	2	79	2,63	21,01
4	3	3	1	1	1	1	2	4	1	3	4	1	73	2,43	19,41
1	2	1	2	1	1	1	1	4	1	1	4	2	61	2,03	16,22
21	16	11	7	11	6	8	10	21	7	13	24	8	376	12,53	100,00

Fonte: Elaborada pelo autor em programa *Excel*.

O primeiro objetivo da Planilha Geral foi obter a pontuação individual em cada critério, para depois preencher a folha de pontuação por critério segundo a metodologia e encontrar os cinco os níveis de maturidade em gestão do conhecimento: reação, iniciação, introdução, refinamento e maturidade. O que definiu esses níveis foi à presença, ausência, fraqueza ou força dos seguintes critérios ou dimensões: liderança em gestão do conhecimento, pessoas, processos, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados de gestão do conhecimento e assim e determinar as pontuações para cada totais dos critérios, conforme mostra no tópico 4.5.2 a seguir:

4.5.2 Grau de maturidade em gestão do conhecimento

A pontuação final da Câmara Municipal de Imperatriz em cada uma dessas dimensões e a pontuação máxima de cada critério é apresentada no gráfico radar abaixo. Lembrando que a menor pontuação que a organização podia receber é 42 e a maior 210, Câmara Municipal de Imperatriz-MA, ou seja, quanto mais próximo da pontuação máxima, melhores os resultados naqueles critérios.

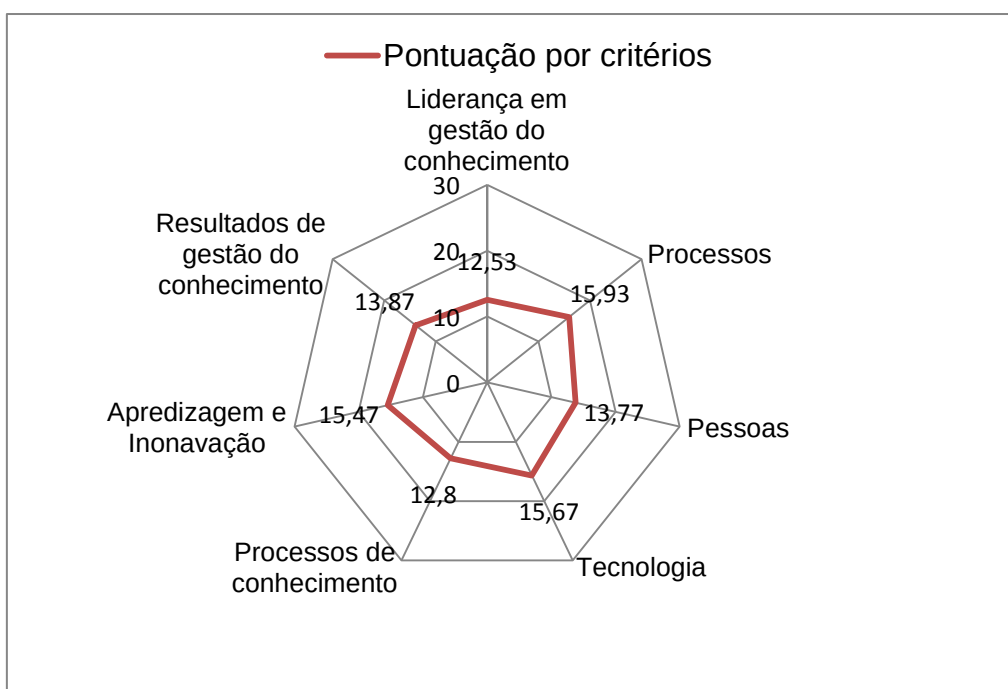


Gráfico Radar: Pontuação por critério de gestão do conhecimento.
Fonte: Elaboração do autor.

Com base nos dados do gráfico radar se evidencia que o critério 2,0 (Processo) e o critério 4,0 (Tecnologia) apresentaram os resultados mais expressivos em conhecimento de GC.

Já os critérios mais críticos apontados no referido radar são respectivamente Processo de GC e Liderança.

Observando esses critérios apresentado no gráfico radar pode-se dizer que na dimensão processo, com (15,93) apesar de obter a maior pontuação e existir algumas ações voltadas para a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, a gestão deste recurso ainda não é bem utilizada na Câmara Municipal de Imperatriz-MA.

Na dimensão tecnologia facilitadora da gestão do conhecimento, foi destacada dentro desta análise, com (15,67) pontos, indicando que a instituição possui uma boa infraestrutura de tecnologia da informação, mas, no entanto, ainda existe uma necessidade de ligar os sistemas tecnológicos à gestão do conhecimento.

A dimensão da aprendizagem e inovação obteve a terceira (15,47) da pontuação máxima, indicando que, reconhece os programas de aprendizagem, mas há diversas lacunas a serem sanadas nos programas de aprendizagem. Já em processos de conhecimento apresentou (12,8) pontos, demonstrando que, embora existam algumas ações voltadas para a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, a gestão deste recurso carece de avaliação e monitoramento.

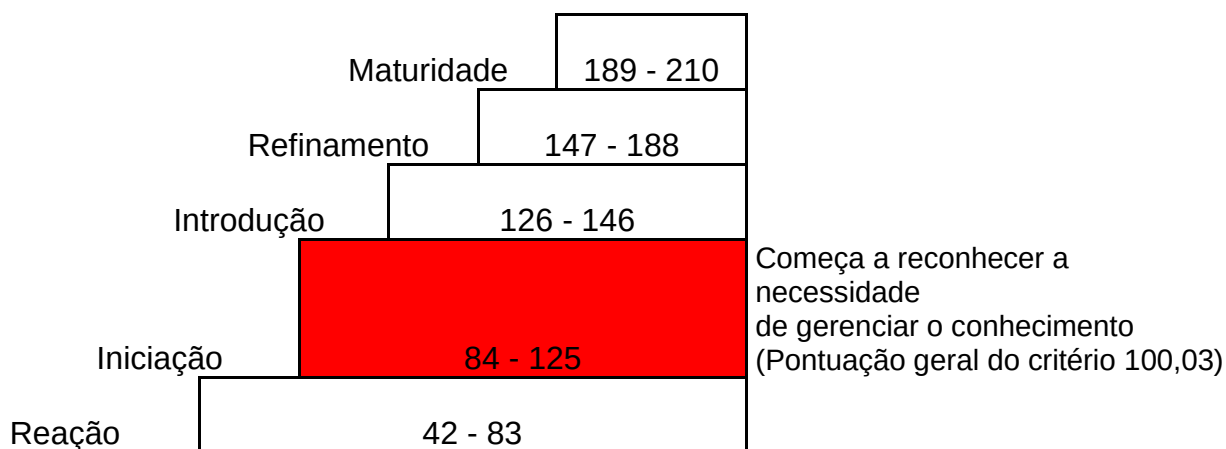
A dimensão Liderança em gestão do conhecimento, por sua vez, com (12,53) pontos, revelou que há lacunas no compartilhamento do conhecimento de forma alinhada à visão e missão, bem como a ausência, tanto da alocação de recursos, quanto da implantação formal de iniciativas de gestão do conhecimento.

A dimensão resultados de gestão do conhecimento e pessoas obtiveram nota entre os critérios de avaliação utilizados nesta pesquisa (13,87 e 13,77), respectivamente. Observou-se que, ainda carece de ações significativas para a gestão do conhecimento, em especial aos que se referem a Identificar os direcionadores estratégicos do Poder Legislativo Municipal como: visão, missão; objetivos e estratégias, pois no site institucional estão informados estes componentes, e no entanto ainda teve servidores que apontou em seu relatório que desconhece estes indicadores estratégicos da Câmara Municipal de Imperatriz-MA.

Na câmara não há um programa de gestão para direcionar estes recursos, em programas de mensuração dos resultados de gestão, bem como ainda há hiatos no incentivo ao compartilhamento do conhecimento e na disseminação dos benefícios da gestão do conhecimento entre os integrantes da instituição. Isso acontece porque as práticas de gestão do conhecimento não são gerenciadas de maneira interligada com a finalidade clara de melhorar o desempenho organizacional, sem haver um alinhamento com a missão, a visão de futuro e as estratégias organizacionais.

Após obtenção desses dados se fez a soma destas pontuações que no final gerou a pontuação final Câmara Municipal de Imperatriz-MA igual a (100,03). E com base nesta pontuação foi possível identificar que o nível de maturidade em gestão

do conhecimento da instituição é o segundo da escala proposta por Batista (2012), ou seja, o nível de iniciação, conforme figura abaixo.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Com a compilação dos valores obtidos por cada critério durante as entrevistas e expressos na tabela geral, pode-se concluir que a Câmara Municipal de Imperatriz do Maranhão obteve média necessária para chegar ao nível de iniciação que é restrito ao valor de 84 até 125, no entanto a pesquisa obteve como resultado o valor de 100,03, isso indica a Câmara de Imperatriz tem noções do que seja a gestão do conhecimento e da importância dessa ferramenta para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pela instituição. (Batista, 2012).

Para melhor esclarecer os resultados obtidos neste trabalho, os tópicos a seguir apresentam em planilhas o desempenho da Câmara de Imperatriz em cada dimensão propostas pelo IAGCAP e os indicadores que mais se destacaram, que em seguida se faz.

4.6. Compilação dos critérios

Vale lembrar que após leitura da pontuação individual (47 respondentes), realizou-se o cálculo da média de cada assertiva, isto é, fizeram-se os mesmos procedimentos da Planilha Geral onde os pontos que cada respondente assinalou para cada assertiva e dividiu-se pelo número de respondentes.

A soma das médias de cada assertiva indicou a pontuação nas dimensões liderança em gestão do conhecimento, processos, pessoas, tecnologia, processos

de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados de gestão do conhecimento, assim como o nível de maturidade da instituição conforme o IAGCAP. Obteve-se o seguinte resultado em cada critério que será apresentado a seguir.

4.7 Pontuação do trabalho em grupo

Após a leitura atenta das assertivas da pontuação individual e feita a pontuação por critério foi possível observar à pontuação do grupo.

Para tanto foi elaborada a Planilha 03, onde as instruções de preenchimento foram: Primeiro na coluna (1), se colocou o subtotal da pontuação por critério. Calculando a média das pontuações individuais para chegar à pontuação do grupo.

Depois foi comparado o subtotal de cada pontuação com a pontuação máxima de cada critério encontrado na coluna (2).

Observando logo embaixo, na coluna (1), para colocar a pontuação total do grupo e depois foi feito a comparação com a pontuação máxima de pontos indicada no final da coluna (2).

E na coluna (3), colocado a posição obtida dos entrevistados da Câmara Municipal, de acordo com a avaliação do grupo, nos critérios de 1 a 7, com 1 como melhor posição e 7 como a pior obtendo o seguinte resultado:

4.7.1 PLANILHA 03: Pontuação Geral por Critério:

Pontuação Geral por Critério					
Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)	Pontuação total do grupo (1)		Pontuação máxima (2)	Pontuação média total (1-7) (3)
1.0	Liderança em GC	376	12,53%	30	7
2.0	Processo	478	15,93%	30	1
3.0	Pessoas	413	13,77%	30	5
4.0	Tecnologia	470	15,67%	30	2
5.0	Processos de Gestão do Conhecimento	384	12,8%	30	6
6.0	Aprendizagem e inovação	464	15,47%	30	3
7.0	Resultados de GC	417	13,87%	30	4
	Total geral dos critérios	2585	100,03	270	

Fonte: APO (2009).

De posse a estes dados e a partir da pontuação individual e a pontuação em grupo, foi possível descrever os pontos fortes e oportunidades de melhoria para cada um dos sete critérios. Embora cada critério possua diversos pontos a se

considerar, foi feito uma planilha(03) resumo, priorizando os principais pontos fortes e oportunidades de melhoria no formulário Matriz dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria da GC.

As oportunidades de melhoria revelaram as competências que indivíduos e equipes precisarão desenvolver para melhorar processos, produtos e serviços da organização Câmara Municipal de Imperatriz-MA, e a pontuação final em cada um dos critérios serviu de base para delinear o gráfico radar da organização.

PLANILHA04:Matriz dos pontos fortes e oportunidades de melhoria da Gestão do Conhecimento da Câmara Municipal de Imperatriz-MA.

Critério	Pontos fortes	Oportunidades de melhoria
Critério 1.0 Liderança em GC	A Câmara Municipal tem processos sistemáticos de proteção do conhecimento e a alta administração serve de modelo para colocar em práticas o compartilhamento do conhecimento	Formalização de iniciativas de GC e alocação de recursos financeiros.
Critério 2.0 Processos	A Câmara Municipal tem um forte sistema para gerenciar processo que assegura o atendimento da sociedade.	A Câmara Municipal não define suas competências essenciais alinhadas com seus objetivos
Critério 3.0 Pessoas	Reconhece a importância de manter banco de dados das competências dos servidores e facilitar grupos de trabalho.	Investimento em educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras.
Critério 4.0 Tecnologia	Estrutura de TI e acesso a computador por todos os servidores	Alinhar a infraestrutura de TI aos objetivos e estratégia de gestão do conhecimento e facilitar o processo de comunicação digital.
Critério 5.0 Processos de conhecimento	Compartilhamento das práticas e lições aprendidas.	Uso de ferramentas gerencias para melhorar o desempenho organizacional, como exemplo: Benchmarking.
Critério 6.0 Aprendizagem e inovação	Capacidade de assumir riscos calculados disposição para testar novas ferramentas e métodos.	Reforço continuo a aprendizagem e a inovação.
Critério 7.0 Resultados de GC	Implementações bem-sucedidas de gestão do conhecimento e outras iniciativas de mudança; melhorou, por meio das iniciativas da gestão do conhecimento, os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	Avaliar os impactos das contribuições e iniciativas do conhecimento.

Fonte: APO (2009).

Acordo a matriz de pontos fortes e oportunidades de melhoria os gestores da Câmara Municipal de Imperatriz-MA, terão noção de como as atividades são executadas na Câmara, mas observa-se nos questionários individuais que poucos

servidores conhecem, de fato, o fluxo de trabalho, tanto em seus setores quanto na instituição como um todo.

Uma oportunidade de melhoria que deve ser considerado na observância dos dados individuais é a comunicação ineficiente entre pessoas, setores e organizações do Poder Legislativo. Isto pode ser explicado pelo fato das informações não circularem de maneira ágil e correta entre trabalhadores, setores e instituições. E, é agravada pela ameaça do excesso de informações existentes diante do aumento da demanda vinda da sociedade.

Nesse sentido a análise de processos é essencial para avaliar como os processos são executados e também para identificar os pontos como fatores crítico de sucesso.

Apontar esses pontos passa a ser para a câmara de Imperatriz um passo inicial para a transformação de seus processos, que pode ser iniciado na atualização do planejamento estratégico em especial quando se observaproblemas de desempenho, investimento em novas tecnologias e mudanças em regulamentações ou legislações.

Como a Câmara Municipal é um Órgão do Poder Legislativo e tem no seu objeto, poder de decisão pode viabilizar processos entre as várias informações geradas como: compreensão das metas e objetivos, visão do processo na perspectiva interfuncional, as entradas e saídas do processo, área funcional e métricas de desempenho que podem ser utilizadas para monitorar seu processo e garantir a eficiência nos serviços públicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da necessidade de introduzir os gestores públicos às disciplinas de gestão e conhecimento, uma vez que é uma exigência para o servidor público, seja na gestão do Poder Legislativo ou em qualquer área de atuação, os administradores devem considerar, estrategicamente, o conhecimento como seu mais relevante ativo.

Assim, práticas que estejam relacionadas à GC devem ser consideradas a partir de uma perspectiva estratégica, pois a GC apresenta-se como elemento promissor para as organizações públicas, capaz de melhorar a qualidade dos serviços entregues a sociedade.

Os viabilizadores de sucessos da Gestão do Conhecimento: liderança, tecnologia, pessoas e processos, são responsáveis e contribuem para alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas, principalmente referente à eficiência e a efetividade social.

É relevante a responsabilidade das atribuições do Poder Legislativo, sua participação na organização da vida social e atendimento das demandas da sociedade. A mobilização do conhecimento pode contribuir de sobremaneira para melhoria da gestão pública.

Uma vez que tornam possível melhorar as práticas de gestão e a transmissão de muitas informações de uma gestão para outra, evitando que os investimentos em capacitação de pessoal e implementação de projetos fiquem comprometidos pela mudança de gestores, assim este trabalho veio somar às discussões sobre o tema e contribuir para o preenchimento lacunas existentes na formação acadêmica.

Não há dúvida sobre a vasta quantidade de informações que existe dentro e fora das organizações públicas. O trabalho desenvolvido na Câmara Municipal de Imperatriz-MA, possibilitou a transferência do conhecimento gerado a partir dos fluxos de informações, entende que o Poder Legislativo municipal encontra-se no nível de iniciação em relação ao grau de maturidade em Gestão do Conhecimento.

Remonta dizer, com a identificação dos direcionadores de sucessos, dos viabilizadores, dos pontos fortes e oportunidades de melhoria e o uso de uma metodologia de diagnóstico, foi possível perceber que a Câmara Municipal de Imperatriz, ainda precisa discutir e observar a Gestão do Conhecimento como fator

estratégico, pois os resultados da pesquisa mostram a importância de uma política de Gestão do Conhecimento para sua efetiva institucionalização.

Mas, é premente dizer, que no atual cenário, a Câmara Municipal apresenta um ambiente capaz de suportar a implementação da Gestão do Conhecimento, este trabalho demonstra o ponto de partida, foi relevante aplicar a proposta do IAGCAP ,indispensável para se ter o conhecimento prático do processo da Gestão do Conhecimento.

Ainda é um desafio criar condições para fazer do Poder Público em especial o legislativo municipal, ter um ambiente propício à geração, preservação, disseminação, compartilhamento e uso do conhecimento, capaz de contribuir para o desenvolvimento econômico e social.

Recomenda-se, deste modo, estender a pesquisa a todos os envolvidos nas atividades da Câmara de Imperatriz, incluindo, atividades de apoio da instituição. Sugere-se, o estudo das barreiras e facilitadores da implantação da gestão do conhecimento na instituição pesquisada, após delinear os fatores críticos para o sucesso da implementação da gestão do conhecimento.

Propõe-se, ainda, a continuidade do processo de implementação do Plano de Gestão do Conhecimento - PGC, após realização do diagnóstico, proposto neste trabalho, a gestão é capaz alcançar outras etapas do PGC: planejamento, desenvolvimento e a implementação da gestão do conhecimento.

Nesse processo de implementação, que novos atores possam, a partir mobilização desse conhecimento, trocar informações e conhecimentos, agregando valor para a Câmara Municipal de Imperatriz-MA e para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de Planejamento Estratégico**. 2ª ed. Atlas, 2003.

APO. Asian Productivity Organization Knowledge Management: facilitator's guide. Tokyo: 2009.

APO. Asian Productivity Organization, APO Productivity Databook 2013. Tokyo: 2013.

BASTOS, Celso Ribeiro. Curso de direito constitucional. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira: o caso da Fundação Oswaldo Cruz. Brasília: Ipea, 2015. 62 p. (Texto para discussão 2075).

BATISTA, Fábio Ferreira. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal. Brasília: Ipea, 2004. 111 p. (Texto para discussão 1022).

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício dos cidadãos. Brasília: Ipea, 2012.

BERNARDES, Mariele Berger; SANTOS, Paloma Maria; ROVER, Aires José. Ranking das prefeituras da região Sul do Brasil: uma avaliação a partir de critérios estabelecidos na Lei de Acesso à Informação. **Revista de administração pública**, v. 49, n. 3, p. 761-792, 2015.

BHATT, G. D. Knowledge Management in organizations: examining the interaction between, technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n. 1, pp. 68- 75, 2001.

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. Oficinas de planejamento estratégico: relatório consolidado. Brasília, 2004.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988.

BRASIL. Lei nº 8.625, de 12 de fevereiro de 1993. Institui A Lei Orgânica Nacional do Ministério Público, Dispõe Sobre Normas Gerais Para A Organização do Ministério Público dos Estados e Dá Outras Providências. 1995.

CAGGIANO, Monica Herman Salem. Direito Parlamentar e Direito Eleitoral. Barueri - SP: Manole, 2004. p. 19.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. Gestão do conhecimento. **Ponta Grossa: Programa de Pós-Graduação**, 2012.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**, v. 6, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

CONNELL, N. A. D.; KLEIN, J. H.; POWELL, P. L. It's tacit knowledge but not as we know it: redirecting the search for knowledge. *Journal of the Operational Research Society*, 54, pp.140-152, 2003.

COSTA, Nelson Nery. *Direito municipal brasileiro*. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Legislação educacional brasileira**. DP e A Editora, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento empresarial**. Elsevier Brasil, 1998.

DE ALVARENGA NETO, Rivadávia Drummond; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 12, n. 1, 2008.

DE ALVARENGA NETO, Rivadávia Drummond; Gestão de conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

DE OLIVEIRA BARROSOQ, Antonio Carlos; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 2, p. 147-170, 1999.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

DE SOUZA, Alexandre Vieira; DA SILVA RESENDE, Ciro Antonio; SILVA, Ismael Deyber Oliveira. O que leva o Estado a cooperar com práticas de Governança Local?-Um Olhar Para as Transparências Voluntárias do Governo de Minas Gerais. **Revista dos Estudantes de Públicas-REP**, v. 1, n. 2, 2015.

DO APARELHO, Plano Diretor da Reforma. do Estado (PDRAE). 1995.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, v. 45, p. 49-96, 1998.

DRUCKER, Peter. *A sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter et al. Gestão do conhecimento. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GONÇALVES, José Alberto. Desenvolvimento profissional e carreira docente: Fases da carreira, currículo e supervisão. **Sísifo. Revista de Ciências da Educação**, v. 8, p. 23-36, 2009.

GARTNER, Scott Sigmund; SEGURA, Gary M. War, casualties, and public opinion. **Journal of Conflict Resolution**, v. 42, n. 3, p. 278-300, 1998.

GOUVÊA, Ana Cecília; EVANGELISTA, Renan; EVANGELISTA, Vanessa. Gestão de promotorias de justiça e seus processos de negócio. 2012.

HAYS, Steven W.; PLAGENS, Gregory K. Human resource management best practices and globalization: the universality of common sense. **Public Organization Review**, v. 2, n. 4, p. 327-348, 2002.

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

HELOU, Angela Regina Heinzen Amin et al. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública. 2015.

HOLANDA Rayanne Ribeiro de. **Gestão do Conhecimento como Incremento na Qualidade dos Serviços Públicos: O Caso do Ministério Público Do Maranhão** Imperatriz, 2017.

HOLANDA, R. R.; ASSUNCAO, P. V. C. ; ROSSATO, J. ; SOUZA, L. L. C.. Estratégias e Desafios para Compartilhar Conhecimento nas Organizações. In: V Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 2015, Joinville - Santa Catarina. Anais do 5º. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação (ciKi) (12 e 13 de novembro de 2015, Joinville, Santa Catarina, Brasil). Santa Catarina: UFSC, 2015. p. 867-888.

HOOD, Christopher; JACKSON, Michael W. **Administrative argument**. Aldershot: Dartmouth, 1991.

JARDIM, Afrânio Silva; DE AMORIM, Pierre Souto Maior Coutinho. **Direito processual penal**. Forense, 200

JIANG, Bin; QURESHI, Amer. Research on Outsourcing Results: current literature and future opportunities. *Management Decision*, v. 44, n. 1, p. 44-55, 2009.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator chave para o autoconhecimento**. São Paulo: Gente, 1994.

LLORIA, Maria Begoña. A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 6, n. 1, p. 77-89, 2008.

MARAKAS, G.M. Decision Support Systems in the Twenty-first Century, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1999.

MARTINS, Humberto Falcão. **A modernização da Administração Pública brasileira no contexto do Estado**. 1995. Tese de Doutorado.

MEIRELES, Viviani Camboinet al. Saúde e Sociedade. **Saúde e sociedade**, v. 16, p. 69-80, 2007.

MINTZBERG, Henry. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. Pearson education, 2003.

NONAKA, I. TAKEUCHI. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. **Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, p. 54-90, 2008.

NONAKA, Ikujiro et al. Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. **International Business Review**, v. 3, n. 4, p. 337-351, 1994

OCDE. Environmental Sustainable Building Challenge and Policies, OCDE, Paris, Franç. 2003.

NEVES, Arminda. **Gestão na Administração Pública**. Pergaminho/Bertrand, 2002.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I; TOYAMA, R. Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador. In: Nonaka, I. Takeuchi, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, pp. 91-117, 2008.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, pp. 14-37, 1994.

OECD. MISTÉRIO DA INDÚSTRIA DO CANADÁ. Measuring Knowledge management in the business sector. First steps. Paris, OECD, 2003.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming government. **Reading Mass. Adison Wesley Public Comp**, 1992.

PARANAGUÁ, Maurício Barbosa. História do Legislativo. 2016

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, v. 45, p. 49-96, 1998.

PESTANA, Nuno Nóbrega. Trabalhadores mais velhos: políticas públicas e práticas empresariais. **Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho**, n. 1, 2003.

POPADIUK, Silvio; CHOO, Chun Wei. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?. **International journal of information management**, v. 26, n. 4, p. 302-312, 2006.

DE REZENDE, Maria Jose. **A ditadura militar no Brasil: repressão e pretensão de legitimidade, 1964-1984**. Editora UEL, 2001

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Geral Fácil**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

SANTOS, João Almeida; PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia científica**. Cengage Learning, 2012.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. 2009.

SILVA, José Afonso da. Poder Constituinte e Poder Popular. São Paulo: Malheiros, 2000.

SKYRME, David J. and AMIDON, Debra M. Creating the Knowledge-Based Business, Business Intelligence, London, 1997.

SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de et al. Mecanismos de coordenação e práticas da gestão do conhecimento na rede de valor terceirizada: estudo no setor elétrico. 2011.

STEWART, T. A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução por Ana Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2009.

VICENTINO, Cláudio; DORIGO Giampolo. História do Brasil. São Paulo: Scipione, 1997.

VIZENTINI, Paulo Gilberto Fagundes. **A política externa do regime militar brasileiro: multilateralização, desenvolvimento e construção de uma potência média, 1964-1985**. Editora da UFRGS, 2004.

XAVIER, Antônio C. da R.; SOBRINHO, José Amaral. Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola. **Brasília: FUNESCOLA**, 1999.

www.camaraimperatriz.ma.gov.br/acessado em 18-03-2018

APÊNDICE 01

Critérios de avaliação

Critério 1.0: Liderança em gestão do conhecimento		Pontuação
1	A sua Câmara Municipal (organização) compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de gestão do conhecimento fortemente alinhado à visão, missão e aos objetivos estratégicos da Câmara Municipal.	
2	Na Câmara Municipal existem formalmente implantadas iniciativas de gestão do conhecimento (como equipes de melhoria da qualidade; comunidades de práticas; redes formais de conhecimento).	
3	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de gestão do conhecimento.	
4	A Câmara Municipal tem processos sistemáticos de proteção do conhecimento (como segurança de acesso ao conhecimento, autenticidade e sigilo das informações).	
5	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Dedicam o tempo necessário disseminando informação entre os servidores da sua equipes de trabalho e facilitando o fluxo horizontal de informação entre seus servidores e os servidores de outras departamentos/divisões/unidades.	
6	A alta administração e as chefias intermediárias da Câmara Municipal promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, a inovação, o compartilhamento e a criação do conhecimento.	
Subtotal critério 1.0: Liderança em gestão do conhecimento		

Escala 1:	
1	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2	As ações descritas são mal realizadas.
3	As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4	As ações descritas são bem realizadas.
5	As ações descritas são muito bem realizadas.

Cont. **APÊNDICE 01:** Critérios de avaliação

Critério 2.0: Processos		Pontuação
7	A Câmara Municipal define as competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem competitiva) e as alinha à sua missão e aos objetivos da Câmara Municipal.	
8	A Câmara Municipal modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional	
9	No modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10	A Câmara Municipal tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou imprevistos para assegurar a prevenção, a recuperação.	
11	A Câmara Municipal (ou seu setor) implementa e gerencia processos-chave (básicos/fundamentais) para assegurar o atendimento às exigências do cidadão e à sustentabilidade dos resultados da Câmara Municipal.	
12	A Câmara Municipal (ou seu setor) avalia e melhora continuamente as formas de desenvolver o trabalho para alcançar melhor desempenho, reduzir erros, melhorar os serviços e para manter-se atualizada com as práticas e tendências de excelência em gestão.	
Subtotal Critério 2.0: Processos		

Escala 1:

1	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2	As ações descritas são mal realizadas.
3	As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4	As ações descritas são bem realizadas.
5	As ações descritas são muito bem realizadas.

Cont. **APÊNDICE 01:** Critérios de avaliação.

Critério 3.0: Pessoas		Pontuação
13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da Câmara Municipal e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14	A Câmara Municipal (ou seu setor) dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de gestão do conhecimento para novos funcionários/servidores da organização.	
15	A Câmara Municipal (ou seu setor) tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e <i>tutoring</i> . (<i>Mentoring</i> : atividade de compartilhamento do conhecimento entre profissionais de diferentes níveis de experiência. <i>Coaching</i> : tipo de <i>mentoring</i> focado na melhoria de um aspecto específico. <i>Tutoring</i> : tipo de <i>mentoring</i> que ocorre durante o desenvolvimento de um processo específico).	
16	A Câmara Municipal (ou seu setor) possui um banco de dados, de fácil acesso, com as competências específicas de cada colaborador.	
17	O compartilhamento do conhecimento e a colaboração são ativamente incentivados, recompensados e melhorados.	
18	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
Subtotal Critério 3.0: Pessoas		

Escala 1:

1	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2	As ações descritas são mal realizadas.
3	As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4	As ações descritas são bem realizadas.
5	As ações descritas são muito bem realizadas.

Cont. **APÊNDICE 01:** Critérios de avaliação.

Critério 4.0:Tecnologia		Pontuação
19	A alta administração implantou ou possui uma infraestrutura de TI (exemplos: <i>internet, extranet, intranet, website</i> , agenda eletrônica, sistema de armazenamento de dados nas nuvens e banco de dados) e pessoas capacitadas para facilitar uma gestão do conhecimento efetiva.	
20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de gestão do conhecimento da Câmara Municipal.	
21	Todos os colaboradores da Câmara Municipal (ou do seu setor) têm acesso a computador.	
22	Todas as pessoas da Câmara Municipal (ou seu setor) têm um endereço de <i>e-mail</i> e acesso à <i>internet/intranet</i> .	
23	As informações publicadas na <i>intranet/portais</i> são atualizadas regularmente.	
24	A <i>extranet/intranet</i> (ou uma rede similar) é usada como uma das principais fontes de comunicação para apoiar a transferência de conhecimento ou compartilhamento de informação no seu setor.	
Sub total Critério 4.0: Tecnologia		

Escala

1	As ainda não são realizadas.
2	As ações descritas são mal realizadas.
3	As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4	As ações descritas são bem realizadas.
5	As ações descritas são muito bem realizadas.

Cont. **APÊNDICE 01:** Critérios de avaliação.

Critério 5.0: Processos de conhecimento		Pontuação
25	A Câmara Municipal (ou seu setor) tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.	
26	A Câmara Municipal (ou seu setor) mantém um inventário que identifica e localiza recursos de conhecimento (espaços de colaboração, troca de conhecimento, portais, mídia, sistemas) em toda a sua unidade e/ou outras Promotorias.	
27	O conhecimento adquirido a partir de tarefas concluídas é documentado e compartilhado.	
28	O conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da Câmara Municipal (ou seu setor) é retido.	
29	A Câmara Municipal (ou seu setor) compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
30	As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da Câmara Municipal (ou seu setor), e os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento. (<i>Benchmarking</i> : método para comparar o desempenho de processo, produto e resultado com os de outras Câmaras Municipais (ou outros setores) com vistas a promover melhoria e inovação).	
Subtotal Critério 5.0: Processos de conhecimento		

Escala 1:

1	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2	As ações descritas são mal realizadas.
3	As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4	As ações descritas são bem realizadas.
5	As ações descritas são muito bem realizadas.

Cont. **APÊNDICE 01:** Critérios de avaliação.

Critério 6.0: Aprendizado e inovação		Pontuação
31	A Câmara Municipal (ou seu setor) articula e reforça continuamente a aprendizagem e a inovação.	
32	A Câmara Municipal (ou seu setor) considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
33	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes setores da Câmara Municipal.	
34	Os servidores têm autonomia para empreender e suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela Câmara Municipal (ou seu setor).	
35	As chefias intermediárias estão dispostas a testar novas ferramentas e métodos.	
36	Os servidores são incentivados a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
Subtotal Critério 6.0: Aprendizado e inovação		

Escala 1:

1	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2	As ações descritas são mal realizadas.
3	As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4	As ações descritas são bem realizadas.
5	As ações descritas são muito bem realizadas.

Cont. **APÊNDICE 01:** Critérios de avaliação.

Critério 7.0: Resultados da gestão do conhecimento		Pontuação
37	A Câmara Municipal (ou seu setor) tem um histórico (e mantém indicadores) de implementações bem-sucedidas de gestão do conhecimento e outras iniciativas de mudança.	
38	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e iniciativas do conhecimento.	
39	A Câmara Municipal (ou seu setor) alcançou, por meio das iniciativas da gestão do conhecimento, maior produtividade ao obter: maior agilidade, redução de custos, melhor efetividade, mais eficiência no uso dos recursos (incluindo conhecimento), melhoria na tomada de decisão e maior agilidade no processo de inovação.	
40	A Câmara Municipal (ou seu setor) obteve, por meio das iniciativas da gestão do conhecimento, melhores resultados em decorrência de melhorias em produtividade, qualidade e satisfação do cidadão-usuário.	
41	A Câmara Municipal (ou seu setor) melhorou, por meio das iniciativas da gestão do conhecimento, a qualidade dos serviços através da aplicação de conhecimento para melhorar indicadores de efetividade social.	
42	A Câmara Municipal (ou seu setor) melhorou, por meio das iniciativas da gestão do conhecimento, os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
Critério 7.0: Resultados da gestão do conhecimento		

Critérios: 37 e 38

Escala 1:

1	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
2	As ações descritas são mal realizadas.
3	As ações descritas são realizadas de forma adequada.
4	As ações descritas são bem realizadas.
5	As ações descritas são muito bem realizadas.

Critérios: 39, 40, 41 e 42

Escala 2:

1	A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores
2	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
3	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
4	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
5	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

APENDICE 02

Planilha 01: Pontuação por critério

Planilha: Critério 1.0: Liderança em gestão do conhecimento

Critério 1.0: Liderança em gestão do conhecimento		Pontuação média
1	A Câmara Municipal (organização) compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de gestão do conhecimento fortemente alinhado à visão, missão e aos objetivos estratégicos da Câmara Municipal.	1,97
2	Na Câmara Municipal existem formalmente implantadas iniciativas de gestão do conhecimento (como equipes de melhoria da qualidade; comunidades de práticas; redes formais de conhecimento).	1,63
3	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de gestão do conhecimento.	1,83
4	A Câmara Municipal tem processos sistemáticos de proteção do conhecimento (como segurança de acesso ao conhecimento, autenticidade e sigilo das informações).	2,63
5	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Dedicam o tempo necessário disseminando informação entre os servidores da sua equipe de trabalho e facilitando o fluxo horizontal de informação entre seus servidores e os servidores de outras departamentos/divisões/unidades.	2,43
6	A alta administração e as chefias intermediárias da Câmara Municipal promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação	2,03
Subtotal critério 1.0: Liderança em gestão do conhecimento		12,53

Neste critério Liderança em Gestão do Conhecimento, observam-se os seguintes componentes:

- a) Se a visão e a estratégia de GC estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização, e se são compartilhadas Câmara Municipal;
- b) existem arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC;
- c) são alocados recursos financeiros nas iniciativas de GC;
- d) a organização conta com política de proteção do conhecimento;
- e) a alta administração e chefias intermediárias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e
- f) se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação (APO, 2009).

Cont. Planilha 01: Assertiva da pontuação nos sete critérios.

Critério 2.0: Processos		Pontuação média
7	A Câmara Municipal define as competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem competitiva) e as alinha à sua missão e aos objetivos da Câmara Municipal.	2,37
8	A Câmara Municipal modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar (“ao invés de criar”) valor ao cidadão-usuário(sociedade) e alcançar alto desempenho institucional	2,6
9	Na modelagem (modelo) de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social (percepção pela sociedade do serviço prestado pela Câmara Municipal ou pelo seu setor) .	2,8
10	A Câmara Municipal tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura à continuidade das operações, prevenção, a recuperação.	2,43
11	A Câmara Municipal (ou seu setor) programa e gerencia processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento às exigências do cidadão emanutenção dos resultados da Câmara Municipal.	2, 93
12	A Câmara Municipal (ou seu setor) avalia e melhoram continuamente as formas de desenvolver o trabalho para alcançar melhor desempenho, reduzir erros, melhorar os serviços e para manter-se atualizada com as práticas e tendências de excelência em gestão.	2,8
Subtotal Critério 2.0: Processos		15,93

No critério processos se avaliou se a organização:

- a) define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos;
- b) modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional;
- c) conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações;
- d) programa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter seus resultados; e
- e) a organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho (APO, 2009).

Cont. Planilha 01: Assertiva da pontuação nos sete critérios:

Critério 3.0: Pessoas		Pontuação média
13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da Câmara Municipal e contribuem para o alto desempenho institucional.	2,03
14	A Câmara Municipal (ou seu setor) dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de gestão do conhecimento para novos funcionários/servidores da organização.	2,07
15	A Câmara Municipal (ou seu setor) tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e <i>tutoring</i> . (<i>Mentoring</i> : atividade de compartilhamento do conhecimento entre profissionais de diferentes níveis de experiência. <i>Coaching</i> : tipo de <i>mentoring</i> focado na melhoria de um aspecto específico. <i>Tutoring</i> : tipo de <i>mentoring</i> que ocorre durante o desenvolvimento de um processo específico).	2,03
16	A Câmara Municipal (ou seu setor) possui um banco de dados, de fácil acesso, com as competências específicas de cada servidor ou colaborador.	2,87
17	O compartilhamento do conhecimento e a colaboração são ativamente incentivados, recompensados e melhorados.	2,20
18	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	2,57
Subtotal Critério 3.0: Pessoas		13,77

O critério pessoas analisou se:

a) os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o alcance dos objetivos da organização;

b) a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos funcionários;

c) a organização tem processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria;

d) a organização conta com banco de competências;

e) há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e compartilham conhecimento; e

f) a organização do trabalho contempla trabalho em equipe (APO, 2009).

Cont. Planilha 01: Assertiva da pontuação nos sete critérios:

Critério 4.0: Tecnologia		Pontuação média
19	A alta administração implantou ou possui uma infraestrutura de TI (exemplos: <i>internet</i> , <i>extranet</i> , <i>intranet</i> , <i>website</i> , agenda eletrônica, sistema de armazenamento de dados nas nuvens e banco de dados) e pessoas capacitadas para facilitar uma gestão do conhecimento efetiva.	2,87
20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de gestão do conhecimento da Câmara Municipal.	2,23
21	Todas as pessoas (servidores e colaboradores) da Câmara Municipal (ou do seu setor) têm acesso a computador.	2,97
22	Todas as pessoas (servidores e colaboradores) da Câmara Municipal (ou seu setor) têm um endereço de <i>e-mail</i> e acesso à <i>internet/intranet</i> .	2,27
23	As informações publicadas na <i>intranet</i> /portais são atualizadas regularmente.	2,77
24	A <i>extranet/intranet</i> (ou uma rede similar) é usada como uma das principais fontes de comunicação para apoiar a transferência de conhecimento ou compartilhamento de informação no seu setor.	2,57
Subtotal Critério 4.0: Tecnologia		15,67

Já no critério tecnologia se verificou:

- a) se há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC;
- b) a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização;
- c) todas as pessoas têm acesso a computador;
- d) todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de *e-mail*;
- e) as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente; e
- f) a *intranet* é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação (APO, 2009).

Cont. Planilha 01: Assertiva da pontuação nos sete critérios:

Critério 5.0: Processos de conhecimento		Pontuação média
25	A Câmara Municipal (ou seu setor) tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.	2,1
26	A Câmara Municipal (ou seu setor) mantém um inventário que identifica e localiza recursos de conhecimento (espaços de colaboração, troca de conhecimento, portais, mídia, sistemas) em toda a sua unidade e/ou outras unidades da Câmara Municipal.	2,07
27	O conhecimento adquirido a partir de tarefas concluídas é documentado e compartilhado.	2,17
28	O conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da Câmara Municipal (ou seu setor) é retido.	2,07
29	A Câmara Municipal (ou seu setor) compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	2,4
30	As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da Câmara Municipal (ou seu setor), e os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento. (<i>Benchmarking</i> : método para comparar o desempenho de processo, produto e resultado com os de outras Câmaras Municipais (ou outros setores) com vistas a promover melhoria e inovação.	2
Subtotal Critério 5.0: Processos de conhecimento		12,8

No critério Processos de Conhecimento se examinou se:

- a) a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento;
- b) a organização conta com um mapa de conhecimento e o utiliza;
- c) o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado;
- d) o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido;
- e) se a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; e
- f) se há *benchmarking* interno e externo para melhorar o desempenho e inovar (APO, 2009).

Cont. Planilha 01: Assertiva da pontuação nos sete critérios:

Critério 6.0: Aprendizado e inovação		Pontuação média
31	A Câmara Municipal (ou seu setor) articula e reforça continuamente a aprendizagem e a inovação.	2,17
32	A Câmara Municipal (ou seu setor) considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	2,77
33	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes setores da Câmara Municipal.	2,47
34	Os servidores têm autonomia para empreender e suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela Câmara Municipal (ou seu setor).	2,67
35	As chefias intermediárias estão dispostas a testar novas ferramentas e métodos.	2,87
36	Os servidores são incentivados a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	2,57
Subtotal Critério 6.0: Aprendizado e inovação		15,47

Neste critério aprendizado e inovação se avaliou se:

- a) a organização articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação;
- b) a organização aceita o erro como oportunidade de aprendizagem;
- c) há equipes interfuncionais para resolver problemas;
- d) as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos;
- e) as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos; e
- f) se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação (APO, 2009).

Cont. Planilha 02: Assertiva da pontuação nos sete critérios:

Critério 7.0: Resultados da gestão do conhecimento		Pontuação média
37	A Câmara Municipal (ou seu setor) tem um histórico (e mantém indicadores) de implementações bem-sucedidas de gestão do conhecimento e outras iniciativas de mudança.	2,43
38	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e iniciativas do conhecimento.	2,07
39	A Câmara Municipal (ou seu setor) alcançou, por meio das iniciativas da gestão do conhecimento, maior produtividade ao obter: maior agilidade, redução de custos, melhor efetividade, mais eficiência no uso dos recursos (incluindo conhecimento), melhoria na tomada de decisão e maior agilidade no processo de inovação.	2,37
40	A Câmara Municipal (ou seu setor) obteve, por meio das iniciativas da gestão do conhecimento, melhores resultados em decorrência de melhorias em produtividade, qualidade e satisfação do cidadão-usuário (sociedade).	2,23
41	A Câmara Municipal (ou seu setor) melhorou, por meio das iniciativas da gestão do conhecimento, a qualidade dos serviços através da aplicação de conhecimento para melhorar indicadores de efetividade social (percepção pela sociedade do serviço prestado pela Câmara Municipal ou pelo seu setor).	2,33
42	A Câmara Municipal (ou seu setor) melhorou, por meio das iniciativas da gestão do conhecimento, os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	2,43
Critério 7.0: Resultados da gestão do conhecimento		13,87

Fonte: APO (2009).

Resultados da GC analisou se:

- a) a organização tem histórico de implementação da GC;
- b) são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização;
- c) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência;
- d) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade;
- e) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social; e
- f) se a organização melhorou – graças às contribuições de GC – os resultados dos indicadores relativos à legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento (APO, 2009).