

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

Autoria

HEYDER JOHNN DE MENDONÇA AYRES
UNICEUMA - UNIVERSIDADE CEUMA

LUÍS ANTÔNIO VILALTA
UNIALFA/GO

Resumo

OBJETIVO: Realizar uma avaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento, (GC) para implementação do Plano de Gestão do Conhecimento ? PGC na Câmara Municipal de Imperatriz/MA. **CONTEXTO:** O cenário da Administração Pública atualmente sugere diversas demandas de ordem tecnológica, política, econômica e social, naquilo que diz respeito à melhoria dos cidadãos focado no conhecimento organizacional, resultante da convenção de pessoas, tecnologias e processos (Takeuchi e Nonaka, 2008). O trabalho discute sobre a GC e a sua importância para a Administração Pública. **MATERIAL, MÉTODOS E RESULTADOS:** Para realizar este trabalho, foi necessário usar metodologia de pesquisa exploratória, utilizando os estudos de Batista (2012) e o Instrumento de Avaliação da GC na Administração Pública, APO (2009), dentro da seguinte indagação: A Câmara Municipal de Imperatriz-MA, possui um contexto adequado para implementação da GC? Os resultados obtidos levaram priorizar os principais pontos fortes e oportunidades de melhoria como também perceber que a mesma encontra-se ainda no nível de iniciação em relação ao Grau de Maturidade em GC. **CONCLUSÃO:** A partir dos viabilizadores de sucesso de GC se pôde responder que a Câmara Municipal de Imperatriz-MA, ainda precisa discutir e observar a GC como fator estratégico, numa política de GC para efetivar sua institucionalização.

ÁREA TEMÁTICA: Administração Pública, Governo e Terceiro Setor.

IDENTIFICAÇÃO DA ÁREA: Gestão Pública: melhorar a gestão a partir de uma metodologia (gestão do conhecimento)

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

RESUMO

OBJETIVO: Realizar uma avaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento, (GC) para implementação do Plano de Gestão do Conhecimento – PGC na Câmara Municipal de Imperatriz/MA. **CONTEXTO:** O cenário da Administração Pública atualmente sugere diversas demandas de ordem tecnológica, política, econômica e social, naquilo que diz respeito à melhoria dos cidadãos focado no conhecimento organizacional, resultante da convenção de pessoas, tecnologias e processos (Takeuchi e Nonaka, 2008). O trabalho discute sobre a GC e a sua importância para a Administração Pública. **MATERIAL, MÉTODOS E RESULTADOS:** Para realizar este trabalho, foi necessário usar metodologia de pesquisa exploratória, utilizando os estudos de Batista (2012) e o Instrumento de Avaliação da GC na Administração Pública, APO (2009), dentro da seguinte indagação: A Câmara Municipal de Imperatriz-MA, possui um contexto adequado para implementação da GC? Os resultados obtidos levaram priorizar os principais pontos fortes e oportunidades de melhoria como também perceber que a mesma encontra-se ainda no **nível de iniciação** em relação ao Grau de Maturidade em GC. **CONCLUSÃO:** A partir dos viabilizadores de sucesso de GC se pôde responder que a Câmara Municipal de Imperatriz-MA, ainda precisa discutir e observar a GC como fator estratégico, numa política de GC para efetivar sua institucionalização.

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

ABSTRACT

OBJECTIVE: to conduct a self-evaluation of degree of maturity in knowledge management, (GC) for implementation of the plan of knowledge management-PGC in the municipality of Imperatriz/MA. **CONTEXT:** the set of public administration currently suggests several demands of technological, political, economic and social, in what concerns the citizens' improvement focused on organizational knowledge, resulting from the Convention of people, technologies and processes (Takeuchi and Nonaka, 2008). The work discusses the GC and your importance to Public Administration. **MATERIAL, METHODS AND RESULTS:** to perform this job, it was necessary to use exploratory research methodology, using the Baptist studies (2012) and the assessment tool of the GC in the public administration, APO (2009), within the following quest: City Hall of Imperatriz, MA, has a proper context for implementing the GC? The results obtained led to prioritize the main strengths and opportunities for improvement as well as realize that it is still at the level of initiation in relation to the degree of maturity in GC. **CONCLUSION:** from the enablers of success of GC one might respond that the municipality of Imperatriz-MA, still need to discuss and observe the GC as a strategic factor, GC policy to commit your institutionalization.

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

1 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.

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.

Iniciativas neste sentido, se tem visto em literaturas num 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 Gestão do Conhecimento - GC, como um novo paradigma para a boa gestão e o sucesso das organizações, em especial a 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.

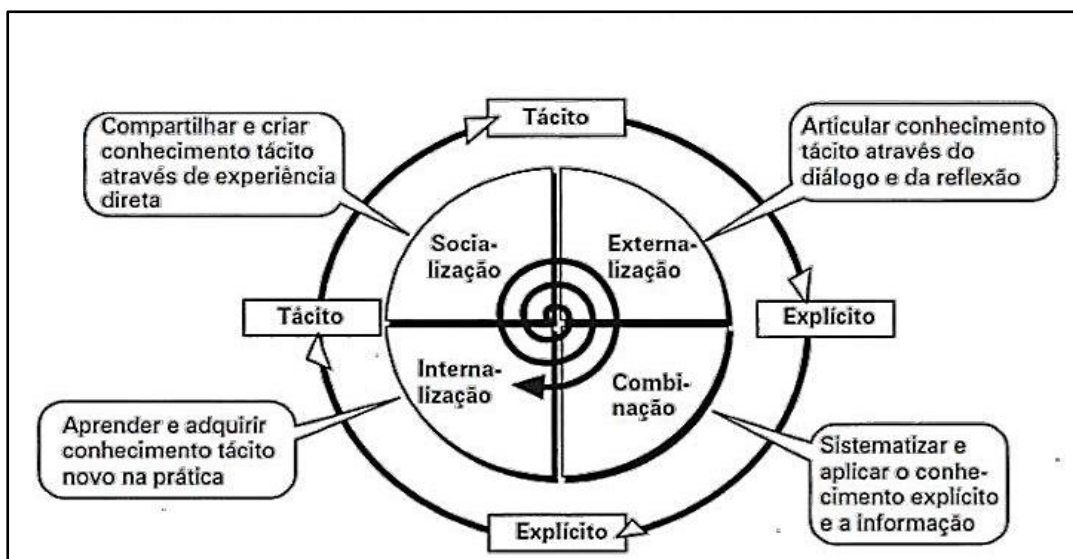
Alguns dos componentes que caracterizam esta prerrogativa na sociedade é a globalização da economia, como também o desenvolvimento tecnológico e a emergência do conhecimento, como fator de produção, somados ainda, à elevação do nível de escolaridade das pessoas, à incorporação de inteligência nos produtos 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.

Salienta-se que há vários conceitos e teorias sobre conhecimento ao longo da evolução das organizações, mas se detenhará apenas naquela que mais se aproximam com gestão do conhecimento em organização pública objeto deste trabalho.

Os autores Nonaka e Takeuchi (2008), enfatizam que o conhecimento é amplificado através dos modos de conversão. Salientam que a criação do conhecimento se inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral. E podem ser representados da seguinte maneira:

FIGURA 01: Quatros processos de conversão do conhecimento

FONTE: Takeuchi e Nonaka (2008).

Acordo a figura, o conhecimento **explícito** é o conhecimento que pode ser compartilhado em linguagem formal e sistemática, ou seja, podem ser registrado em alguma mídia e disponibilizado para acesso pelos demais membros da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). 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, a **internalização** é o aprendizado 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. Explícito para tácito (internalização) é o processo de incorporação do conhecimento explícito para o conhecimento tácito.

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.

O autor 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, know about;
- Processual** – saber como, know how;
- Causal** – saber por que, know why;
- Condicional** – saber quando, know when;
- Relacional** – saber com, know-with (CONNELL; KLEIN; POWELL, 2003).

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 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).

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).

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 01 sintetiza algumas variáveis da Administração Pública Gerencial, que impõem sobremaneira na gestão do conhecimento e serviços públicos:

TABELA 01 – 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).

A tabela (01) 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.

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 executivo 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.

Como parte integrante do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública (brasileira) (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).

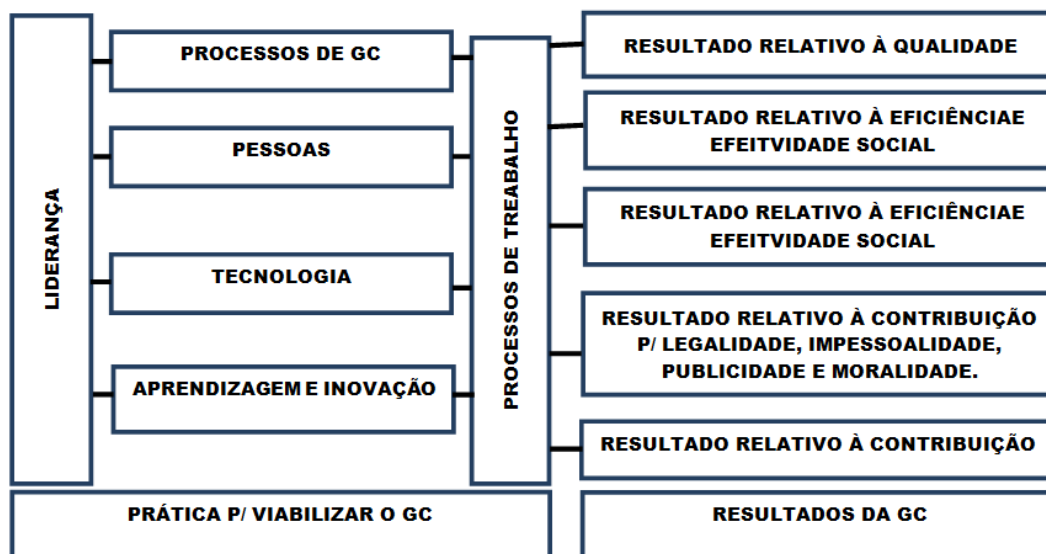
De acordo Batista (2012), um dos pontos fortes do conhecimento é a liderança. Esta coordena os esforços e execução da gestão do conhecimento, alinhada a alguns elementos como: visão, missão e objetivos estratégicos.

O autor Batista (2012, p. 56), ainda reforça que “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. A figura 02 a seguir, exemplifica bem como isso ocorre nas organizações.

FIGURA 02: Critérios de avaliação da gestão do conhecimento.



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

Nestes termos não se tem a pretensão de apresentar uma classificação, mas, apenas, refletir sobre o tema buscando entendimento para uma classificação que compete à ação, o papel social e o potencial do Poder Legislativo, em especial, das câmaras municipais, pois, pode se afirmar que no exercício da função político-parlamentar, o vereador 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.

Com foco nesta conferência quanto ao 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 (GC), na Câmara Municipal de Imperatriz-MA, 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 como Administração Pública, o conhecimento passa a ser constituído como um valioso tesouro, sendo o conhecimento um ativo relevante que não pode ser desprezado em qualquer projeto de modernização.

Neste sentido faz-se necessário mensurar o nível de institucionalização da GC na Câmara Municipal de Imperatriz-MA, tendo 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. Para tanto na realização da pesquisa foi utilizado o Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento viabilizado por Batista (2012) e APO (2009).

Fez-se um breve referencial teórico, discutindo 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 para órgãos públicos. Em seguida, abordam-se os materiais e método utilizado na Gestão do Conhecimento para Administração Pública e a aplicabilidade dos instrumentos da avaliação, na busca de significado, para práticas de Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Imperatriz-MA, abordando assim, as principais estratégias de implementação da Gestão do Conhecimento, evidenciando as práticas da organização pesquisada.

2 MATERIAL, MÉTODOS E RESULTADOS

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. 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.

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 uma breve revisão bibliográfica com parte introdutória, localizando as contribuições dos autores pesquisados e os seus pressupostos teóricos com base nos descritores da pesquisa. Existe um grande quantitativo de servidores na Câmara Municipal de Imperatriz-MA, no entanto apenas cinquenta e três (53) servidores participaram inicialmente da pesquisa, constituindo no final das entrevistas, apenas uma amostra de (47) participantes.

Os dados foram coletados no período de 09 a 13 de abril de 2018, através do modelo escolhido - Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública na íntegra com o padrão de resposta sugerida por Batista (2012) e APO (2009), tal instrumento é indicado por **critérios** em duas **escalas**, conforme se mostra no quadro 01 abaixo:

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

Critérios	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:
<p>10: Liderança (questões de 1-6).</p> <p>2.0: Processos (questões de 7-12).</p> <p>3.0: Pessoas (questões de 13-18).</p> <p>4.0: Tecnologia (questões de 19-24).</p>	<p>1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.</p> <p>2 = As ações descritas são mal realizadas.</p> <p>3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.</p> <p>4 = As ações descritas são bem realizadas.</p> <p>5 = As ações descritas são muito bem realizadas</p>
<p>5.0: Processos de Conhecimento (questões de 25-30).</p> <p>6.0: Aprendizagem e inovação (questões de 31-36).</p> <p>7.0 Resultados da GC: (questões de 37-42).</p>	<p>ESCALA 2: A ser utilizada no critério 7 e resultados. Itens de 39 a 42.</p> <p>1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.</p> <p>2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.</p> <p>3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.</p> <p>4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.</p> <p>5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.</p>

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

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. 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, obtendo-se os seguintes resultados.

Após preencher a folha de pontuação por critério segundo a metodologia foi possível encontrar os cinco os níveis de maturidade: 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 para assim determinar as pontuações para todos os totais do critério, conforme mostra a seguir.

2.1 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 pode receber é 42 e a maior 210, ou seja, quanto mais próximo da pontuação máxima, melhores os resultados naquele critério.

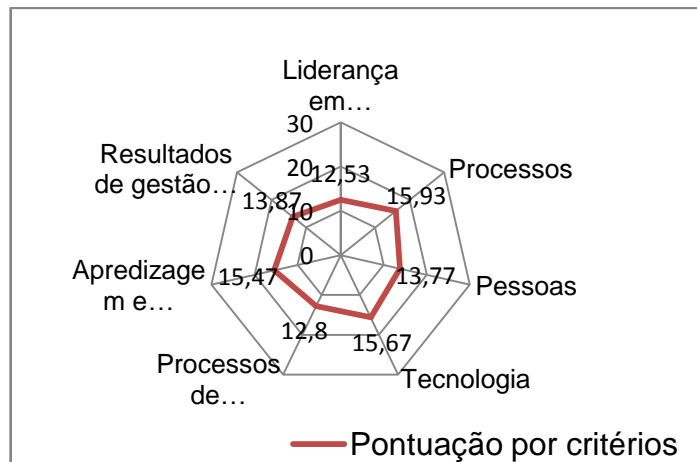


Gráfico Radar: Pontuação por critério de gestão do conhecimento.

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,

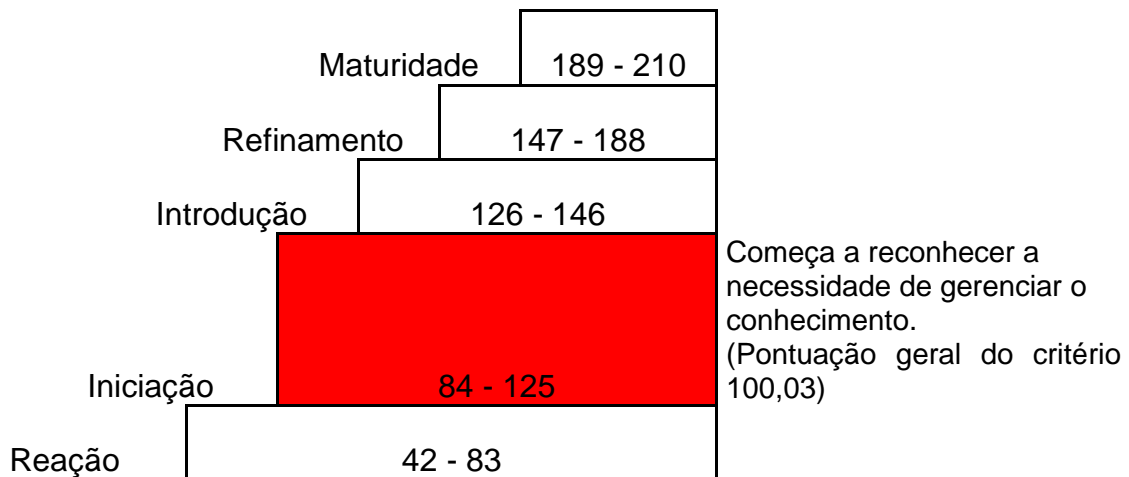
compartilhamento e aplicação do conhecimento, a gestão deste recurso carece de avaliação e monitoramento.

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 Resultado de gestão do conhecimento e Pessoa, obteve 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 as que se referem a Identificar os direcionadores estratégico do Poder Legislativo Municipal como: visão, missão; objetivos e estratégias, etc., pois no site institucional estão informados estes componentes, e, no entanto ainda teve servidores que escreveu no relatório que desconhece estes indicadores estratégicos da Câmara Municipal de Imperatriz.

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.



Com a compilação dos valores obtidos por cada critério durante as entrevistas e expressos na tabela geral, pôde 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 têm 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 mostra o desempenho da Câmara de Imperatriz em cada dimensão propostas

pelo IAGCAP e os indicadores que mais se destacaram e em seguida se faz uma breve discussão desses dados.

2.2 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

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

Para tanto foi elaborada a pontuação geral por critério, 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 feita 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:

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 a pontuação resumo, priorizando os principais pontos fortes e oportunidades de melhoria no formulário Matriz dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria da GC, abaixo:

FORMULARIO: 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 gerenciais 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 contínuo 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.

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.

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 observa problemas

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.

3 CONCLUSÃO

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 deve 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, uma vez que tornam possível a transmissão de muitas informações de uma gestão para outra, evitando que o 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. E o trabalho desenvolvido na Câmara Municipal de Imperatriz-MA, possibilitou a transferência do conhecimento gerado a partir dos fluxos de informações sendo relevante e aplicar a propostas do IAGCAP e a aplicação, dessas atividades foi indispensável para se ter o conhecimento prático do processo da GC.

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.

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, ainda, 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, novos atores possam a partir desse conhecimento, trocar informações e conhecimentos agregando valor para a Câmara Municipal de Imperatriz-MA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

AUCOIN, Peter. Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums. **Governance**, v. 3, n. 2, p. 115-137, 1990.

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.

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

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

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

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

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.

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

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

MATIAS-PEREIRA, José. Política de ciência, tecnologia e inovação: uma avaliação da gestão do sistema de proteção à propriedade intelectual no Brasil. **Independent Journal of Management e Production**, v. 2, n. 2, 2011.

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

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.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009

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, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

SUBIRATS, Joan; QUINTANA, Imma. Hacia la segunda descentralización en España¿ son los municipios parte de la solución? los claroscuros de la descentralización local. **Instituto de Gobierno y Políticas Públicas. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona**, 2005.