

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

A TEIA:
GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PREFEITURA DE ARAPIRACA

Luiz Geraldo Rodrigues de Gusmão

Recife, 2011

Luiz Geraldo Rodrigues de Gusmão

A TEIA:

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PREFEITURA DE ARAPIRACA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, em março de 2011, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública, sob a orientação do Professor Doutor Abraham Benzaquen Sicsú.

Recife, 2011

Gusmão, Luiz Geraldo Rodrigues de

A Teia: gestão do conhecimento na Prefeitura de Arapiraca / Luiz Geraldo Rodrigues de Gusmão. - Recife : O Autor, 2011.

122 folhas : fig., tab., quadros, abrev. e siglas.

Orientador: Profº. Drº. Abraham Benzaquen Sicsú.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2011.

Inclui bibliografia e anexos.

1. Rede. 2. Conhecimento. 3. Colaboração. 4. Gestão do conhecimento. 5. Disseminação. I. Sicsú, Abraham Benzaquen (Orientador). II. Título.

658.4

CDD (22.ed.)

UFPE CSA - 104

Dissertação de Mestrado apresentada por Luiz Geraldo Rodrigues de Gusmão ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: “A TEIA: GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PREFEITURA DE ARAPIRACA”, orientada pelo Professor Abraham Benzaquen Sicsu e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores doutores:

Profº Dr. Abraham Benzaquen Sicsu
Presidente

Profª Drª Maria Fernanda Gatto Padilha
Examinadora Externa

Profª Drª Sylvana Maria Brandão de Aguiar
Examinadora Interna

Recife, 27 de abril de 2011

Profª Drª Sylvana Maria Brandão de Aguiar
Coordenadora do Mestrado

“Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes.”

Capra – A teia da vida

A minha querida mãe.

A Ana Lucia, Ana Luiza e Yuri Gabriel minha
família, meu sentido de vida.

Agradecimentos

Agradeço a Ana Lucia minha esposa pelo apoio nesta trajetória de construção de conhecimento, e aos meus filhos Yuri Gabriel e Ana Luiza pela torcida constante de sucesso nesta empreitada.

Agradeço ao meu cunhado Adilson Rocha, pelo apoio dado quando me acolheu em sua casa no período que me desloquei para o Recife para concluir meus créditos do Mestrado.

Agradeço ao Professor Abraham Benzaquen Sicsú meu orientador, pelas palavras curtas mas assertivas na construção do caminho deste trabalho e pela dedicação demonstrada como pessoa amiga.

Agradeço a Rita de Cássia de Melo Falcão Coordenadora de RH da Secretária de Administração da Prefeitura de Arapiraca pelo apoio dado na aplicação dos questionários e em seu recolhimento perante aos entrevistados.

Agradeço a Lucia de Fátima Queiroz Cavalcante atual Secretária de Administração da Prefeitura de Arapiraca e ao Senhor Severino Lopes, por me facilitarem dados relativos ao quadro funcional utilizados na pesquisa desde a gestão de Severino Leão até o primeiro governo de Luciano Barbosa.

Agradeço a todos os servidores e secretários que participaram desta pesquisa dedicando seu tempo para responder aos questionários.

RESUMO: A melhoria das atividades realizadas no interior das secretarias executivas da prefeitura de Arapiraca, e compartilhadas entre elas através da criação e implementação de uma rede de conhecimento que o dissemine e o compartilhe, levará a Prefeitura a obter um produto (serviço) de qualidade e custo baixo, promovendo o atendimento às demandas dos usuários, sejam eles os próprios servidores ou a comunidade em geral. Através deste trabalho, busca-se conhecer as práticas executadas na prefeitura, no que diz respeito à Gestão do Conhecimento, e propor através desta pesquisa, recomendações para a criação e implementação de uma rede de conhecimento, para isso nos fundamentamos na literatura especializada trazendo conceitos aplicados tanto ao mundo das organizações públicas como privadas. Isto nos permitiu promover as comparações em nível mundial das dificuldades e facilidades que as culturas promovem para a implantação de programas de Gestão do Conhecimento. Buscamos em teóricos de renome, modelos de Gestão do Conhecimento que pudessem agregar a análise. Também encontramos experiências exitosas, implantadas no serviço público brasileiro em empresas como a EMBRAPA, SERPRO e PETROBRAS, evidenciando o envolvimento total de seus gestores para que o programa fosse implantado e absorvido por todo o seu quadro funcional, como também metodologias para a manutenção de seus talentos na instituição de forma motivada e comprometida. Destaque-se uma que possui identificação com o locus de nossa pesquisa, reconhecida nacionalmente como modelo de sucesso, a gestão do conhecimento na prefeitura da cidade de Curitiba é o nosso modelo de avaliação. Encontramos nos servidores efetivos e nos secretários executivos da prefeitura outra fonte de evidência da necessidade de um programa de Gestão do Conhecimento e sua disposição para colaborar sua implantação.

Palavras chave: Rede. Conhecimento. Colaboração. Gestão do Conhecimento. Disseminação.

ABSTRACT: The improvement of activities performed inside the executive departments of the prefecture of Arapiraca, and shared between them through the creation and implementation of a knowledge network that disseminates and shares it, will lead the prefecture to obtain a product (service) with low quality and cost promoting the service to the users' demands, whether the servers themselves or the community at large. We tried through this work to know the practices performed in the prefecture, with regard to Knowledge Management, and propose through this research recommendations for the creation and implementation of a knowledge network, to that we have fundamented it in the specialized literature by bringing concepts applied to both the world of public and private organizations, and allows us to promote worldwide comparisons of the difficulties and facilities that the cultures promote for the implementation of knowledge management programs. We looked for in renowned theoretical models of knowledge management that could be checked, we also seek successful experiences, implanted in the public service in Brazilian companies such as EMBRAPA, SERPRO and PETROBRAS, showing the total involvement of its managers for that the program could be implemented and absorbed by all its staff, as well as methodologies for maintenance of their talents in the institution motivated and committed. But not happy with these experiences, we searched for one which had identification with the locus of our research, nationally recognized as a model of success, knowledge management at the City of Curitiba is our assessment model. We find in the actual servers and executive secretaries of the prefecture another source of evidence of the need for a knowledge management program confirmation that they are willing to cooperate in its implementation.

Keywords: Network. Knowledge. Collaboration. Knowledge Management. Dissemination.

Lista de Instituições Pesquisadas

Escola de Governo da Prefeitura de Arapiraca

Biblioteca Central da Universidade Estadual de Alagoas

Câmara de Vereadores do Município de Arapiraca

Lista de Siglas

APM – Administração Pública Municipal

GC – Gestão do Conhecimento

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PGC – Programa de Gestão do Conhecimento

CEGE – Comitê Executivo do Governo Eletrônico

TI – Tecnologia da Informação

Lista de Figuras

Figura 1 -	Mapa de Alagoas	20
Figura 2 -	Composição do quadro funcional da prefeitura de Arapiraca	33

Lista de Tabelas

Tabela 1-	Visão Geral da GC na Prefeitura e finalidade de um programa	84
Tabela 2 -	Cultura organizacional	84
Tabela 3 -	Estratégia para implantação de GC	84
Tabela 4 -	Compartilhamento de conhecimento	85
Tabela 5 -	Desenvolvimento de competências	85
Tabela 6 -	Tecnologia para GC	86
Tabela 7 -	Cooperação entre a Prefeitura e outras instituições	86
Tabela 8-	Visão Geral da GC na Prefeitura e finalidade de um programa	96
Tabela 9 -	Cultura organizacional	97
Tabela 10-	Estratégia para implantação de GC	97
Tabela 11-	Compartilhamento de conhecimento	97
Tabela 12-	Desenvolvimento de competências	98
Tabela 13-	Tecnologia para GC	98
Tabela 14-	Cooperação entre a Prefeitura e outras instituições	98

Lista de Quadros

Quadro 1 - Visão geral de GC na prefeitura de Arapiraca	85
Quadro 2 - Cultura organizacional	86
Quadro 3 - Estratégia de implantação de GC	86
Quadro 4 - Compartilhamento de conhecimento	87
Quadro 5 - Desenvolvimento de competências	88
Quadro 6 - Tecnologia para implantação de GC	89
Quadro 7 - Relacionamento entre a prefeitura e outras instituições	89
Quadro 8 - Problemas relevantes pela ausência de GC	90
Quadro 9 - Visão geral de GC na prefeitura de Arapiraca	97
Quadro 10 - Cultura organizacional	98
Quadro 11 - Estratégia de implantação de GC	98
Quadro 12 - Compartilhamento de conhecimento	99
Quadro 13 - Desenvolvimento de competências	99
Quadro 14 - Tecnologia para implantação de GC	100
Quadro 15 - Relacionamento entre a prefeitura e outras instituições	100

SUMÁRIO

Introdução	16
Capítulo 1 – O Problema	19
1.1. Delimitação temática	19
1.2. Justificativa	21
1.3. Problematização	23
1.4. Limitação da pesquisa	25
1.5. Lócus da pesquisa e suas características	26
1.5.1. A formação do município de Arapiraca	26
1.5.2. Arapiraca na sua atualidade	26
1.5.3. A história política de Arapiraca	27
1.5.4. Composição da mão-de-obra da prefeitura	33
1.5.5. O centro administrativo	34
1.5.6. A prática na prefeitura	35
1.5.6.1. O centro administrativo e a rede	35
1.5.6.2. O centro administrativo e a gestão do conhecimento	36
1.6. Objetivos	37
1.6.1. Geral	37
1.6.2. Específicos	37
1.7. Suposição	38
1.8. Estrutura da dissertação	39
 Capítulo 2 – Quadro Metodológico	 41
2.1. Quanto ao tipo	41
2.1.1. Fins	41
2.1.2. Meios	41
2.2. Quanto ao universo	42
2.3. Quanto a amostra	42
2.4. Quanto aos sujeitos da pesquisa	42

2.5.	Quanto a coleta de dados	42
2.6.	Etapas de coleta de dados	43
2.7.	Quanto ao tratamento dos dados	43
Capítulo 3 – Quadro Teórico		45
3.1.	Introdução	45
3.2.	Conceitos Gerais	45
3.2.1.	O que é conhecimento?	45
3.2.2.	Criação do conhecimento na organização	48
	Síntese	51
3.3.	Conceitos específicos	52
3.3.1.	Gestão do conhecimento	52
3.3.2.	Gestão do capital intelectual	54
3.3.3.	Conhecimento em rede a nova forma de gestão	55
3.3.4.	Redes de conhecimento	57
3.3.5.	Cultura organizacional	62
3.4.	Modelos de Gestão do Conhecimento	64
3.4.1.	Modelo de Nonaka e Takeuchi	64
3.4.2.	Modelo de Sicsú e Dias	66
	Síntese	67
Capítulo 4 – O Setor Público		69
4.1.	Da administração burocrática à gerencial	69
4.2.	Administração pública e gestão	70
4.3.	Gestão do conhecimento na gestão pública	71
4.4.	A prática da gestão do conhecimento na administração pública	72
4.4.1.	SERPRO	73
4.4.2.	EMBRAPA	74
4.4.4.	PETROBRAS	75

4.5.	A prefeitura do município de Curitiba na sociedade do conhecimento	76
4.5.1.	Faróis do saber	77
4.5.2.	Digitando o futuro	78
4.5.3.	Inter clique	78
4.5.4.	Banco de sucessos	78
4.5.5.	Portal RH 24 horas	79
4.5.6.	Enciclopédia de talentos	80
4.5.7.	Banco de idéias	80
4.5.8.	Quem sabe ensina	80
4.5.9.	Biblioteca virtual	81
	Capítulo 5 – Análise dos Resultados da Pesquisa	83
5.1.	Perfil dos servidores pesquisados	83
5.2.	Apuração dos questionários dos servidores	83
5.3.	Análise dos dados dos servidores	87
5.4.	Análise da validação dos problemas apresentados aos servidores	92
5.5.	Análise da pesquisa dos secretários	95
5.6.	Análise dos dados	99
5.7.	Análise da validação dos problemas apresentados aos secretários	103
	Síntese da pesquisa	105
	Capítulo 6 – Considerações finais, recomendações e sugestões para trabalhos futuros	109
	Referências bibliográficas	113
	Anexos	116

Introdução

Liker e Hoseus (2009, p 40) nos traz um modelo no qual o coração e a alma são as pessoas. Este é o Modelo Toyota, que tem evolução desde que a empresa surgiu em 1926, quando ainda era uma fabricante de teares automáticos. Sakichi Toyoda, o fundador da empresa, baseou o Toyoda Automatic Loom Works (Fábrica de Teares Automáticos Toyoda) em suas crenças fundamentais sobre o propósito da empresa e sobre como seus membros deveriam ser tratados. Seu motivo original para criar um tear de madeira mais fácil de usar foi ajudar as mulheres da sua pequena comunidade agrícola, pois elas estavam arruinando seus dedos com seus teares antigos. A partir desse princípio fundador, o propósito da empresa foi sempre duplo: beneficiar a sociedade e os membros de equipe que compõem a estrutura da empresa.

Enquanto as empresas orientais possuem como preocupação as pessoas porque elas são a alma e o coração das empresas, as ocidentais passaram anos, melhor dizendo, ainda passam anos questionando a todos os teóricos organizacionais como podem produzir mais com o menor custo possível – máxima do capitalismo ocidental.

Este questionamento advém de uma visão que as nossas empresas possuem em relação a sua produção, que é a visão de processos. Hoje já podemos responder a perguntas como esta, usando uma resposta simples e complexa ao mesmo tempo que são as “pessoas”. Esta resposta poderia parecer óbvia se as empresas não considerassem as pessoas como apêndice das máquinas envolvidas no processo de produção.

Mas se as empresas percebem as pessoas como apêndice, como então saber se investir nelas é a resposta correta? A resposta a esta pergunta se encontra nos estudos realizados na área do comportamento organizacional. Estes estudos demonstram que para gerir qualquer instituição, seja ela pública ou privada, o gestor não pode mais apenas aplicar as quatro funções dos executivos, incluindo: liderar, organizar, planejar e controlar, uma vez que tais ações são inerentes a própria formação; e hoje as empresas estão voltadas para a busca de competências e habilidades, misturando comportamento e conhecimento para alcançar resultados. O

caminho para resultados é construído pelo planejamento, organização, liderança e controle, mas estes, só serão alcançados se for através do comportamento e do conhecimento das pessoas.

As organizações hoje buscam gestores com competência técnica, habilidades conceituais e habilidades humanas. Podemos dizer então que seria a necessidade das organizações de um SABER, um SABER FAZER e por último uma estrutura interna do gestor permitindo adequar a aplicação de suas competências e habilidades anteriores no ambiente organizacional. Esta nova visão organizacional começa a retirar as instituições públicas e privadas da era da produção de bens e serviço, para uma produção de conhecimento. Aliais instituições estão na era do conhecimento.

Tal era, como tudo no meio organizacional, foi vista como mais um modismo para incrementar a produção, entretanto, evidência objetiva que o conhecimento não é uma moda, torna-se claro com o exemplo de Toyota, Honda, Mithushibichi e tantas outras, que acreditaram na gestão do conhecimento a fim de superar as gigantes americanas como a Chevrolet, Ford, Chysselaer em nível mundial. A superação não foi simplesmente porque os carros são menores, mais econômicos, mais confortáveis, mas sim pelo conhecimento empregado na elaboração do projeto e na representação deste como um processo dialético.

O conhecimento sempre foi questionado durante séculos porque não sabíamos o seu valor. A era do conhecimento nos esclareceu o valor das pessoas, o valor do projeto e o valor dos resultados da gestão deste conhecimento.

Na área privada, esta era propagou-se com mais agilidade e mais facilidade devido a competitividade acirrada entre as organizações. A agilidade se dá porque os dirigentes das organizações envolvidas nesta competição se envolvem e apóiam, já que precisam alcançar resultados para o atendimento das demandas dos consumidores e dos investidores. A facilidade é porque há um investimento nas estruturas computacionais, nas tecnologias e métodos promovendo o conhecimento e o ser compartilhado através de uma rede de conhecimento.

Na área pública, mais especificamente no âmbito municipal, a era do conhecimento aconteceu de forma lenta e com dificuldade. Em exceção a Prefeitura da Cidade de Curitiba, referência nacional no que se menciona a gestão do conhecimento no setor público, nenhuma outra, especialmente as que estão

localizadas fora das capitais de nossos Estados, possui algum programa de gestão do conhecimento nestas instituições

Mas, mesmo com todas as dificuldades existentes para a implementação de um programa de Gestão do Conhecimento nas instituições públicas, principalmente no caso das Prefeituras, mais especificamente na Prefeitura de Arapiraca, ainda se pode implementar políticas de gestão de conhecimento e formar uma rede de conhecimento, favorecendo as pessoas e a coletividade de usuários dos serviços públicos.

A construção do conhecimento impulsiona o desenvolvimento organizacional e influi na permanência das empresas e de seus profissionais, além de promover as mudanças necessárias ao ambiente em que as empresas estão inseridas. Exalta-se desse modo a cooperação, e preparam-se os ativos para atuarem em redes de conhecimento ambientadas no contexto socioeconômico, cultural e nos processos de trabalho.

Nosso estudo visa a formação de redes de conhecimento, porque elas podem construir uma ambiente favorável à construção de conhecimento no interior da Prefeitura de Arapiraca, visto que esta rede é um elemento essencial para a gestão do conhecimento.

O estudo foi realizado não para discutir como construir estruturas computacionais, ou tecnologias, ou método, mas sim a elaboração de premissas para uma futura construção de uma rede de conhecimento que promova a interação entre as secretarias e intra secretarias.

O estudo traz conceitos gerais e específicos sobre a gestão do conhecimento no âmbito geral, como também no setor público, com experiências comprovadas. E para finalizar não poderíamos deixar de trazer à tona modelos que podem ser aplicados tanto no setor privado quanto no público.

Capítulo 1

1.1. Delimitação Temática

Nas organizações privadas de produção de bens de consumo e serviços, verifica-se uma mudança relevante no que se refere a sua gestão, elas se aprimoram a cada dia, e estão em busca da minimização dos custos e maximização dos lucros não mais através do aumento da produção e redução do salário. As organizações iniciaram o processo da saída da era da produção e entrada na era do conhecimento, ou seja, a minimização dos custos e maximização dos lucros agora se dá pela economia do conhecimento. Este momento, busca trazer mais lucro para as organizações como também mais conforto, mais rapidez e mais acessibilidade da sociedade aos bens de consumo e serviços prestados por estas organizações privadas.

As evidências objetivas - produtos de reconhecida qualidade, produtos mais baratos, menor consumo de energia na produção – são reconhecidas e legitimadas cada vez mais pela sociedade de consumo. Ao entender que somos consumidores desta sociedade do conhecimento e assim também legitimamos esta significativa mudança de paradigma da era da produção industrial para a era do conhecimento, inquietamo-nos e exteriorizamos a pretensão de saber: E no setor público, como esta nova era, a era do conhecimento, influencia a produção dos serviços que os governos federal, estadual e municipal prestam aos usuários do sistema? Este questionamento levou-nos a elaborar o estudo, em forma de projeto, que pretendendo analisar a luz da Gestão do Conhecimento, uma rede de conhecimento formada pelas Secretarias da Prefeitura de Arapiraca.

Poderíamos perguntar: por que a Prefeitura de Arapiraca? A escolha foi devido a minha experiência no setor público no ano de 1997 a 2002, período que ocupei cargo comissionado na Secretaria de Finanças executando atividades de Coordenação do Cadastro do Imposto Territorial e Predial Urbano. Neste período, ficou evidenciado para mim, uma grande dificuldade de comunicação existente entre os contribuintes e a Secretaria de Finanças, como também entre as Secretarias Executivas, ou melhor, até entre os setores da própria Secretaria que eu fazia parte. Na época que executei as atividades na Coordenação do IPTU, não possuíamos nenhum Sistema de Informática apenas um programa a fim de gerar os boletos para

o pagamento, um software simples e que não se interligava com mais nada. Esta situação é que nos levou a elaborar uma pesquisa sobre a atual situação da Prefeitura de Arapiraca.

Os espaços formados pelas Secretarias Executivas Municipais, é o espaço onde ocorrem as trocas de informação que é analisado neste trabalho. Para que o leitor se localize em relação ao município, vamos situá-lo geograficamente: Trata-se de um município do Estado de Alagoas, incrustado na região do agreste, possuindo como marco em sua produção agrícola o fumo em corda, plantado há mais de 50 anos. Segundo o IBGE (2010), o município hoje possui 212.216 mil habitantes, distribuídos entre a sede do município e o campo. Arapiraca possui uma característica relevante para sua posição política/econômica dentro do Estado de Alagoas, ela é um pólo logístico que chamamos de porto seco, levando em consideração sua posição geográfica, uma vez que o município esta numa posição centralizada conforme se vê na figura 1 onde aparece em verde, permitindo um ótimo tráfego para os Estados vizinhos de Pernambuco, Sergipe e Bahia (ROMÃO; IRMÃO; LIRA, 2008, pag 28-30).

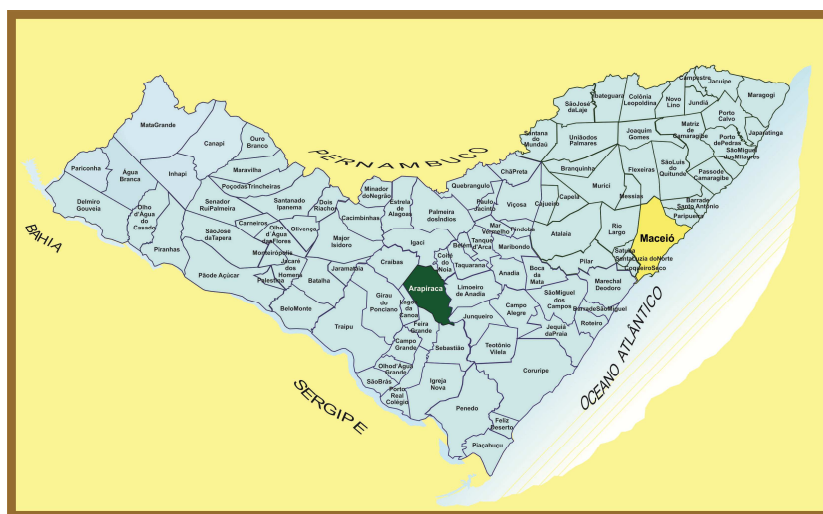


Figura 1: Mapa de Alagoas com destaque para Arapiraca

Fonte: Próprio autor

A Prefeitura de Arapiraca local do estudo em projeto, é composta de 15 Secretarias, sendo elas: Secretaria de Educação, Secretaria de Cultura, Secretaria de Saúde, Secretaria de Ação Social, Secretaria de Administração, Secretaria de Meio Ambiente, Secretaria de Limpeza e Iluminação, Secretaria de Governo, Secretaria de Indústria e Comércio, Secretaria de Agricultura, Secretaria de

Planejamento, Secretaria de Obras, Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação, Secretaria de Finanças e Secretaria de Esporte. Todos estes órgãos estão inseridos em um único prédio chamado de Centro Administrativo; no entanto, apesar de estarem em único local, encontramos grande divergência de informação no balcão único de atendimento ao usuário, local por onde passam obrigatoriamente todos os serviços que dispõe a Prefeitura através de suas 15 Secretarias.

Apesar de ser composta de 15 Secretarias o estudo, restringi-se apenas a 5 Secretarias Executivas e não a todo o complexo que forma o sistema de prestação de serviço público. Sendo elas: a Secretaria de Saúde, Secretaria de Educação, Secretaria de Limpeza e Iluminação, Secretaria de Finanças e Secretaria de Administração. A escolha das três primeiras Secretarias deu-se por serem secretarias fins e de maior relevância nos serviços prestados, atingindo maior número de usuários. A Secretaria de Finanças por ser a secretaria de arrecadação e suporte financeiro de todas as outras e a Secretaria de Administração pela responsabilidade em administrar os recursos humanos de todas as Secretarias fins e meios do sistema de prestação de serviço ao público em geral.

1.2. Justificativa

O presente trabalho possui como objetivo o estudo de premissas para a elaboração futura de uma rede de circulação colaborativa do conhecimento, porque como Terra e Gordon (2002, p.22) nos colocam “o aumento explosivo na capacidade e necessidade de comunicação via internet é um ponto significativo no desenvolvimento humano. Ao longo da História, nós observamos avanços na capacidade humana de se comunicar como resultado de grandes invenções”. Terra e Gordon (2002, p.250) ainda afirmam “que a era da informação está evoluindo devido a importantes avanços em TI e aos níveis muito elevados de colaboração inter e intra-empresa que são necessários para criar mais produtos e serviços intensivos em conhecimento que estão mudando as fronteiras tradicionais”. Entende-se também que a futura criação de uma rede de circulação permitirá conhecer ao mesmo tempo as diversas situações de resolução no tramite organizacional e na prestação de serviços mais eficientes para a sociedade.

Percebe-se que há uma preocupação por parte de órgãos do governo federal em entender como funciona a GC em suas instituições. Estes estudos são

evidenciados em trabalhos tais como: Governo que Aprende - Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal, realizado pelo IPEA em 2004 e Gestão do Conhecimento na Administração Pública, realizada pelo IPEA em 2005. Diante de fatos como estes, a administração pública é levada a buscar uma maior e melhor profissionalização de seus membros, como também a necessidade de melhores tecnologias, alavancando uma melhor e maior integração e interiorização do conhecimento necessário a alcançar os objetivos sociais. Com isto, entendemos que o estudo para analisar uma rede de conhecimento formada pelas secretarias da Prefeitura de Arapiraca deve possuir uma relevância acadêmica, por dois motivos: o estudo poderá contribuir com a Gestão Pública Municipal, mais objetivamente através da Secretaria de Administração, órgão responsável pela gestão de pessoas, que através da lente do desenvolvimento humano pode-se perceber que o servidor quando compartilha o conhecimento, entenderá e enxergará o seu papel, o seu movimento em direção a instituição, mudando assim a cultura organizacional. E o segundo motivo, é que não encontramos nenhum estudo realizado no interior da Prefeitura de Arapiraca que faça referência à gestão do conhecimento como instrumento de gestão pública através de uma rede de conhecimento. Desta forma o estudo proposto poderá subsidiar a GPM com propostas para a formulação de uma rede de conhecimento formada pelas secretarias executivas.

Em uma perspectiva social, pode-se observar que historicamente, o conhecimento e sua gestão têm favorecido o mundo como um todo. Esta escalada do conhecimento, tem procurado favorecer às pessoas no atendimento de suas demandas, como no campo da medicina, da astronomia, da política, além do campo das relações sociais e do trabalho.

Tal conceito não ficou apenas nas instituições privadas em suas pesquisas com o objetivo de alcançar maior produtividade, melhor competitividade, ou seja, minimização dos custos e maximização dos lucros. A instituição pública também procurou alcançar estas mudanças para que pudesse atender o seu princípio da eficiência o atendimento as necessidades sociais dos cidadãos.

Diante disto, entende-se que a relevância social do tema está em que o Princípio da Eficiência, como define Meirelles (apud PINHEIRO, 2000) “é o princípio que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com

legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”, poderá ser contemplado através da gestão do conhecimento, da rede de conhecimento formada pelas Secretarias da Prefeitura de Arapiraca, devido ao conhecimento compartilhado pelos servidores das secretarias e pelo público que os procura.

Justificada a nossa delimitação temática, a análise de uma rede de conhecimento formada pelas secretarias da Prefeitura de Arapiraca e sua relevância social, procura-se em seguida demonstrar o problema do estudo no momento como projeto.

1.3. Problematização

Entende-se que todos os órgãos públicos possuem como objetivo atender às necessidades demandadas pela sociedade. Sociedade essa que a cada dia apodera-se do conhecimento. Este conhecimento dará o que podemos chamar de conscientização quanto aos seus direitos políticos e sociais. Diante disto, atestamos uma sociedade cobrando serviços de qualidade e que antes só eram lembrados e exigidos na iniciativa privada, mas agora, esta mesma sociedade também inseriu a instituição pública como capaz de lhe garantir um serviço assim, seja na área de saúde, de educação, ou de qualquer outra área dos órgãos públicos que compõem a Prefeitura de Arapiraca.

A gestão pública não pode ficar a esperar a mudança chegar para poder pensar no que fazer. O universo do setor público já mudou, saímos de administração burocrática - modelo que Breser Pereira(1996, p.4) nos diz ter sido baseado nos princípios da administração do exército prussiano, e foi implantada nos principais países europeus no final do século passado; nos Estados Unidos, no começo deste século; no Brasil, em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes. É a burocracia que Max Weber descreveu, baseada no princípio do mérito profissional. Breser Pereira (1996, p. 5) ainda confirma que a administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado

social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público.

Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos - para uma administração gerencial – modelo de Breser Pereira (1996, p. 6) demonstra que no Brasil a idéia de uma administração pública gerencial é antiga. Começou a ser delineada ainda na primeira reforma administrativa, nos anos 30, e estava na origem da segunda reforma, ocorrida em 1967. Em 1938, temos um primeiro sinal de administração pública gerencial, com a criação da primeira autarquia. Surgia então a idéia de que os serviços públicos na “administração indireta”, deveriam ser descentralizados e não obedecer a todos os requisitos burocráticos da “administração direta” ou central. A primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira, entretanto, irá acontecer no final dos anos 60, através do Decreto-Lei 200, de 1967, sob o comando de Amaral Peixoto e a inspiração de Hélio Beltrão, que iria ser o pioneiro das novas idéias no Brasil. A continuidade deste trabalho começou a partir da reforma administrativa do Governo de Fernando Henrique, o objetivo geral da reforma administrativa era transitar de uma administração pública burocrática para a gerencial. Esta mudança, entretanto, não poderá ser realizada de um dia para o outro, nem deverá ocorrer com a mesma intensidade nos diversos setores. Na verdade a administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática. Não se trata de fazer tábula rasa desta, mas aproveitar suas conquistas, os aspectos positivos que ela contém, ao mesmo tempo eliminando o que já não serve. Administração buscando resultados que possam ser medidos, gerenciados e compartilhados.

Segundo o Coordenador do Centro de Informática, a implantação de um sistema operacional que interligasse todas as Secretarias enfrentou e ainda enfrenta dificuldades de entendimento conceitual sobre as vantagens de sua utilização para a gestão dos diversos órgãos da administração pública. Ainda segundo o Gerente de Informática a Prefeitura possui uma infra estrutura computacional, metodologia e tecnologia suficiente para que este sistema interligue todas as secretárias e capture os conhecimentos para que o mesmo seja compartilhado tanto pelos servidores quanto pelos secretários.

Diante do exposto acima, não se conseguiu perceber na estrutura institucional da Prefeitura de Arapiraca, a existência de uma rede de conhecimento que permita

um compartilhamento tanto no interior de cada órgão executivo como também entre as próprias estruturas, que são as Secretarias. A percepção, leva-nos a visualizar uma estrutura tradicional, estereotipada por um organograma de caixas e subordinações, dependendo exclusivamente de informações e conhecimentos advindos de uma estrutura hierarquicamente superior.

A noção da não existência de nenhuma experiência de Gestão do Conhecimento na Prefeitura de Arapiraca nos leva a fazer a seguinte pergunta:

- Quais os fundamentos, ou seja, as premissas que devem ser levadas em conta para a elaboração de uma rede de conhecimento que seja formada pelas Secretarias da Prefeitura de Arapiraca?

A partir da pergunta elaborou-se um objetivo geral e cinco objetivos específicos que norteou o estudo do projeto, trazendo de respostas as questões inerentes ao problema levantado.

1.4. Limitação da Pesquisa

A pesquisa teve como limitação a restrição do número de Secretarias Executivas pesquisadas, ou seja, das quinze só foram pesquisadas cinco. Outra limitação é o segmento que onde foi aplicado o questionário, que foi: servidores efetivos com quatro ou mais de quatro anos de serviço e secretários das cinco secretarias.

Outra limitação foi a escolha da população de servidores respondentes, escolha que foi feita pela Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Administração

A pesquisa teve como limitação a dificuldade de encontrar documentos que pudesse determinar dados sobre o quadro de servidores da prefeitura anterior a Constituição de 1988 e também posterior a Constituição até o governo de Célia Rocha(Governou o município de 1997 a 2004). As informações só foram possíveis graças a entrevistas realizadas com servidores anteriores a Constituição que guardam na memória os fatos ricos de detalhes mas pobres de evidência.

Dificuldade encontrada para receber de volta os questionários dos servidores e dos secretários, teve caso que foi necessário disponibilizar mais de uma vez o questionário para obter a resposta.

O tempo também foi uma limitação para a pesquisa. Tempo que não tivemos para nos aprofundar tanto na pesquisa bibliográfica quanto na pesquisa de campo.

1.5. Locus da pesquisa e suas características.

A presente seção tem como objetivo situar o local em que foi realizada a pesquisa, descrevendo a formação do Município no Estado de Alagoas, o Município na sua atualidade, sua formação política através de seus Prefeitos, recorrendo a uma breve incursão sobre o histórico da instituição, sua estrutura e a lógica do seu funcionamento.

1.5.1. A Formação do Município de Arapiraca

Segundo Romão (2008, p.13) a Cidade nasceu à sombra de uma árvore frondosa chamada “Arapiraca”, situada à margem direita do Riacho Piauí, tendo como seu fundador Manoel André vindo do povoado denominado de Cacimbinhas, então distrito de Palmeira dos Índios em 1848.

Guedes (1999, p. 19) conta que a palavra Arapiraca tem origem indígena e, por analogia, significa “ramo que arara visita”. Entretanto, a luz da ciência, trata-se de uma árvore da família das Leguminosas Mimosáceas – Piptadênia (Piteolobim), uma espécie de angico branco muito comum no Agreste e no Sertão alagoano e o que o povo, a sua maneira, denomina de Arapiraca.

Romão (2008, p. 13) comenta que Arapiraca pertencia ao município de Limoeiro de Anadia, e com o passar dos anos foi crescendo na população o desejo de independência. Assim, a partir de 1918, teve início uma campanha pela emancipação com a participação de vários habitantes, tendo a liderança o Coronel Esperidião Rodrigues. Depois de grandiosa luta, a Lei nº1.009 foi sancionada, tornando Arapiraca independente, sendo assinada pelo então governador de Alagoas, Fernandes Lima, no dia 30 de maio de 1924.

Guedes (1999, p. 25) descreve que em 1924, quando Arapiraca foi elevada a categoria de cidade, ela contava, apenas, com cinco logradouros públicos incompletos e alguns acessos. Ainda segundo Guedes (1999, p. 25) um panorama bucólico dominava a cidade, naqueles tempos idos. O progresso ainda estava longe e o casario de formas singelas dava ainda a impressão de um povoado.

1.5.2. Arapiraca na sua atualidade

Para situar Arapiraca na sua atualidade, buscamos em Romão (208, p.28) informações demonstrando que atualmente, a cidade de Arapiraca destaca-se no cenário sócio-econômico do interior alagoano. A cultura do fumo movimentou por muitas décadas a economia local, gerando riquezas e desenvolvimento, entretanto, com a crise deste setor, os investimentos públicos buscaram na diversificação agrícola, um novo caminho para tal desenvolvimento.

Romão (2008, p. 28) ressalta ainda que Arapiraca é considerada a segunda maior cidade do estado de Alagoas, do ponto de vista populacional, com uma densidade demográfica de 553,75 habitantes/Km², ocupa uma superfície territorial de 365, 5 km², possuindo uma população de 212.216 habitantes conforme o Censo IBGE 2010.

Nardi (2010, p.61) levanta outra questão da Arapiraca atual, a questão da evolução demográfica, quando diz que em 86 anos, a cidade passou de uma pequena vila de 2.500 moradores, a uma cidade que passa hoje(2011) de 200 mil, mais precisamente 212.216 habitantes. Fato que se deveu a vários fatores, tais como: o crescimento natural da população; a chegada de migrantes de outros municípios e/ou estados e a extensão da zona urbana pela integração progressiva de povoados e criação de novos bairros. Diante das informações, Romão (2008, p.28) coloca que Arapiraca segue a lógica de urbanização brasileira, ou seja, um crescimento rápido, fragmentado e desigual, carente de infra-estrutura e de instrumentos de controle do solo urbano e de áreas verdes, gerando espaços áridos e sem qualidade de vida para atender a população atraída pelos benefícios de uma cidade em crescimento.

1.5.3. A história política de Arapiraca

Segundo Guedes (1999, p. 49) um dos capítulos mais importantes da história de Arapiraca e que merecendo registro é sem dúvida, a luta empreendida pelo líder da comunidade Major Esperidião Rodrigues da Silva, que sob hostilidades dirigidas a ele pela população de Limoeiro de Anadia em razão de sua luta em prol da emancipação política do povoado de Arapiraca, consegue não só libertar mas também ser o primeiro Prefeito da Cidade.

Assim vamos demonstrar apenas com datas os nomes dos Prefeitos e seu período na Prefeitura de Arapiraca, já que veremos períodos desiguais entre os ocupantes do cargo.

A Lei nº 1009 foi sancionada em 30 de maio de 1924 elevando à cidade o povoado de Arapiraca, e só 05 meses depois foi nomeada pelo então Governador Pedro da Costa Rêgo a Junta Governativa e empossada no dia 30 de Outubro de 1924. Data que ficou sendo o dia comemorativo de sua emancipação oficial. A junta era composta de Francisco de Paula Magalhães como Presidente e os Senhores Cícero Gonzaga da Silva, Tibúrcio Valeriano da Silva, Aprigio Jacinto da Silva, Domingos Rodrigues de Macedo, José Pereira Sobrinho, Pedro Lima, Antonio Ribeiro e Antonio Apolinário como os demais membros da junta.

Esta junta promoveu a eleição do primeiro Prefeito da cidade o Senhor Esperidião Rodrigues da Silva, governante da cidade no período de 07 de janeiro de 1925 a 06 de janeiro de 1928. Demos destaque a este por ser o primeiro e logo a abaixo citaremos os outros com suas datas de mandato:

- José Gomes Correia – Prefeito eleito e governou de 07 de janeiro de 1928 a 07 de maio de 1928, quando praticou o suicídio;
- João Ferreira de Albuquerque – Na qualidade de Vice-Prefeito assumiu o cargo, exercendo até 1º de julho de 1928;
- João Ribeiro Lima – Prefeito eleito e governou de 02 de julho de 1928 a 15 de outubro de 1930, quando foi deposto;
- Esperidião Rodrigues da Silva – Foi empossado pelas forças revolucionárias em 31 de outubro de 1930 e governou até 25 de julho de 1932;
- Manoel Firmino Leite – Prefeito também nomeado e que governou de 26 de julho de 1932 a 07 de fevereiro de 1933;
- Pedro Barbosa da Silva – Prefeito nomeado e governou de 08 de fevereiro de 1933 a 12 de março de 1933;
- Manoel Lúcio Correia – Prefeito nomeado, governou de 13 de março de 1933 a 17 de agosto de 1934;
- Pedro Barbosa da Silva – Prefeito nomeado, governou de 18 de agosto de 1934 a 03 de outubro de 1934;

- Guilherme Moreira de Araújo – Prefeito nomeado, governou de 04 de outubro de 1934 a 07 de janeiro de 1936;
- Genésio Rodrigues da Silva – Prefeito designado por Lei Municipal votada pela câmara de vereadores e governou de 08 de janeiro de 1936 a 10 de janeiro de 1936;
- Aprigio Jacinto da Silva – Prefeito eleito, governou de 10 de janeiro de 1936 a 18 de novembro de 1937;
- Genésio Rodrigues da Silva – Prefeito nomeado, governou de 19 de novembro de 1937 a 15 de dezembro de 1937;
- Domingos Motta Acioly – Prefeito nomeado, governou de 16 de dezembro de 1937 a 22 de dezembro de 1940;
- Genésio Rodrigues da Silva – Prefeito nomeado, governou de 23 de dezembro de 1940 a 26 de março de 1941;
- Manoel Farias Leal – Prefeito eleito, governou de 27 de março de 1941 a 05 de janeiro de 1945;
- João Ribeiro Lima – Prefeito nomeado, governou de 06 de janeiro de 1945 a 01 agosto de 1947;
- Afonso Gonçalves Jaime Galvão – Prefeito nomeado, governou o mês de agosto de 1947;
- Gaspar Vieira de Melo – Prefeito nomeado governou de 01 de setembro de 1947 a 31 de janeiro de 1948;
- Luiz Pereira Lima – Prefeito eleito, governou de 31 de janeiro de 1948 a 31 de janeiro de 1951;
- Coaracy da Mata Fonseca – Prefeito eleito, governou de 31 de janeiro de 1951 a 14 de setembro de 1955, quando renunciou;
- José Pereira Lúcio – Na qualidade de Presidente da Câmara de Vereadores governou por um mês de 15 de setembro de 1955 a 15 de outubro de 1955, em face da renúncia do então Prefeito;
- José de Sousa Guedes – Prefeito eleito pela Câmara de Vereadores, governou de 15 de outubro de 1955 a 31 de janeiro de 1956;
- Francisco Pereira de Lima – Prefeito eleito, governou de 31 de janeiro de 1961 a 31 de janeiro de 1966;

- João Lúcio da Silva – Prefeito eleito, governou de 31 de janeiro de 1966 a 31 de janeiro de 1970;
- João Batista Pereira da Silva – Prefeito eleito, governou de 31 de janeiro de 1970 a 31 de janeiro de 1973;
- Higino Vital da Silva – Prefeito eleito, governou de 01 de fevereiro de 1973 a 12 de julho de 1975;
- Agripino Alexandre dos Santos – Na qualidade de Vice-Prefeito, logo após a morte de Higino Vital da Silva assumiu o governo em 12 de julho de 1975 a 31 de janeiro de 1977;
- João do Nascimento Silva – Prefeito eleito, governou de 01 de fevereiro de 1977 a 14 de maio de 1982;
- José Barbosa de Oliveira – Na qualidade de Vice-Prefeito, assumiu o cargo e governou de 14 de maio de 1982 a 31 de janeiro de 1983;

Os prefeitos citados neste bloco, podemos considerar como atores que contribuíram para construção inicial da história da Cidade de Arapiraca desde o seu período inicial, com a instalação da junta governativa, até o período conturbado da revolução de trinta, e depois do próprio regime militar instalado no Brasil. Durante todo este período, observamos fatos peculiares como dois prefeitos assumirem o poder no mesmo ano, prefeitos só governarem um mês, prefeitos assumirem por 01 ano, prefeitos governarem por cinco anos e assim por diante. Período que serve para conhecermos como se formou a história política do município. Mas o que nos interessa é o próximo período, porque é nele que marca a divisão entre a mão-de-obra contratada por meio celetista e a entrada do funcionário pelos meios da Constituição de 1988, ou seja, por meio de concurso público.

Desta forma, o momento entre 1988 a 1996 foi o último período em que a composição da mão-de-obra foi através de contratos celetistas. Os governos neste período foram:

- Severino Barbosa Leão – Prefeito eleito, por eleição direta, governou de 1º de fevereiro de 1983 a 31 de dezembro de 1988. Neste período o tempo de governo era de 04 anos, mas por decisão do congresso foram dados mais dois anos para que com a promulgação da Constituição houvesse eleições

iguais com os governadores e deputados. Antecedendo a promulgação da Constituição, sabedor da condição constante no capítulo VII Da Administração Pública, Seção I Disposições Gerais, Artigo 37 parágrafo 2: a investidura em cargos ou emprego público depende da aprovação prévias em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. O prefeito através da Câmara Municipal sancionou a Lei nº 1.545 de 22 de dezembro de 1987, que no parágrafo 2º do Artigo 1º diz: “Objetiva a Lei a eliminação da ambigüidade de regime jurídico até então adotado, com a absorção do pessoal regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para o regime jurídico único adotado por esta Lei”. Mesmo com esta condição, não necessariamente todos os funcionários aceitaram a opção, alguns aceitaram obrigados, sem entender o que estava acontecendo, mas também muitos não fizeram a opção. Esta falta de opção só terá repercussão no governo da Prefeita Célia Rocha.

- José Alexandre dos Santos – Prefeito eleito, por eleição direta, governou de 1º janeiro de 1989 a 31 de dezembro de 1992. Mesmo sendo proibido pela Constituição de 1988, o prefeito José Alexandre dos Santos contratou funcionários e repassou o passivo trabalhista para o próximo prefeito.
- Severino Barbosa Leão – Prefeito eleito, por eleição direta pela segunda vez, governou de 1º de janeiro de 1993 a 31 de dezembro de 1996. Herdeiro do passivo trabalhista do governo anterior e de seu próprio também, continuou com o quadro de funcionário mesmo sendo contra a própria Constituição.

As eleições de 1996 para o próximo governo é um marco histórico para o município, mesmo sem a população saber. Isto ocorre pela posição que o novo governo tomou com relação ao passivo trabalhista, deixados pelos governos anteriores. Este governo foi de Célia Rocha, que assim se deu:

- Célia Barbosa Rocha – Prefeita eleita, por eleição direta, governou em seu primeiro governo de 1º janeiro de 1997 a 31 de dezembro de 2000 e o seu

segundo governo também por eleição direta de 1º de janeiro de 2001 a 31 de dezembro de 2004. No seu primeiro mandato, mais precisamente no seu primeiro dia de governo, ou seja, no dia 03 de janeiro de 1997 a prefeita tomou a decisão através do Decreto nº 1.659/97 de desligar 3.022 mil funcionários que não estavam regulares em relação à Constituição de 1988, ou seja, o governo anterior possuía em sua folha 6.214 funcionários dos quais 50% eram irregulares, passado o grande tumulto causado pelo ato da prefeita, a folha funcional ficou com 3.192 funcionários. Foi então formada uma equipe multidisciplinar para elaborar um relatório dando base para a elaboração de concursos públicos afim de ocorrer o preenchimento perenes dos cargos vagos. O primeiro concurso se deu em 1999 e depois em 2001.

O governo de Célia Rocha no que se refere a composição de mão-de-obra do quadro de funcionários da Prefeitura de Arapiraca é considerado pela população com o divisor de águas, ou seja, o que era o quadro funcional antes da prefeita Célia Rocha e o quadro depois de sua entrada nos dois governos subsequentes.

No segundo mandato, o governou municipal conseguiu colocar todas as Secretarias Executivas Municipais em um único, local o Centro Administrativo. Local de nosso estudo.

Passado os oito anos de governo de Célia Rocha é eleito o novo Prefeito que assumindo a Prefeitura com um quadro funcional totalmente diferente de quando assumiu Célia Rocha, o prefeito é:

- José Luciano Barbosa da Silva – Prefeito eleito, por eleição direta governou em seu primeiro mandato de 1º janeiro de 2005 a 31 de dezembro de 2008, o seu segundo mandato começou em 1º de janeiro de 2009 até o presente momento.

Observamos que o prefeito eleito em seu primeiro mandato dá continuidade ao trabalho do governo anterior, ou seja, mantém uma comissão ocupado nos estudos de cargos e lotação, objetivando a realização de concursos públicos para os preenchimentos dos mesmos.

Como resultado deste trabalho, no ano de 2009 foi publicado o edital de convocação nº001/2009 que oferecem 17 cargos, sendo 16 cargos de nível superior

e 01 de nível médio. Na entrevista com o Sr. Severino Lopez presidente da comissão da realização do concurso, ele nos coloca a importância do evento para a formação da mão-de-obra desde o governo de Célia Rocha em 1997 até o governo de Luciano Barbosa em 2010. Segundo também outro membro da comissão, a Sra. Lucia, a administração pública municipal sofreu uma guinada em suas posições na busca de resultados, tanto pela visão progressista dos dois governos de Célia Rocha e dos dois governos de Luciano Barbosa, quanto pela qualificação da mão-de-obra recrutada e depois selecionada através do concurso público.

1.5.4. Composição da Mão-de-Obra da Prefeitura

Como já foi colocado, a Prefeitura possui em 1996 a quantidade de 6.214 funcionários, não conseguimos encontrar nos registros da Secretaria de Administração nenhuma descrição quanto a formação dos componentes do poder executivo na época. Somos sabedores também que em 1997, a prefeita Célia Rocha tomou a decisão histórica de desligar todos os funcionários que não estivessem de acordo com a Constituição de 1988, e isto levou ao desligamento de 3.022 funcionários irregulares.

Deste período até o atual período, já foram realizados 3 concursos públicos para preencher de forma racional o quadro de cargos disponíveis. Esta forma racional pode ser observada através dos números hoje existentes na administração pública, ou seja, em 1996 tínhamos 6.214, foram desligados quase 50% dos funcionários e nos quase 16 anos de governo o poder executivo só cresceu 26,57%, ou seja, do 3.192 restantes, foram acrescidos apenas 1.155 novos funcionários compondo hoje o quadro total.

Segundo a Secretaria Municipal de Administração, através do Chefe do Departamento de Recursos Humanos o quadro funcional está assim composto:

Item	Descrição do Grau de Instrução	Total
01	Analfabeto	79
02	Fundamental Incompleto	912
03	Fundamental Completo	243
04	Ensino Médio Incompleto	97
05	Ensino Médio Completo	1.185

06	Superior Incompleto	121
07	Superior Completo	1.710
Total		4.347

Figura 2. Composição do quadro funcional da Prefeitura de Arapiraca.

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 2 é a base para o nosso estudo, porque nele encontraremos as respostas para os questionamentos realizados através da pesquisa, dando-nos a condição de sugerirmos premissas para a implantação de uma Gestão do Conhecimento no poder executivo do Município de Arapiraca.

Conheceremos nos próximos tópicos o local da realização da pesquisa, ou seja, o Centro Administrativo.

1.5.5. O Centro Administrativo

A Prefeitura do Município de Arapiraca, como na maioria das cidades do interior funciona em prédios diferentes. Sendo o Gabinete do Prefeito em um lugar, a Secretaria de Finanças em outro, a Secretaria de Saúde no extremo da cidade e para piorar, a Secretaria de Educação funcionava sua parte administrativa em diversos prédios, dificultando as informações tanto para o conjunto da Prefeitura como para os membros da própria Secretaria.

Atenta a todas as dificuldades de gerir o Município em expansão de crescimento econômico, com uma estrutura administrativa sem nenhum meio de comunicação em rede e distantes entre si por funcionarem em prédios alugados e em bairros diferentes, a Prefeita Célia Rocha convoca um escritório de arquitetura para elaborar um projeto contemplando as necessidades da Administração Pública de gerenciar melhor seus órgãos, ou seja, suas secretarias executivas. Então, no ano de 1999, o projeto é apresentado para que os diversos setores do poder executivo pudessem se planejar em sua ida e convivência com todos os outros órgãos da administração pública.

A construção do Centro Administrativo aconteceu no início do segundo mandato da Prefeita Célia Rocha, e só foi inaugurado no primeiro mandato do Prefeito Luciano Barbosa.

O Centro Administrativo hoje em 2011 é composto assim:

- Gabinete do Prefeito
- Secretaria de Governo
- Secretaria de Administração
- Secretaria de Finanças
- Secretaria de Saúde
- Secretaria de Educação
- Secretaria de Meio Ambiente
- Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação
- Secretaria de Indústria e Comércio
- Secretaria de Cultura
- Secretaria de Esporte
- Secretaria de Ação Social
- Secretaria de Agricultura
- Secretaria de Iluminação Pública
- Secretaria de Obras
- Secretaria de Planejamento

1.5.6. A Prática na Prefeitura

1.5.6.1. O Centro Administrativo e a Rede

Como vimos anteriormente, a estrutura administrativa funcionava separada fisicamente, e não há nenhuma evidência da existência de um sistema de Tecnologia de Informação que pudesse realizar a integração dos órgãos administrativos. O único sistema existente na administração pública estava na Secretaria de Finanças, e este servia para gerenciar apenas o IPTU, esta informação nos foi passada em 2011 pelo atual Coordenador do Centro de TI.

Com o projeto contratado no governo da Prefeita Célia Rocha a fim de construir do Centro Administrativo, como já falamos anteriormente, foi apresentado a todos os setores da administração pública, todavia, como a única Secretaria que possuía um sistema de informática era a de Finanças, ela ficou responsável pelo desenvolvimento de um sistema gestor de TI para toda Administração. Então, já no segundo mandato de Célia Rocha foi criado na Secretaria Finanças o Centro de Informática, utilizando o Linux como sistema operacional.

Segundo o Coordenador do Centro de Informática, a implantação de um sistema operacional que interligasse todas as Secretarias enfrentou e ainda enfrenta dificuldades de entendimento conceitual sobre as vantagens de sua utilização para a gestão dos diversos órgãos da administração pública.

1.5.6.2. O Centro Administrativo e a Gestão do Conhecimento

Encontramos em Nepomuceno e Cavalcanti (2007, p. 46) “que comunidades em rede são grupos de pessoas que acessam o mesmo ambiente virtual, que fornecem informações de forma voluntária ou involuntária, permitindo assim gerar conhecimento coletivo”. Diante disto não encontramos, no espaço do Centro Administrativo, nenhuma evidência podendo ser reconhecida como comunidade em rede, como também não podemos reconhecer nenhuma evidência que nos leve a perceber a Gestão do Conhecimento, porque mesmo possuindo uma rede de informática através de sistema operacional reconhecido como o Linux, interligando as Secretarias, não é uma rede colaborativa disseminada e compartilhada de conhecimento.

Isto é evidenciado quando as Secretarias mesmo compartilhando o mesmo local de execução de suas atividades, não conseguem demonstrar nenhuma sistemática que se possa pensar uma troca de suas experiências para que as atividades executadas sejam recheadas de inovação, possibilitando racionalizar o tempo e a resposta das demandas apresentadas pelos usuários, ou seja, a comunidade que passa tanto pelos órgãos estaduais, federais e também pela população local.

Takeuchi e Nonaka (2008, p.71) informam que “o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”. A criação do Centro Administrativo teve como objetivo a interligação entre as Secretarias Executivas, e não apenas um ponto de encontro entre os servidores.

Mas, como só existe uma rede de informática e não uma rede de compartilhamento do conhecimento, o grau de participação na troca de informação não pode ser considerado satisfatório. Porque, até o contexto que Takeuchi e Nonaka citam não é percebido no Centro Administrativo, já que o Departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Administração, órgão que deveria centralizar a

promoção do conhecimento não exerce este papel, deixando outras Secretarias criarem órgãos paralelos no gerenciamento de pessoas.

Como diz Nepomuceno e Cavalcanti (2007, p.61), está na hora de estabelecer um marco separando momentos bastante distintos, em que: (1) O indivíduo isolado sai de cena para dar lugar à comunidade; (2) O gênio enfiado numa sala, pensando, perde força diante do poder interativo de uma rede de especialistas e; (3) O esforço da informação individual isolada se rende ao poder da rede e suas múltiplas possibilidades. Isto nos leva a constatar, a possibilidade de trazer para o centro do Centro Administrativo o gerenciamento do conhecimento através da rede de compartilhamento, criando o contexto apropriado para a criação do mesmo. Podemos concluir que, apesar de possuir ferramentas tecnológicas interligando as Secretarias Executivas entre si e o gabinete, a prefeitura de Arapiraca não possui ferramentas para gerenciar inteligência coletiva, o principal objetivo da Gestão do Conhecimento segundo Nepomuceno e Cavalcanti (2007, p. 62).

1.6. Objetivos

1.6.1. Geral

Fornecer subsídios a Prefeitura de Arapiraca para que esta possa implantar uma rede de conhecimento formada pelas suas Secretarias Executivas.

1.6.2. Específicos

1. Analisar a evolução histórica da Gestão Pública Municipal de Arapiraca identificando assim os vários cenários da administração.
2. Analisar a Gestão do Conhecimento como modelo para a Gestão Pública
3. Investigar o quadro geral da Gestão Pública Municipal frente a experiências de gestão do conhecimento.
4. Formular recomendações prioritárias para a implementação da Gestão do Conhecimento através de uma rede formada pelas Secretarias Executivas da prefeitura de Arapiraca.

A definição destes objetivos, tanto geral quanto específicos, dará subsídios (com fatos e dados) que responderá a suposição realizada a seguir

1.7. Suposição

A Prefeitura de Arapiraca é uma instituição que possui como característica a centralização física de seus órgãos executivos. Ao ter esta característica de centralização física, os órgãos executivos comportam-se como se estivessem descentralizados geograficamente e temporalmente.

Como já foi dito na problematização, não se conseguiu perceber na estrutura institucional da prefeitura de Arapiraca, a existência de uma rede de conhecimento, permitindo um compartilhamento tanto no interior de cada órgão executivo, quanto em relação às próprias estruturas, as Secretarias.

Suposição:

- A implantação de uma Gestão do Conhecimento através de uma rede formada pelas Secretarias Executivas, interligaria as mesmas e levaria a um ganho no cumprimento de seu papel, o atendimento às demandas sociais da população.

Esta suposição é reforçada por Cavalcanti e Nepomuceno (2007, p.7), quando eles nos dizem que “as comunidades em rede são o epicentro dos projetos inovadores do futuro, sejam elas articuladas em torno de um objetivo específico, seja, desarticuladas, atuando, como canais de rápida divulgação e distribuição de idéias e produtos, de efeito efetivamente viral, de multiplicação e difusão rápida de determinada idéia ou produto.”

O estudo realizado levantou a delimitação temática, a justificativa, o problema, os objetivos e a suposição de que o resultado do estudo em questão, subsidiará GPM através de premissas, levando a construir futuramente uma rede de conhecimento formada pelas Secretarias da prefeitura de Arapiraca. Rede que auxiliará servidores e usuários a compartilharem conhecimentos, que por sua vez, levarão a significativa melhoria dos serviços públicos.

Agora, passaremos a verificar um referencial teórico que nos auxiliará na realização de ligações entre dados levantados e os estudos já feitos em diversas Instituições públicas e privadas no que se refere a Gestão do Conhecimento através

das Redes de Conhecimento, dos Portais Corporativos, da Criação do Conhecimento e de Modelos aplicados.

1.8. Estrutura da Dissertação

A dissertação será estruturada de maneira que ao ler, possamos nos situar diante do problema levantado, passando pela formação do capital humano que forma o contexto estudado, mergulhando na fundamentação teórica sobre o problema do conhecimento, comparando o caso a outras experiências e finalmente possa encontra formulações de sugestão para o caso estudado.

O capítulo 1 (situando o problema da pesquisa) aborda uma visão do problema através da delimitação temática, também é apresentada a justificativa do estudo e sua problematização. São apresentados as limitações para a realização da pesquisa. Aborda-se o locus da pesquisa que é a prefeitura de Arapiraca e a prática executada. Por último demonstra-se os objetivos geral e específicos, a suposição do e a própria estruturação da dissertação.

O capítulo 2 (quadro metodológico) aborda a metodologia do trabalho, os especificando quanto ao tipo no que se refere ao fins e meios, quanto ao universo e a amostra da pesquisa, quanto a coleta e suas etapas e por último quanto ao tratamento destes dados.

O capítulo 3 (marco teórico) aborda o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, demonstrar o que é o conhecimento, como ele é criado, a diferença entre dados, informação e conhecimento, como este conhecimento criado e diferenciado é gerido. Será demonstrado também o que é o capital intelectual e sua importância no contexto de estudo, e como se processa o conhecimento em um ambiente de rede objeto de estudo e finalmente na primeira parte será analisado o que é cultura organizacional e sua importância para o caso em estudo.

O capítulo 4 (o setor público) aborda o Setor Público e demonstrará a evolução da administração pública e suas experiências, numa nova visão desta gestão, e por último a gestão do conhecimento na gestão pública.

O capítulo 5 (análise dos resultados da pesquisa) Aborda a análise da pesquisa de campo e seus pressupostos.

O capítulo 6 (considerações finais, recomendações e sugestões) aborda os dados coletados durante a pesquisa, recomenda quais as possibilidades da implantação da Gestão do Conhecimento no interior das Secretarias Executivas e por último sugestões para trabalhos futuros na prefeitura e de pesquisas.

Capítulo 2 - Quadro Metodológico

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos desse trabalho, que incluem os métodos adotados, a classificação da pesquisa, a delimitação do estudo, o espaço da amostra investigada e o modelo da pesquisa, bem como os instrumentos e procedimentos que foram utilizados para a coleta e tratamento dos dados.

2.1. Quanto ao tipo

2.1.1. Fins

A pesquisa será do tipo descritiva. Vergara(2007, p.46) diz que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Gil(2006, p.42) diz que as pesquisas descritivas têm como objeto primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

2.1.2. Meios

A pesquisa pode ser classificada como Estudo de Caso. Nos fundamentamos no que Vergara(2007, p.49) diz que estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada no campo.

Outra importante definição encontramos em Gil(2006, p.54), comentando que estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos.

Ainda em Gil(2006,54), encontramos que nas ciências, durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, servindo apenas para estudos de natureza exploratória. Hoje, porém, é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre estes elementos não são claramente percebidos.

2.1.3. Quanto ao Universo

O universo do estudo será a Prefeitura de Arapiraca com suas 15 Secretarias Executivas.

2.1.4. Quanto a Amostra

A amostra da pesquisa serão 5 Secretarias da Prefeitura de Arapiraca, a saber: Secretaria de Saúde, Secretaria de Educação, Secretaria de Iluminação e Limpeza Pública, Secretaria de Finanças e Secretaria de Administração.

Apesar de ser composta de 15 Secretarias o estudo foi restrito apenas a 5 Secretarias Executivas e não a todo o complexo que forma o sistema de prestação de serviço público, isto é uma limitação importante. A escolha das três primeiras Secretarias(Secretaria de Saúde, Educação e Iluminação Pública), se deu por serem secretarias fins e de maior relevância nos serviços prestados, ou seja, atingindo o maior número de usuários, já a Secretaria de Finanças por ser a secretaria de arrecadação e suporte financeiro de todas as outras e a Secretaria de Administração pela responsabilidade de administrar os recursos humanos de todas as Secretarias fins e meios do sistema de prestação de serviço ao público em geral.

2.1.5. Quanto aos Sujeitos da Pesquisa

Foram aplicados os questionários A e B (modelo anexo) com cinco funcionários de cada Secretaria definida na amostra também aplicados aos cinco Secretários Executivos destas Secretarias.

2.1.6. Quanto a Coleta de Dados

Vergara(2007,54) diz que na coleta de dados, o leitor deve ser informado sobre como se pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema. Diante disto os dados foram coletados por meio de:

- a) Pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, sites, teses e dissertações todos com dados pertinentes ao assunto.
- b) Pesquisa documental em casos de Gestão do Conhecimento no Setor Público como os estudos do IPEA, como também documentos do Planejamento Estratégico da própria Prefeitura.
- c) Pesquisa de campo, com entrevistas estruturadas com os ocupantes dos cargos indicados no tópico seleção dos sujeitos.

2.1.7. Etapas da Coleta de Dados

A coleta de dados se dará em dois momentos distintos, a saber:

O primeiro momento, a aplicação de um questionário preliminar e quantitativo (anexo). O questionário em questão foi adaptado do trabalho de Gonçalves (2006), estruturado inicialmente a partir das conclusões da pesquisa realizada pelo IPEA com as organizações públicas do Executivo Federal (BATISTA, 2005) e das premissas diretrizes definidas pelo CEGE para a Gestão do Conhecimento (Brasil, 2004). O questionário possui como objetivo identificar grau de concordância dos respondentes em relação às conclusões apresentadas.

O segundo momento também é a aplicação de um questionário(anexo) retirado e adaptado do trabalho de Gonçalves(2006) aplicado aos quinze servidores efetivos e aos cinco Secretários. Tendo por finalidade, a validação dos elementos relevantes como premissas para a elaboração futura da GC através de rede de compartilhamento do conhecimento.

2.1.8. Quanto ao Tratamento dos Dados

Segundo Gil (2006, p.125), o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, consistindo, fundamentalmente, em estabelecer a ligação

entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, derivados de teorias, ou de estudos realizados anteriormente.

Para então analisarmos os dados colhidos nesta pesquisa as 28 questões afirmativas constantes no questionário foram agrupadas em 7 categorias para efeito de resultados na identificação dos servidores pesquisados sobre a GC:

- A visão geral da GC na Prefeitura e finalidade de um programa sobre o tema (questões 17, 18 e 19)
- Cultura (questões 1 e 2)
- Estratégia (questões 3, 4, 5 e 6)
- Compartilhamento de conhecimento (questões 7, 8, 9 e 16)
- Desenvolvimento de competências (questões 10, 11 e 12)
- Tecnologia (questões 13,14 e 15)
- Cooperação entre a Prefeitura e demais instituições (questões 20, 21, 22, 23 e 24)

No segundo questionário a análise de dados também ocorrerá por tabulação. Os dois serão apresentados através de tabelas e interpretação de cada dado colhido tanto no primeiro quanto no segundo questionário.

Os resultados serão apresentados por quadros gráficos com a interpretação de cada um, e no final do capítulo uma síntese dos resultados apresentados tanto pelos servidores quanto pelos secretários demonstrando assim as concordâncias e as discordâncias das visões apresentadas.

Capítulo 3 - Quadro Teórico

3.1. Introdução

O estudo, ao seguir as normas metodológicas, definiu a delimitação temática (análise de uma rede de conhecimento formada pelas Secretarias da Prefeitura de Arapiraca), justificou a realização desta dissertação, mesmo ao demonstrar as razões e o porquê da concretização e relevância tanto acadêmica quanto social. Após definir, delimitar e justificar o estudo proposto, o problema a ser respondido, os objetivos a serem alcançados e a suposição de que aplicado o resultado de estudo, a situação problema levantada seria sanada, fará a definição de um quadro teórico, servindo de base para responder, verificar e validar o citado caso.

Inicialmente procura-se buscar conceitos mais gerais sobre conhecimento. O que é conhecimento? Como esse conhecimento é criado dentro das instituições? Além de algumas definições e diferenciações sobre dado, informação e conhecimento, pois foram considerados como conceitos básicos. Em seguida, procura-se conceitos mais específicos, incluindo: Como este conhecimento é gerido nas instituições de uma forma mais geral; como se comporta o capital intelectual nesta gestão do conhecimento; que perspectiva há deste conhecimento em rede como uma nova forma de gestão; e finalmente, busca-se compreender o que é cultural organizacional, local onde acontece o conhecimento, a percepção do sujeito do conhecimento, a criação e a gestão do mesmo.

A segunda parte do quadro teórico, trata-se do conhecimento no setor público, área de nossa delimitação temática, em que se verificar a evolução da administração burocrática a gerencial, e ainda há uma discussão sobre a gestão do conhecimento na gestão pública.

Ao final de cada parte iremos demonstrar o que fazer com as informações colhidas no quadro teórico para o estudo, e na futura dissertação.

3.2. Conceitos Gerais

3.2.1. O Que é Conhecimento?

Nonaka e Takeuchi (1997, p.24-25) diz que a história da filosofia desde o período grego pode ser vista como o processo de busca de uma resposta à pergunta

“O que é o conhecimento?” Apesar das diferenças fundamentais entre o racionalismo e o empirismo, os filósofos ocidentais em geral concordam que conhecimento é a “crença verdadeira justificada”, um conceito introduzido inicialmente por Platão em *Ménon*, *Pédon* e *Teeteto*. No entanto, a definição de conhecimento está longe de ser perfeita em termos lógicos. Segundo essa definição, nossa crença na verdade de uma coisa não constitui nosso verdadeiro conhecimento dessa coisa, por isso existe uma chance, por menor que seja, de que nossa crença esteja errada. Portanto, a busca do conhecimento na filosofia ocidental é carregada de ceticismo, o que induziu diversos filósofos a buscarem um método que os ajudassem a estabelecer a verdade indubitável do conhecimento. Eles almejavam descobrir o “conhecimento fundamental sem prova ou indício” sobre o qual seria possível assentar todo e qualquer conhecimento.

Se estivermos apenas interessados em uma definição curta e simplória de conhecimento podemos estancar apenas na definição de Aurélio Buarque que é: Ato ou efeito de conhecer. Informação ou noção adquirida pelo estudo ou pela experiência. Consciência de si mesmo.

Mas nossa vontade é bem maior, precisamos mergulhar na essência do conhecimento. Diante disto encontramos em Arranha(1993, p.21) o conceito de que o conhecimento é o pensamento que resulta da relação que se estabelece entre o sujeito que conhece e o objeto a ser conhecido. A apropriação intelectual do objeto supõe que haja regularidade nos acontecimentos do mundo; caso contrário, a consciência cognoscente nunca poderia superar o caos.

Arranha (1993, p.21) diz ainda que o conhecimento pode designar o ato de conhecer, enquanto relação que se estabelece entre a consciência que conhece e o mundo conhecido. Mas o conhecimento também se refere ao produto, ao resultado do conteúdo desse ato, ou seja, o saber adquirido e acumulado pelo homem.

De acordo com Reale (2002, p.53) conhecer é trazer para nossa consciência algo que supomos ou pré-supomos fora de nós. O conhecimento é uma conquista, uma apreensão espiritual de algo. Conhecer é abranger algo tornando-nos senhores de um ou de alguns de seus aspectos. Toda vez que falamos em conhecimento, envolvemos dois termos: o sujeito que conhece, e algo de que se tem ou de que se quer ter ciência. Algo, enquanto passível de conhecimento, chama-se objeto, que é assim o resultado possível de nossa atividade cognoscitiva.

Fleury e Júnior (2008, p.132) em seu artigo “Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa”, adotam a seguinte definição de conhecimento: “o conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações causais entre fenômenos (Sanchez, Heene e Thomas, 1996:9)”, entendendo relações causais como relações de causa e efeito entre eventos e ações imagináveis e prováveis consequências para aqueles eventos ou ações.

Nonaka e Takeuchi (1997,63), por sua vez, afirmam que enquanto a epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não-humana do conhecimento, em geral expressa em proposições e pela lógica formal, consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade”.

Para Senge (1999, p.487e488) (apud COELHO, 2004,91) conhecimento é “a capacidade para a ação eficaz” e este “conhecimento somente se difunde quando existem processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz” .

Para finalizar encontramos em Davenport e Prusak (2003, p.6) que o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Davenport e Prusak (2003, p.6) acrescentam que essa definição torna imediatamente claro o conhecimento não como puro nem simples: é uma mistura de vários elementos; é fluido como também formalmente estruturado; é intuitivo e portanto difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas. Embora tradicionalmente pensemos em ativos como algo definível e “concreto”, os ativos do conhecimento são muito mais difíceis de se identificar. Da mesma forma que uma partícula atômica pode parecer ser uma onda ou uma partícula, dependendo de como os cientistas a observam, o conhecimento pode ser visto tanto como um processo quanto como um ativo.

Discutimos o que é conhecimento, mas como se cria o conhecimento nas organizações? Esse é o assunto a ser abordado no próximo tópico.

3.2.2. Criação do Conhecimento nas Organizações

Davenport e Prusak (2003, p.63) dizem que organizações saudáveis geram e usam o conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Elas sentem e respondem. Na falta do conhecimento, organizações não poderiam se organizar; elas não conseguiriam se manter em funcionamento.

Segundo Davenport e Prusak (2003,64) existem cinco modos de gerar o conhecimento, são eles: aquisição, recursos dedicado, fusão, adaptação e rede do conhecimento. Estes cinco modos podem ser assim conceituados:

- **Aquisição:** Com geração do conhecimento denotamos o conhecimento adquirido por uma organização e também o conhecimento que ele desenvolve. Conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém-criado, mas apenas ser novidade para a organização.
- **Recursos Dirigidos:** Uma forma costumeira de se gerar conhecimento numa organização é formar unidades ou grupos para essa determinada finalidade. Departamento de pesquisa e desenvolvimento são o exemplo-padrão. Seu objetivo é fazer surgir conhecimento novo – novas formas de se fazer as coisas.
- **Fusão:** Embora o método de P&D tenha como base diminuir as pressões e dispersões que possam atrapalhar a pesquisa produtiva, a geração do conhecimento através da fusão introduz propositalmente complexidade e até mesmo conflito para criar uma nova sinergia. Ela reúne pessoas com diferentes perspectivas para trabalhar num problema ou projeto, obrigando-as a chegar a uma resposta conjunta.
- **Adaptação:** Em “Microcosmic God”, uma história de ficção científica de 1941 escrita por Theodore Sturgeon, o personagem principal cria um pequeno mundo de seres que vivem e se desenvolvem, com extrema rapidez. Ele os força a inovarem, ao impor variadas ameaças ambientais. Eles reagem a tempestade, calor, secas – até mesmo a uma espécie de bastão de metal que desce inexoravelmente de seu “céu” – com um fluxo contínuo de invenções e descobertas que vão desde novos materiais isolantes e fontes de energia a alumínio super-rígido. As crises em seu

meio ambiente atuam como catalisadores de geração do conhecimento. “Adaptação ou morte” é o seu destino, e portanto eles se adaptam e evoluem.

- Redes: Dentro das empresas, o conhecimento é gerado também pelas redes informais e auto-organizadas, as quais podem tornar-se mais formalizadas com o tempo. Comunidades de possuidores do conhecimento acabam se aglutinando motivados por interesses comuns, e em geral conversam pessoalmente, por telefone e pelo correio eletrônico e groupware para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p.63), antes de descrever o processo de como se cria o conhecimento, eles dizem que é necessário descrever as semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação. Três observações são necessárias aqui. Primeira, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a *crenças e compromissos*. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado a *ação*. É sempre o conhecimento “com algum fim”. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao *significado*. É específico ao contexto e relacional.

Depois de descreverem as diferenças e semelhanças entre conhecimento e informação, Nonaka e Takeuchi (2008,57) iniciam o relato sobre a criação do conhecimento dizendo que “pouca atenção tem sido dada a como o conhecimento é criado e como o processo de criação é administrado”. Então eles demonstram que a criação do conhecimento em sua abordagem passa por duas dimensões na criação do conhecimento, a saber: a dimensão ontológica e a dimensão epistemológica.

Nonaka e Takeuchi (2008,57) ao falar sobre a dimensão ontológica diz que em sentido rígido, o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos. A organização apóia os indivíduos criativos ou propicia contextos para que criem o conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, essa forma, deve ser compreendida como um processo que amplifica, “organizacionalmente”, o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo tem lugar dentro da “comunidade de interação” em expansão, que cruza os níveis e os limites intra e interorganizacionais.

Quanto a dimensão epistemológica Nonaka e Takeuchi (2008, p.57) recorrem a distinção de Michael Polanyi(1996) entre *conhecimento tácito* e *conhecimento explícito*. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento explícito ou “codificado”, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática. O argumento de Polanyi sobre a importância do conhecimento tácito na cognição humana talvez corresponda ao argumento central da psicologia da Gestalt, que afirma que a percepção é determinada nos termos da forma e que é integrada ao padrão geral ou Gestalt.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p.67), o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos.

O modelo dinâmico de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008, p.59) está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Eles chamam essa interação de “conversão do conhecimento”. Nonaka e Takeuchi (2008, p.59) diz que deve ser observado que essa conversão é um processo “social” entre indivíduos e não confinado em um unico indivíduo.

Diante do postulado de que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997:68) postularam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. São eles: (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; e (4) de conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou internalização. Que assim são definidos por Nonaka e Takeuchi (2008, pgs.60,62,65 e 67):

Socialização(Tácito para Tácito): Processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito – tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas. O indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros sem usar a linguagem.

Externalização(Tácito para Explícito): Processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É a quintessência do processo de criação do conhecimento, no qual o conhecimento tácito se torna explícito, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Combinação(Explícito para Explícito): Processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Este modo de conversão de conhecimento envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas.

Internalização(Explícito para Tácito): Processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está intimamente ligada ao “aprender fazendo”. Para que o conhecimento explícito seja tácito, ajuda se ele for verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem o que vivenciaram, enriquecendo assim seu conhecimento tácito.

Para obter-se um melhor entendimento do que venha a ser gestão do conhecimento, assim como para que seja possível aprofundar questões relacionadas aos processos de aprendizagem organizacional e ao emprego de tecnologias da informação, é apresentada uma descrição dos conceitos de dados, informações e conhecimento.

Síntese

A proposta do projeto é analisar uma rede de conhecimento formada pelas Secretarias da prefeitura de Arapiraca.

Entende-se que os conceitos apresentados sobre conhecimento será útil para compreender se o sujeito (servidor) consegue apreender, ou seja, se ele consegue se apropriar da verdade justificada e se ele, consegue, utilizando-se desta aprendizagem, obter uma ação eficaz demonstrando assim a aplicação do conhecimento como forma de eficiência. Continuamos a utilizar os conceitos gerais a fim de compreender dentro de nosso estudo, como o sujeito (servidor) cria o conhecimento, isso está fundamentado no que dizem Davenport e Prusak (2003, p.64): “existem cinco modos de gerar o conhecimento: aquisição, recursos didáticos, fusão, adaptação e rede de conhecimento”. O que mais nos interessa neste

momento é o último modo, ou seja, a criação através das redes de conhecimento para entender como o sujeito age dentro de uma destas redes. Ainda em nosso estudo, utilizaremos o conceito citado por Nonaka e Takeuchi (2008, p.59) para entender como a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma rede pode criar o conhecimento, e em que momento esta interação é socializada, externalizada, combinada e internalizada. Ao finalizar os conceitos gerais, serão utilizados no estudo os conceitos de dados, informação e conhecimento com o objetivo de evidenciar o meio utilizado pelo conhecimento gerado, através desta rede, a fim de registrar nas transações efetivadas, além de diferenciá-los em suas significâncias.

Seguiremos agora com os conceitos mais específicos, no qual cabe a gestão do conhecimento, a gestão do capital intelectual, o conhecimento em rede, a rede de conhecimento como a forma de gestão e por último conceitos sobre cultura organizacional.

3.3. Conceitos Específicos

3.3.1. Gestão do Conhecimento

Discutimos anteriormente o que é conhecimento, e percebemos que o problema do conhecimento é anterior a própria história cristã da humanidade. Já sabemos o que é conhecimento sob diversas percepções, precisamos agora entender como é formado o conhecimento. Esta formação nos dará condições para elaborar o seu gerenciamento, ou seja, a sua gestão.

Modin(1980,19) diz que “o problema do conhecimento é um problema complexo, cujos aspectos principais são três: primeiro, origem e estruturação; segundo, valor; terceiro, funcionamento correto”. O gerenciamento, ou seja, a gestão do conhecimento se faz a partir da compreensão da causa através da ciência da psicologia, da crítica e o terceiro pela ciência da lógica.

Falcão e Bresciani(1999, p.162) (apud CARBONE, 2009, p82) dizem que a gestão do conhecimento pode ser definida como o “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos”. Daí podemos entender que é necessário e essencial compreender as causas quando analisamos seu acervo e utilizamos a lógica na organização e compartilhamento do conhecimento.

Schultze e Leidner (2002,218) (apud CARBONE, 2009,82-83) definem gestão do conhecimento como a “geração, representação, estoque, transferência, transformação, aplicação, incorporação e proteção de conhecimento”. Carbone (2009:83) diz que para essas autoras, a gestão do conhecimento está intimamente relacionada a conceitos como aprendizagem organizacional, organização de aprendizagem, memória organizacional, compartilhamento da informação e trabalho colaborativo.

Terra (2008, p.214) (apud FLEURY E JUNIOR 2008) nos fala que a Gestão do Conhecimento nas organizações passa, por sua vez, obrigatoriamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo. É evidente que estamos vivendo em um ambiente cada vez mais turbulento, em que vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas e setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica. Nesse contexto, o desafio de produzir mais e melhor via sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Já a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar esses esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações.

Para Fleury e Júnior (2008,144) entende-se por administração do conhecimento o processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras.

Com o advento da internet, entramos na era da sociedade da informação e do conhecimento, estamos a viver em um período da tão consagrada “Rede”. As empresas privadas buscam neste período de “Rede” gerir este conhecimento na busca de competitividade para auferir lucros e se diferenciar no mercado de negócios. A administração pública também busca neste período de “Rede” seu lugar, não para ser competitivo, mas para auferir qualidade no atendimento das necessidades coletivas dos cidadãos, ou seja, no atendimento de suas necessidades através do Princípio Constitucional da Eficiência. Mas, como falamos, estamos na sociedade da informação e do conhecimento, e os dois se dão em rede, não mais possuem um guardião do templo da sabedoria.

Diante disso, Cavalcanti e Nepomuceno (2007, p.61) colocam que está na hora de estabelecer um marco que separe momentos bastante distintos, em que:

- O indivíduo isolado sai de cena, para dar lugar à comunidade.
- O gênio enfiado numa sala, pensando, perde força diante do poder interativo de uma rede de especialistas.
- O esforço da informação individual isolada se rende ao poder da rede e às suas múltiplas possibilidades.

Cavalcanti e Nepomuceno(2007, p.61) demonstram que simplesmente não dá para comparar a competitividade do conhecimento produzido dentro das comunidades em rede com aquele ainda gerado pelos moldes antigos. A inteligência – fator decisivo na sociedade do conhecimento – será inexoravelmente mais competitiva se estiver em rede.

Ainda continuando com Cavalcanti e Nepomuceno (2007, p.61), eles dizem ser dever, então, avisar aos navegantes da área de Gestão do Conhecimento:

As tímidas, pouco estimuladas (e difíceis de serem produtivas) comunidades de prática – ocupando um lugar periférico nos projetos de Gestão do Conhecimento – devem se deslocar agora para o centro do tabuleiro, com um perfil mais abrangente, com outras variantes e outra nomenclatura como comunidades em rede.

Os autores imediatamente citados evidenciam o ato de Gerenciar Inteligência Coletiva ser o principal objetivo da Gestão do Conhecimento 2.0, operando a partir do conjunto de comunidades bem gerenciadas e articuladas, focadas em determinada estratégia para produzir conhecimento e riqueza.

Enfim, Cavalcanti e Nepomuceno(2007, pags. 62-63) informam que se trata de criar uma nova mentalidade, uma nova forma de olhar o real e o processo de gestão das organizações. Afinal, rede constitui a melhor maneira de se realizar as quatro funções básicas da Gestão do Conhecimento: criar, estruturar, disseminar e usar conhecimento.

3.3.2. Gestão do Capital Intelectual

Segundo Coelho (2004, p.98), gestão do capital intelectual é a capacidade de as organizações implementarem processos de criação contínua e de proporcionarem valor de qualidade superior, sendo composto, conforme modelo originalmente desenvolvido por Karl E. Sveiby, pela interação entre:

- a) o capital humano, que diz respeito às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências;
- b) o capital estrutural (ou organizacional), formado pelos processos, manuais, marcas, patentes, estruturas organizacionais, sistemas de informações e outros que dão suporte às atividades a serem desempenhadas; e
- c) o capital em clientes (ou em relacionamento), que corresponde ao valor dos relacionamentos com os usuários, clientes, fornecedores e todos os demais interessados no sucesso de uma organização.

Em outras palavras, esta abordagem privilegia um aspecto da gestão do conhecimento que está associado à manutenção da memória organizacional, ou seja, ao mapeamento, à sistematização e à adequada disseminação do conhecimento. Esta manutenção dos conhecimentos e das práticas da organização pretende reduzir o retrabalho e a perda de conhecimentos inerentes às habilidades e às experiências dos indivíduos que compõem a força de trabalho de uma organização.

3.3.3. Conhecimento em Rede a Nova Forma de Gestão

Inicialmente iremos conhecer o que é comunidade em rede através do conceito de Cavalcanti e Nepomuceno(2007, p.46) em que apontam que a comunidade em rede são grupos de pessoas que acessam o mesmo ambiente virtual, que fornecem informações de forma voluntária ou involuntária, permitindo assim gerar conhecimento coletivo.

Os autores imediatamente citados nos falam que a importância destas comunidades em rede é devido elas serem o epicentro dos projetos inovadores do futuro, sejam elas articuladas em torno de um objetivo específico, sejam desarticuladas, atuando como canais de rápida divulgação e distribuição de idéias e produtos, de efeito efetivamente viral, de multiplicação e difusão rápida de determinada idéia ou produto.

E para finalizar Cavalcanti e Nepomuceno (2007, p. 35) nos fazem uma colocação bastante importante sobre comunidade em rede, ou seja, a inteligência coletiva em rede. E o que é inteligência coletiva: “É uma nova forma de produzir conhecimento em rede, identificada por Pierre Lévy, através de conexões sociais e

de ações dirigidas por comunidades, que se utilizam ou se apropriam de ferramentas interativas disponíveis nos ambientes de rede”.

Ahmadjian(2008, p. 203) (apud NONAKA E TAKEUCHI, 2008) se utiliza de Nonaka e Takeuchi na teoria da criação do conhecimento quando eles colocam que “A criação do conhecimento organizacional, portanto, deve ser entendida como um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado por indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa os níveis e as fronteiras intra e interorganizacionais”.

Ahmadjian(2008, p. 203) (apud NONAKA E TAKEUCHI, 2008) ainda cita Nonaka e Takeuchi quando eles observam que a última fase do processo de criação do conhecimento é o compartilhar do conhecimento criado na organização com o mundo exterior, através da criação das “redes de conhecimento” com os clientes, as universidades e outras organizações. Ela ainda diz que Nonaka e Takeuchi salientam a importância da criação do conhecimento interorganizacional, mas, seu trabalho se concentra principalmente na criação do conhecimento no interior das organizações.

Davenport e Prusak(2003, p. 62) dedicaram um capítulo a geração do conhecimento. Uma geração consciente e intencional do conhecimento. Muitas empresas abordam a geração do conhecimento como uma “caixa preta”, procurando apenas contratar pessoal preparado e depois deixando que se viem por conta própria.

Davenport e Prusak(2003, p. 64) afirmam existir cinco modos de gerar o conhecimento e um deles é a rede do conhecimento.

Davenport e Prusak(2003, p. 79) nos diz que dentro das empresas, o conhecimento é gerado também pelas redes informais e auto-organizadas, as quais podem tornar-se mais formalizadas com o tempo. Comunidades de possuidores do conhecimento acabam se aglutinando motivados por interesses comuns, e em geral conversam pessoalmente, por telefone e pelo correio eletrônico e groupware para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto. Quando redes desse tipo partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar conhecimento novo dentro das organizações.

3.3.4. Redes de Conhecimento

Na seção anterior, falamos sobre as comunidades em rede, ou seja, falamos sobre o conhecimento em rede, falamos destas comunidades nas suas articulações e desarticulações. Nesta buscamos conceitos sobre redes de conhecimento que é o foco de nosso trabalho.

Iniciamos trazendo razões por que o tema tem ocupado espaço nas teorias organizacionais. Encontramos em Balestrin, Vargas e Fayard(2005, p. 55) quando eles citam Nohria e Eccles (1992) existem três razões principais para o aumento do interesse sobre redes nos estudos organizacionais.

- A primeira é o surgimento da “nova competição”, como a que está ocorrendo nos distritos industriais italianos e do Vale do Silício. Se o “velho” modelo da organização considerada característica da “nova competição” é a rede de relações laterais intra e entre firmas.

- A segunda razão é o surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), como as bases de dados compartilhadas, o correio eletrônico, as Internet, que têm como possibilidade uma maior capacidade de interação entre empresas dispersas.

- A terceira razão é a consolidação da redes como uma disciplina acadêmica não somente restrita a alguns grupos de sociólogos, mas expandida a uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

Balestrin, Vargas e Fayard (2005, p. 56) comentam que o conhecimento é criado apenas por indivíduos, uma organização ou uma rede interorganizacional não pode criar conhecimento, mas pode proporcionar um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores. Balestrin et al continua nos trazendo que para que o processo de criação de conhecimento interorganizacional seja efetivo, é necessário um ambiente de sinergia e de estímulo em que as emoções, as experiências, os sentimentos e as imagens mentais sejam compartilhados além das fronteiras da organização.

Continuando a discutir sobre redes, Fleury (2003, p. 2) busca conceitos e traz que as redes de conhecimento podem ser definidas como espaços onde ocorrem a

troca de informações e experiências entre profissionais de diversas áreas (SCHWARTZ, 2002).

Fleury (2003, p.2) ainda diz que a popularização dos estudos sobre os processos de constituição e dinâmicas organizacionais das redes de conhecimento são recentes, e se devem principalmente aos seguintes fatores:

- Terra(2000) (apud FLEURY, 2003, p.2) fala que o conhecimento, em suas mais variadas formas, tornou-se determinante para a competitividade tanto de empresas como de países.
- Fleury (2001) (apud FLEURY, 2003, p.2) informa sobre a difusão na utilização dos meios eletrônicos de produção, de conteúdo e comunicação permitiu transformar a informação anteriormente vinculada à uma localização física em bits digitais. Esta informação digital passa a ser transmitida, reproduzida, copiada e alterada de forma bastante simples e a um custo bastante reduzido.

É possível uma maior compreensão das redes de conhecimento e uma visão mais distinta do que são essas redes, pelas vantagens descritas por Creech e Willard (2001) (apud TOMAÉL, 2005, P. 99):

- As redes de conhecimento enfatizam a criação de valores comuns por todos os seus membros, movimentam-se por meio do compartilhamento da informação, visando a reunião e a criação de novos conhecimentos;
- As redes de conhecimento fortalecem a capacidade de pesquisa e de comunicação em todos os membros na rede;
- As redes de conhecimento identificam e implementam estratégias exigindo maior empenho dos responsáveis na tomada de decisões, isso porque movimentam o conhecimento dentro de políticas e práticas adotadas pelos participantes.

Tomaél (2005, p. 99) diz que a participação em redes sociais e a adoção de redes de comunicação são um meio de compartilhar a informação entre organizações e indivíduos com interesses comuns. Os fluxos de informação e conhecimento são decorrentes do movimento da rede e determinados pelos vínculos que se configuram e reconfiguram.

Tomaél (2005, p. 103) continua a nos dizer que a expressão “redes de conhecimento” é geralmente utilizada de forma ampla e inclui uma diversidade de modelos de trabalhos em cooperação. É importante discorrermos sobre os diferentes tipos de redes de conhecimento encontrados na literatura. Tomaél (2005, p. 103) se utiliza de Creech e Willard (2001) para demonstrar alguns modelos cooperativos.

Redes internas de gestão do conhecimento: redes que se desenvolvem através do mapeamento do conhecimento dos especialistas, combinado com a criação de ambientes apropriados para compartilhá-lo. Sua finalidade inicial é maximizar a aplicação do conhecimento individual agregando-o aos objetivos da organização. Estas redes são principalmente intra-organizacionais, embora possam até cruzar limites nacionais.

Alianças estratégicas: são arranjos intencionais entre organizações com interesses comuns, que permitem, às firmas participantes, ganhar vantagem competitiva em relação a seus concorrentes fora da rede. Ocorrem no setor privado.

Redes de Especialistas: reúnem preferentemente indivíduos, não organizações. O convite para se juntar à rede é baseado na especialidade, em uma área particular.

Podemos fazer uma analogia entre os *gatekeepers* tecnológicos, que atuam como intermediários na busca da informação, e as redes de especialistas, visto serem os *gatekeepers* especialistas em alguma área de uma organização.

Redes de informação: promovem primeiramente o acesso à informação fornecida por membros da rede e ocasionalmente se organizam por assuntos. Entretanto, são fundamentalmente de natureza passiva. Os usuários devem ir à rede para se beneficiar do trabalho dela.

Redes de conhecimento formal: consistem em grupos de organizações especializadas que trabalham juntas para um fim comum, fortalecem suas capacidades de pesquisa e de comunicação, compartilham bases de conhecimento e desenvolvem soluções que vão ao encontro das necessidades dos responsáveis pela tomada de decisões nos níveis nacional e internacional.

Creech & Willard (2001) (apud CARVALHO, 2010, P.46) (apud TOMAÉL, 2005, P. 103) concluem que uma rede de conhecimento formal é a instituição de um grupo de peritos que trabalham juntos em uma preocupação comum para se reforçar

mutuamente, para compartilhar bases de conhecimento e desenvolver soluções que atendam às necessidades alvo dos decisores no nível nacional e internacional. Podem atuar tanto nos espaços reais quanto nos virtuais, um não exclui o outro, ambos podem ser necessários em algum momento do desenvolvimento dos projetos em colaboração. O desenvolvimento do trabalho não está atrelado apenas ao compartilhamento do conhecimento explícito, mas também à construção do conhecimento novo, sendo necessário reconhecer a importância do conhecimento tácito (aprender como fazer) e implícito (visão, cultura e valores).

Não poderíamos nesta seção, deixar de falar de Comunidades de Prática (CdP), porque na promoção do conhecimento compartilhado dentro e entre as Secretarias, as Comunidades de Prática são de extrema importância. Mas o que é Comunidade de Prática?

Terra (2002, p72) informa sobre que o conceito de CdP foi originalmente cunhado pelo teórico Etienne Wenger. Terra (2002) continua a nos esclarecer que as CdPs consistem em pessoas ligadas informalmente, assim como contextualmente, por um interesse comum ao aprendizado e na aplicação prática.

Terra (2002, p. 72) ainda diz que as CdPs vão além dos limites tradicionais dos grupos ou das equipes de trabalho. Essas redes de trabalho podem se estender bem além dos limites de uma organização.

Fleury (2008, p. 65) diz que comunidades de prática, são grupos formados em torno da prática e que, no processo, desenvolvem conhecimento coletivo e distribuído. Argumenta que a prática compartilhada ao longo do tempo habilita os participantes a desenvolverem uma perspectiva comum e entenderem seu trabalho e como esse trabalho se ajusta ao ambiente circundante, unido-se, assim, em uma comunidade informal.

Tomaél (2005, p. 105) diz também que comunidade de prática é formada por dois ou mais indivíduos para a conversão e o compartilhamento de informação, visa o desenvolvimento de novas idéias e processos. A participação é voluntária, quanto maior o interesse dos participantes, mais condições a comunidade terá de se desenvolver. Atraem indivíduos que estão dispostos a compartilhar sua expertise. O que move essas comunidades é a intenção de fortalecer as habilidades individuais.

Terra (2002, p. 74) reforça o que Tomaél conclui antes, quando diz que o imperativo crescente de gerar novos conhecimentos e inovar rapidamente torna essas comunidades cada vez mais relevantes... Ao oferecer um ambiente de

aprendizado forte, baseado em trocas de informação sincronizadas ou assíncronas, as CdPs se tornam um conceito bastante atraente, tanto para o funcionário como para as organizações.

Sim, mas que oportunidades são estas? Terra (2002, p. 75) nos diz que as oportunidades ofertadas ao funcionários participantes podem ser resumidos a seguir:

- Aprender com especialistas e colegas;
- Desenvolver uma sensação de identidade e de fazer parte de algo importante (algumas vezes, em organizações sem rostos);
- Melhorar os elos com colegas de outros locais e organizações;
- Desenvolver perspectivas mais amplas da organização e do ambiente;
- Desenvolver redes pessoais de longo prazo;
- Receber reconhecimento por habilidades e conhecimentos específicos, não diretamente relacionados à descrição principal do próprio cargo;
- Melhorar a auto-estima;
- Novos funcionários podem identificar mais rapidamente as principais fontes de conhecimento, acionistas importantes e atuais prioridades organizacionais; e
- CdPs oferecem o espaço ideal para auto-realização e a busca de paixões pessoais.

Vimos as oportunidades para os funcionários, e as organizações em que elas teriam ganhos? Terra (2002, p. 75) utiliza-se de Etienne Wenger para informa que as organizações se beneficiam quando apóiam as CdPs, e estas agregam valores das seguintes maneiras:

- Elas ajudam a dirigir a estratégia;
- Elas dão início a novas linhas de negócios;
- Elas resolvem problemas rapidamente;
- Elas transferem as melhores práticas;
- Elas desenvolvem habilidades profissionais; e
- Elas ajudam a companhia a recrutar e reter talentos.

Para encerrar esta seção, não poderíamos deixar de falar sobre a Comunidade Virtual ou Redes de Conhecimento Virtual, encontramos em Jarvenpaa e Tanriverdi (2003) (apud TOMAEL 2005, p. 106) que esta rede é como uma

estrutura organizacional, podendo fortalecer a capacidade de processamento de informação da organização e dar poder à organização inteira para processar informação e tomar decisões. Na rede, o papel principal do chefe varia, consistindo não apenas em conceber o direito da tomada de decisão estratégica, mas também em submeter-se ao controle do relacionamento social dentro do núcleo e na periferia da rede.

Tomaél (2005, p. 106) afirma que as redes virtuais aproximam atores geograficamente dispersos, por meio de recursos tecnológicos, possibilitam o compartilhamento de interesses e projetos comuns, desenvolvem a cooperação entre indivíduos e organizações e abrem novas possibilidades de criação e trabalho.

Finalmente Tomaél (2005, p 112) fecha esta seção com a percepção que as redes de conhecimento podem compreender sobre o desenvolvimento de novas idéias e processos, decorrentes da interação entre atores e o fortalecimento dos estoques individuais e coletivos de uma determinada perícia. São configuradas e reconfiguradas pelo movimento da informação e pela construção do conhecimento.

As redes de conhecimento estão vinculadas ao contexto que as gera, sendo o ambiente social e cultural, no qual elas proliferam, determinante para o seu direcionamento e evolução.

3.3.5. Cultura Organizacional

Wagner III e Hollenbeck (2002, p.371) dizem que a cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de proceder. Ela influencia a organização formal ao modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos e aos arranjos estruturais. Conseqüentemente, a cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos adotados no trabalho. Tudo isso acontece porque as normas e os valores culturais fornecem informação social, e essa informação ajuda os funcionários a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor.

Robbins(2002, p. 498) nos diz que parece haver ampla concordância de que a cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização, diferindo de uma para outra. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Robbins(2002, p. 498) nos coloca ainda que existem sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização, são elas: (1) Inovação e assunção de riscos: O grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos. (2) Atenção aos detalhes: O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes. (3) Orientação para os resultados: O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles. (4) Orientação para as pessoas: O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização. (5) Orientação para a equipe: O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos. (6) Agressividade: O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas. (7) Estabilidade: O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do “status quo” em contraste ao crescimento.

Para Wagner III e Hollenbeck(2002, p. 367) a cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, mantendo os seus membros unidos e influenciando seu pensamento sobre si mesmos e seu trabalho.

Ainda em Wagner III e Hollenbeck(2002,367) encontramos que no processo de ajudar a criar um entendimento mútuo da vida da organização, a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas. Em primeiro lugar, ela *dá aos membros uma identidade organizacional*. Compartilhar normas, valores e percepções proporciona às pessoas um sentido de união, ajudando a promover um sentimento de propósito comum. Em segundo lugar, ela *facilita o compromisso coletivo*. O propósito comum que se desenvolve a partir de uma cultura compartilhada tende a suscitar um sólido compromisso em todos aqueles que aceitam a cultura como a sua própria. Em terceiro lugar, ela *promove a estabilidade organizacional*. Ao nutrir um senso comum de identidade e compromisso, a cultura encoraja a permanente integração e cooperação entre os membros de uma organização. Em quarto lugar, ela *molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes*. A cultura de uma organização serve como fonte de significados comuns para explicar por que as coisas acontecem. Ao desempenhar essas quatro funções básicas, a cultura organizacional funciona como um tipo de

cola social que ajuda a reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho.

4. Modelos de Gestão do Conhecimento

Mostraremos nesta seção dois modelos para promoção do conhecimento, porque como afirmam Nonaka e Takeuchi (2008, p.119) a criação do conhecimento deve ser acompanhada pela promoção do conhecimento, dadas a fragilidade característica do conhecimento e as várias barreiras à sua criação.

4.1. Modelo de Nonaka e Takeuchi

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 127) a criação do conhecimento organizacional envolve cinco subprocessos principais. Se um grande conceito como a criação do conhecimento não é decomposto em diferentes subprocessos, os administradores, assim como os funcionários, podem considerar toda a empreitada muito assustadora... Os cinco subprocessos da criação do conhecimento que enfatizo aqui são: (1) compartilhamento do conhecimento tácito, (2) criação de conceitos, (3) justificação de conceitos, (4) construção de um protótipo, e (5) nivelamento transversal do conhecimento.

Diante destes cinco subprodutos Nonaka e Takeuchi (2008, p. 128) afirmam que existem cinco promotores para a criação do conhecimento incluindo:

1. Incutir uma visão de conhecimento

Incutir uma visão de conhecimento enfatiza a necessidade de passar da mecânica da estratégia de negócios à importância de se criar uma visão geral do conhecimento em qualquer organização. Incutir a visão implica comunicar a visão organizacional até que os membros comecem a executá-la. Quando os administradores promovem uma visão de conhecimento eficaz, ajudam a encorajar a formação de microcomunidades, a justificação de conceitos e o nivelamento transversal do conhecimento em suas organizações.

2. Gestão de conversações

O segundo promotor, a gestão de conversação, facilita a comunicação entre os membros da organização. A essência das atividades organizacionais

reside na comunicação: comunicação entre os membros da organização e comunicação com os não-integrantes da organização. Por isso, descobrir como facilitar a comunicação em relação às atividades organizacionais é um promotor-chave para a criação do conhecimento.

3. Mobilização de ativistas do conhecimento

O terceiro promotor, a mobilização de ativistas do conhecimento, discute o que os agentes ativos de mudanças organizacionais podem fazer para desencadear a criação do conhecimento. O ativismo do conhecimento tem seis propósitos(1) foco e inicialização da criação do conhecimento; (2) redução do tempo e do custo necessários para a criação do conhecimento; (3) alavancagem de iniciativas de criação do conhecimento por toda a corporação; (4) melhoramento das condições daqueles engajados na criação do conhecimento, relacionando suas atividades ao quadro geral da empresa; (5) preparação dos participantes da criação de conhecimento para novas tarefas nas quais seu conhecimento é necessário; e(6) inclusão da perspectiva da microcomunidade do debate mais amplo de transformação organizacional.

4. Criação do contexto correto

O quarto promotor, a criação do contexto correto, examina as conexões próximas entre a estrutura organizacional, a estratégia e a promoção do conhecimento. As empresas devem ter estruturas organizacionais que facilitem a criação do conhecimento. Ao postular o quarto promotor, se discute o contexto estrutural promotor da criação do conhecimento que suporta a todos os outros. A criação do contexto correto envolve estruturas organizacionais que favorecem sólidos relacionamentos e colaboração eficaz. Em função do caráter interdisciplinar do conhecimento Na era pós-moderna, as estruturas organizacionais promotoras da criação do conhecimento devem ser aquelas que facilitem as atividades das unidades multifuncionais e de múltiplos negócios. Para apoiar tais atividades, é indispensável um grande comprometimento da alta gerência com as iniciativas de criação do conhecimento.

5. Globalização do conhecimento local

Finalmente, o último promotor, a globalização do conhecimento local, considera o aspecto complicado da disseminação global do conhecimento. Nesta época de globalização, é crucial para a vantagem competitiva de uma corporação que o conhecimento criado em uma determinada unidade local seja disseminado às demais unidades rápida e eficientemente. Dada a necessidade de satisfação das necessidades locais exclusivas, o conhecimento disseminado não deve ser usado imediatamente sem qualquer preocupação com a acomodação e a exclusividade locais. No entanto, globalizando o conhecimento local, as corporações serão capazes de reduzir o tempo e o custo das iniciativas de criação do conhecimento.

4.2. Modelo de Sicsú e Dias

Segundo Sicsú In Scsú e Rosenthal (2005, p. 50) diversos são os modelos utilizados pelas empresas dinâmicas no que concerne à gestão do conhecimento, No entanto, eles têm alguns princípios comuns para os quais se deve atentar, Sicsú demonstra os seguintes:

1. Partir do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um instrumento cada vez mais usual nas empresas que apresentam um dinamismo positivo. Na busca de definir caminhos para atingir objetivos específicos, definem-se prioridades e focos principais para as ações de curto, médio e longo prazos. E, nesse sentido, apontar qual o conhecimento é necessário, em que época, quem deve detê-lo, onde ele é relevante e por que.

2. A cultura da aprendizagem e os tipos de conhecimento

Ao analisar os conhecimentos utilizados pelas empresas, verifica-se que alguns deles são explicados em manuais ou outros instrumentos formais. No entanto a maioria deles é tácita, ou seja, não explicitados formalmente, O processo de aprendizado passa por partir de conhecimentos tácitos ou explícitos e transformá-los em novos conhecimentos que também podem ser dos dois tipos.

3. Em época de profundas mudanças, a inovação e a modernização são as armas de concorrência.

Duas variáveis condicionam o comportamento das empresas em época de mudanças: as estruturas de mercado e as alterações de produtos e processos.

4. Focar o sistema de informações é básico

O ponto de partida para o sistema de informações das empresas é a consciência de que o perfil de informações é relevante para a organização.

5. A história da empresa condiciona seu futuro

Um dos aspectos fundamentais das organizações é como administrar seu processo de mudança.

6. A dinâmica interna deve ser cooperativa

Os processos de gestão de inovação nas empresas têm mostrado que é extremamente relevante detectar lideranças que possam articular os processos de mudanças.

7. Devem-se ter as condições tecnológicas adequadas

Esses esforços em gestão do conhecimento podem ser infrutíferos se as empresas não possuem as condições mínimas tecnológicas para operacionalizá-las.

8. A manutenção de recursos humanos qualificados é a base dos modelos de gestão do conhecimento.

Não por uma razão “idílica”, mas devido a razões inerentes ao processo de acumulação capitalista, as empresas preocupadas com a área de gestão do conhecimento têm que ter uma política de recursos humanos que evite a evasão, principalmente nas pequenas organizações.

Síntese

Serão utilizados os conceitos apresentados para evidenciar ou não a gestão do conhecimento como foi levantada na problematização do projeto.

Estes conceitos também serão utilizados para evidenciar como o capital intelectual na administração pública pode ser inserido na rede de conhecimento formada pelas Secretarias Executivas da Prefeitura.

O conceito de cultura organizacional será utilizado no estudo para compreender, situar e para referenciar o local onde se dá a gestão do conhecimento como também a percepção que possui o servidor e o usuário respectivamente sobre a sua ação na prestação de serviço e a percepção sobre os serviços recebidos.

Foram vistos, os conceitos sobre conhecimento gerados tanto nos conceitos gerais quanto nos mais específicos na forma mais ampla quanto na forma mais específica da gestão do conhecimento. Serão vistos agora conceitos mais pertinentes da gestão do conhecimento no setor público, tais como: a evolução da administração burocrática a gerencial, e a gestão do conhecimento na gestão pública.

Capítulo 4 - O Setor Público

Na busca de compreender como a Gestão do Conhecimento se comporta na Administração Pública, encontramos neste capítulo conceitos que demonstram como a administração evoluiu no serviço público, e como dentro desta evolução a Gestão do Conhecimento se comporta conceitualmente.

Encontramos também relatos de experiências de sucesso em empresas como SERPRO, EMBRAPA e PETROBRÁS. E melhor ainda encontramos o relato de uma experiência de Gestão do Conhecimento na esfera do Poder Executivo Municipal, objeto desse estudo, que é a Gestão de Conhecimento da Prefeitura do Município de Curitiba. Experiência exitosa que nos leva a trilhar caminhos para a recomendação de premissas para a construção de redes objeto deste trabalho.

4.1. Da administração burocrática à gerencial

Relatamos a definição, a criação e a diferença entre conhecimento e informação para que assim pudéssemos melhor compreender como gerir este conhecimento e como o capital intelectual se insere neste contexto. A partir de agora iremos ver como este conhecimento esta dentro da estrutura governamental.

Pereira e Spink(2001, p. 241) dizem que a administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do Exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século passado, nos Estados Unidos no começo deste século e no Brasil em 1936, com a reforma administrativa promovida por Mauricio Nabuco e Luiz Simões Lopes. É a burocracia que Max Weber descreveu baseada no princípio do mérito profissional.

Pereira e Spink(2001, p. 241) colocam ainda que a administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto, o pressuposto de eficiência em que se baseava não se mostrou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX cedeu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que ela não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Ainda em Pereira e Spink (2001, p. 242) encontramos que após a II Guerra Mundial houve uma reafirmação dos valores burocráticos, mas, ao mesmo tempo, a influência da administração de empresas começou a se fazer sentir na administração pública. As idéias de descentralização e de flexibilização administrativa ganharam espaço em todos os governos. Entretanto, a reforma da administração pública só ganharia força a partir dos anos 70, quando teve início a crise do Estado, que levaria à crise também sua burocracia. Em consequência, nos anos 80 iniciou-se uma grande revolução na administração pública dos países centrais em direção a uma administração pública gerencial.

4.2. Administração Pública e Gestão

Benz (2009, p. 27) nos demonstra que à evolução do nível de conscientização da população, cada vez mais informada e sabedora de seus direitos, deve corresponder uma crescente melhoria da qualidade dos serviços públicos. A necessidade de aproximação do Estado com a sociedade, como meio de assegurar o pleno exercício da cidadania é um dos pontos fundamentais que devem reger a atuação do Estado contemporâneo.

A interface do relacionamento do Estado-nação com a sociedade se dá, o mais das vezes, através da prestação do serviço público. Desse modo, pode-se entender, como apregoa Matias-Pereira (2008) (apud BENZ, 2009,27), que a Administração Pública esteja situada entre o Estado e o cidadão. Resulta que a necessidade de prestação adequada do serviço público demanda que a atuação da Administração se faça com eficácia, eficiência e efetividade.

Ainda em Benz (2009,28) não se pode deixar de chamar a atenção para o fato de haver diferenças cruciais entre governança corporativa e governança pública. Enquanto a governança corporativa está voltada estritamente ao lucro, na seara da Administração Pública os gestores são responsáveis por bens da sociedade, “cuja gestão deve ser feita com elevado nível de compromisso, responsabilidade, transparência, ética e senso de justiça” Matias-Pereira (2008,p. 4) (apud BENZ, 2009,28)

Pessoa (2000) (apud BENZ, 2009,28), ao abordar a reforma administrativa inserida na Constituição Federal de 1988, através da Emenda Constitucional nº 19/98, critica veementemente o modelo conhecido por “Nova Administração Pública”, ressaltando a necessidade de haver um novo equilíbrio entre três princípios

administrativos constitucionalmente previstos como vetores da Administração Pública, os Princípios da Legalidade, da Moralidade e da Eficiência, em consonância com o Estado Democrático de Direito, traduzido pela Carta Constitucional de 1988. Posiciona o Princípio da Legalidade como a vertente de uma série de outros princípios do Direito Administrativo, como o devido processo legal, os Princípios da Finalidade, da Publicidade, da Impessoalidade, da Motivação e da Razoabilidade.

Evidencia-se que a gestão pública é bem mais complexa do que a gestão de negócios, não se limitando a uma questão de eficiência e eficácia, tendo em vista que, como colocam Kickert e Stillmann (apud MATIAS-PEREIRA, 2008) (apud BENZ, 2009,28), questões de legalidade e legitimidade também fazem parte da Administração Pública, por ser voltada a um contexto sociopolítico complexo.

É nesse cenário que a modernização e o aprimoramento do Estado e de seu modelo de gestão se fazem mais prementes. No rastro dessa necessidade, o modelo essencialmente burocrático foi sendo deixado de lado, com a adoção de novos modelos de cunho gerencial.

Benz (2009,28) diz que diversos movimentos foram criados com o intuito de adotar modelos gerenciais na Administração Pública, cada um com lastro em pensamento ideológico próprio, com aspectos positivos e negativos. Entretanto, o que se quer ressaltar é a estrita ligação entre a modernização e o aumento do grau de informação da sociedade em relação à necessidade de melhoria dos modelos de gestão pública e com a prestação do serviço público. É nesse sentido que se colocam as experiências de Gestão do Conhecimento na Administração Pública, visando à modernização e melhoria da qualidade do serviço prestado.

Para fechar este capítulo veremos a finalidade da Gestão do Conhecimento na Gestão Pública, assunto do próximo bloco.

4.3. Gestão do Conhecimento na Gestão Pública

Encontramos em Batista (2004, p. 10) que a finalidade da Gestão do Conhecimento é melhorar o desempenho de empresas do setor produtivo, organizações não-governamentais, segmentos organizados da sociedade, países e indivíduos. Para as empresas privadas, por exemplo, isso significa melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentar a satisfação dos clientes, inovar, elevar a produtividade e, conseqüentemente, ampliar a rentabilidade e o desempenho em

relação à concorrência. No entanto, na sociedade democrática, a Gestão do Conhecimento tem uma finalidade bem mais ampla na Administração Pública.

Batista (2004; p. 10) ainda nos diz que além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir o conhecimento para: *i)* tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; *ii)* preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; *iii)* promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e *iv)* criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.

Batista (2004,11) finaliza dizendo que o papel da gestão do conhecimento na Administração Pública transcende, portanto, a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial.

Veremos a seguir as práticas da Gestão do Conhecimento em cinco empresas públicas

4.4. A Prática da Gestão do Conhecimento na Administração Pública

Nesta seção Schlesinger.... [et al.] (2008, p. 48) nos apresentam algumas práticas que demonstram como as organizações públicas gerenciam de maneira pró-ativa o conhecimento. As organizações escolhidas foram aquelas que apresentaram, em congressos ou outra literatura da área de gestão do conhecimento, suas práticas ou iniciativas. Dessa forma, a maioria das organizações é pública (SERPRO, EMBRAPA, PETROBRÁS).

Schlesinger.... [et al.] (2008, p. 49) dizem que as atribuições dessas organizações são bastante variadas. O SERPRO provê e integra soluções em tecnologia de informação. A EMBRAPA viabiliza soluções para o desenvolvimento

sustentado do agro-negócio brasileiro, por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias. A PETROBRÁS desenvolve atividades de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo no Brasil e exterior.

4.4.1. SERPRO

Schlesinger.... [et al.] (2008, p. 50) colocam que em 2000 foi instituída a Política de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional (GCO) do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). A política desdobra-se em três sub-processos: Gestão dos Conhecimentos Organizacionais, Gestão das competências Institucionais e Individuais e Gestão dos Talentos Humanos. O SERPRO concretiza suas atividades de Gestão do Conhecimento de duas formas: pela Comunidade SERPRO de conhecimentos e pelo Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais.

A preocupação com a perda de talentos – profissionais de alto nível de qualificação – fez com que o SERPRO criasse fóruns (presenciais e virtuais) nos quais os funcionários podem discutir e trocar conhecimentos sobre temas de interesse comum. Como resultado existem atualmente na empresa diversas comunidades consideradas como oportunidades para o compartilhamento de informações, idéias e experiências que podem contribuir para a solução de problemas e o aperfeiçoamento de processos e atividades. A Gestão dos Conhecimentos Organizacionais utiliza como suporte a Base SERPRO de Conhecimentos. Por meio de ferramentas virtuais da Base, parte integrante do portal Corporativo SERPRO, os conhecimentos são armazenados, disponibilizados e compartilhados, apoiando as comunidades virtuais e de prática do SERPRO a maior empresa pública de prestação de serviços em tecnologia da informação do Brasil.

A Gestão das Competências Institucionais e Individuais utiliza o Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais que registra os processos, produtos e serviços organizacionais e o relacionamento com clientes. Para documentar tais conhecimentos, a empresa utiliza a Árvore SERPRO de Conhecimentos. A árvore conta com ramos de conhecimentos e assuntos vinculados com informações, idéias e experiências documentadas na Base SERPRO de Conhecimentos.

4.4.2. EMBRAPA

Segundo Schlesinger.... [et al.] (2008, p. 51) dizem que a Agência de Informação da EMBRAPA é um espaço virtual de interação na *web* no qual as pessoas podem compartilhar informações e conhecimentos relacionados a problemas e temas em discussão, a projetos e pesquisas e a redes de pesquisa.

As Comunidades de Prática (COPs) da EMBRAPA são um instrumento de suporte às equipes, líderes e gerentes de projetos e às redes de pesquisa. Elas permitem o armazenamento, a disponibilização e o fomento ao compartilhamento de informações e conhecimentos relativos às atividades não-estruturadas e às semi-estruturadas dos projetos de pesquisa.

As comunidades servem para apoiar os demais meios de interação entre pesquisadores e técnicos utilizados na execução dos projetos de pesquisa (reuniões, video-conferências, contatos telefônicos). É uma maneira de tratar todas as interações virtuais, pela Internet, em espaço organizado, de integração virtual, no qual todo o histórico das interações é preservado e todas as ferramentas típicas de Internet (chat, fóruns, e-mails, download, catálogo de sites favoritos, eventos) estão integradas em um único ambiente de software.

Na implementação das comunidades de prática foram priorizadas as atividades-fim e estratégicas da empresa. Os trabalhos foram iniciados por meio de projetos piloto com grupos incentivados pela empresa e pelos líderes das redes de pesquisa de instrumentos de apoio à coordenação e à gestão. O interesse pelas comunidades de prática na EMBRAPA demonstra que as lideranças das áreas de pesquisa e desenvolvimento perceberam o seu potencial como ferramenta de apoio aos processos da empresa.

O *site* que hospeda as comunidades opera em vários níveis de acesso e atende tanto ao público técnico-científico em geral, quanto aos participantes dos projetos das redes de pesquisa associadas à EMBRAPA.

Toda a comunidade interessada tem acesso ao primeiro nível, em que são disponibilizadas informações sobre iniciativas de pesquisa e desenvolvimento da empresa, informações institucionais, notícias outras formas de comunicação. O acesso ao segundo nível é restrito aos pesquisadores e técnicos da EMBRAPA e aos seus parceiros. Esse nível é composto por redes de pesquisa.

As comunidades ligadas às redes de pesquisa do nível dois e aquelas sobre grandes temas de pesquisa como carne de qualidade, genoma e plantio direto fazem parte do nível três. Esse nível é o ponto de encontro de todos os participantes das redes de pesquisa para discussão e troca de idéias de temas da rede e, principalmente, de integração e coordenação dos trabalhos executados nos diversos projetos de pesquisa. No quarto nível estão as comunidades virtuais que operam em projetos de pesquisa. As informações são armazenadas em uma única base de dados. Não há limites de níveis e também de número de comunidades.

4.4.3. PETROBRÁS

Segundo Schlesinger.... [et al.] (2008, p.52) a PETROBRAS trabalha com três tipos de práticas de gestão do conhecimento. O Banco de Conhecimentos, o *Mentoring* e o Grupo de Revisão de Projetos.

O Banco de Conhecimentos é uma base na qual são arquivadas as lições aprendidas, as melhores práticas e os alertas de determinada unidade gerencial.

As lições aprendidas são narrativas de experiências nas quais se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças entre ambas e o que foi aprendido durante o processo.

As melhores práticas são aquelas já avaliadas e comparadas com outras práticas e consideradas quase um padrão a ser seguido. Podem ser definidas como procedimento de validade para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.

Os alertas são utilizados pela empresa para comunicar procedimentos que originam resultados indesejáveis ou que exijam atenção dos colaboradores. A finalidade do Banco de Conhecimentos é permitir que os grupos geograficamente afastados possam compartilhar conhecimentos, experiências, *know-how*, soluções criativas e *insights*.

No caso das lições aprendidas e dos alertas, o Banco de Conhecimentos permite que os funcionários aprendam com os erros e os acertos ocorridos na execução das atividades e dos processos internos da organização. O Banco serve também para conscientizar as equipes e os colaboradores sobre a importância da reflexão sobre tais acertos e erros em cada etapa do processo.

O *Mentoring* é uma prática que a PETROBRÁS utiliza para assegurar a transferência de habilidades, conhecimentos e competências de profissionais com larga experiência na empresa para colaboradores.

O objetivo do *Mentoring* é o desenvolvimento humano. O mentor investe tempo, energia e esforço para compartilhar conhecimento e contribuir para o desenvolvimento das habilidades de outra pessoa. Nessa relação, o mentor procura apoiar e direcionar a atuação pessoal por meio de atitudes positivas como integridade, compromisso, experiência e perseverança. A PETROBRÁS, ainda em fase de planejamento, trabalha com quatro tipos de mentores: o conselheiro, o intelectual, o formador e o consultor organizacional. Futuramente deve instituir o *mentoring* nas áreas técnica e gerencial.

O Grupo de Revisão de Projetos é uma força-tarefa temporária com competências no gerenciamento de Projetos. Os membros do grupo compartilham conhecimentos, experiências, lições aprendidas e melhores práticas.

4.5. A Prefeitura do Município de Curitiba na Sociedade do Conhecimento

Na busca de um modelo de gestão do conhecimento, encontrei no IMAP/Curitiba – Instituto Municipal de Administração Pública – a resposta. A servidora Claudia Aparecida Savi da Escola de Administração Pública – Cidade de Curitiba nos encaminhou um trabalho sobre a aplicação deste modelo. O trabalho é a Gestão do Conhecimento na Administração Pública de SCHLESINGER, Cristina Costa Barros.... [et al.] (2008) que segue:

A cidade de Curitiba nas últimas décadas tem se caracterizado pela adoção de soluções inovadoras e criativas pela sua Prefeitura Municipal. Apesar de não terem sido construídas somente no período da recém chamada sociedade do conhecimento, essas soluções apresentam em sua constituição todos os seus elementos. O modelo de gestão adotado pela Prefeitura de Curitiba prioriza sua atuação intersetorial, descentralizada e compartilhada visando melhoria de vida de seus moradores.

Deve-se lembrar que as realizações de todas as melhorias contínuas na cidade de Curitiba tiveram como atores principais seus servidores, os quais exercem duplo papel “servidor e cidadão”. Esta condição os coloca não só como os responsáveis pelas inovações implementadas, mas também como seus usuários e conseqüentemente sensíveis a suas melhorias e aperfeiçoamentos ao longo do

tempo. Assim, a Secretaria Municipal de Recursos Humanos (SMRH) da Prefeitura de Curitiba, consciente deste duplo papel exercido pelos seus funcionários, considera que, sem a prática dos conceitos, da criação e utilização de produtos/processos que compõem a atual sociedade do conhecimento suas ações seriam frágeis ou mesmo inócuas. Para tal foi criado um clima organizacional que levou os seus colaboradores a transformar informações em conhecimentos, disponibilizando-os e assim contribuindo na construção de uma capital em sintonia com os valores da sociedade contemporânea.

Nessa direção, os servidores são envolvidos enquanto “cidadãos” por projetos destinados à comunidade da cidade de Curitiba (Faróis do Saber, Digitando o Futuro, Inter Clique e Banco de Sucessos). Em contrapartida, enquanto “servidores” têm disponibilizado para si o portal RH 24 Horas e demais produtos e processos internos da administração.

O Banco de Idéias, Enciclopédia de Talentos, Quem Sabe Ensina e Biblioteca Virtual, ainda em fase piloto, estão restritos ao acesso dos servidores da SMRH, tendo sido elaborados como verdadeiros projetos guarda-chuva que no futuro, passarão a envolver os mais diferentes setores, possibilitando um aprendizado corporativo nas diversas áreas do conhecimento.

4.5.1 Faróis do Saber

Os Faróis do Saber são bibliotecas comunitárias que funcionam articuladas às escolas municipais ou em logradouros públicos. Constituem-se em pontos de referência cultural e lazer para a comunidade, disseminando o conceito de que o conhecimento é um bem que pertence a todos. Tem como objetivo diversificar oportunidades de acesso ao saber promovendo igualdade social, consciência crítica e avanço intelectual. Além disso, expande o espaço do ensino formal, tornando-se um importante instrumento para a formação e o exercício da cidadania.

Trata-se de um ambiente que propicia oportunidade de aprendizado para as necessidades específicas de cada pessoa, revelando uma proximidade teórica com os conceitos da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

A interface entre as pessoas dentro desse espaço pode favorecer a troca de conhecimentos tácitos. Essa interface pode ser identificada entre os diferentes usuários formando-se uma rede de conhecimento, ou então, entre usuários e funcionários do Farol do Saber. A troca de informações entre funcionários e usuários

constitui-se em importante oportunidade de compartilhamento de conhecimentos tácitos, uma vez que, esse envolvimento valoriza os fluxos de informações e busca atender às necessidades que os usuários têm. No que se refere ao conhecimento explícito, esse se encontra expresso nos diferentes canais de informações disponíveis nos faróis como livros, revistas, bases de dados dentre outros.

4.5.2 Digitando o Futuro

O Projeto Digitando o Futuro foi lançado pela Prefeitura Municipal de Curitiba, e tem como objetivo levar às comunidades menos favorecidas, acesso à informática e a tecnologia. Tornou-se a primeira rede pública de Internet do Brasil. O projeto conta com a participação de empresas e de organizações sociais e é fruto de parceria entre a Secretaria Municipal de Educação e o Instituto Curitiba de Informática (ICI).

As vantagens alcançadas por meio da Internet, são inúmeras: os indivíduos tornam-se mais autônomos, pesquisam além de suas necessidades imediatas e têm idéias, conforme preconizam Nonaka e Takeuchi (1997) sobre princípios básicos para acelerar a espiral do conhecimento. Nesse sentido, pode-se afirmar que o projeto Digitando o Futuro é uma rede de Internet que está contribuindo para a criação de novos conhecimentos.

4.5.3 Inter Clique

O Inter Clique é uma plataforma móvel de acesso à Internet, por meio de um ônibus itinerante que atende bairros e pontos turísticos da cidade. Esse Projeto é resultado da parceria entre o Instituto Curitiba de Informática, Volkswagen, Brasil Telecom e ConectBus, e visa atender as necessidades da Prefeitura Municipal de Curitiba para a inclusão digital.

As características desse projeto se assemelham com as do Digitando o Futuro, ou seja, ambos possuem a plataforma da Internet como base. Nesse sentido, as contribuições apontadas no projeto anterior, envolvendo principalmente a comunidade das escolas, se expandem neste para um universo maior, a sociedade como um todo.

4.5.4 Banco de Sucessos

O Banco de Sucessos da Prefeitura Municipal de Curitiba é um programa que estimula o registro das melhores práticas de trabalho dos seus servidores nos diferentes setores de atuação. Trata-se de um importante canal de disseminação de experiências, cujos resultados foram considerados positivos.

Por meio dessa prática, é possível identificar e analisar lições aprendidas, para que sirvam de apoio técnico para os agentes municipais interessados na sua implantação. À medida em que essas novas práticas são trabalhadas, podem ocorrer mudanças, melhorando o desempenho organizacional. As melhores práticas estão correlacionadas com análise, criatividade e inovação.

O Banco de Sucessos vem, portanto, ao encontro da necessidade da Administração Pública em registrar as melhores práticas. Com essa prática os conhecimentos tácitos e explícitos são registrados para futuro uso. Assim sendo, pode-se afirmar que o registro de experiências no Banco de Sucessos vem contribuindo para o processo de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento na Prefeitura Municipal de Curitiba.

4.5.5 Portal RH 24 Horas

O Portal RH 24 Horas é a porta de entrada do servidor da Prefeitura Municipal de Curitiba para todos os serviços disponíveis da Secretaria Municipal de Recursos Humanos (SMRH). O servidor municipal pode obter informações funcionais como também ter acesso aos produtos de Gestão do Conhecimento desenvolvidos na própria Secretaria, tais como a Enciclopédia de Talentos, Banco de Idéias, Biblioteca Virtual e Quem Sabe Ensina. No RH 24 Horas estão disponibilizadas notícias sobre recursos humanos, contracheques, extratos de licença-prêmio, comprovantes de rendimentos e de retenção de imposto de renda, recurso para atualização cadastral, extratos de férias, roteiros de descontos, consulta a afastamentos e a legislação de recursos humanos.

Para estimular as pessoas para utilização do Portal existem multiplicadores de Gestão do Conhecimento, ou seja, pessoas que estão lotadas de maneira descentralizada nos diversos órgãos e servem como elo entre os usuários e o projeto.

Essas pessoas têm papel de destaque porque contribuem para disseminação, aceitação e utilização do produto dentro de cada órgão.

4.5.6 Enciclopédia de Talentos

Esse produto tem por objetivo divulgar as habilidades, competências e talentos dos servidores da Prefeitura Municipal de Curitiba. Trata-se um produto de Gestão do Conhecimento que tem por filosofia o cadastramento dos talentos do servidor não necessariamente vinculados ao papel profissional. Está disponível no portal da Prefeitura de Curitiba, no Portal RH 24 Horas.

Além disso, proporciona às pessoas um espaço onde possam ter acesso às informações sobre cursos promovidos em diferentes instituições, cadastrar-se em cursos de interesse e ainda participar de fóruns de discussão e *chats* com outros servidores. A estrutura conta com cinco opções: 1) Talentos, 2) Classificados, 3) Cursos, 4) *Chats* e 5) Fóruns.

4.5.7 Banco de Idéias

A Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC), consciente que os servidores que executam as atividades são os mais indicados para sugerirem idéias melhorando ou mudando o jeito de fazer antigas formas de trabalho, desenvolveu um sistema de Banco de Idéias próprio. Trata-se de uma mobilização dos servidores para a criação de soluções. O de Banco de Idéias é disponibilizado para o servidor cadastrar suas idéias de forma individual ou em grupo inicialmente por meio de um formulário eletrônico, no portal da PMC, no endereço www.curitiba.pr.gov.br, no menu “Servidor”, no “RH 24 Horas”. O critério para inserção da idéia no Banco é que esta beneficie servidores ou cidadãos; seja viável técnica e economicamente e contenha informações sobre o que e como deve ser melhorado/criado.

O Banco de Idéias é um instrumento que possibilita estimular a autonomia das pessoas para criação do conhecimento. É utilizado como ferramenta tecnológica e gerencial, com delineamento de processos e políticas bem estruturados, voltado a sistematizar, organizar, proteger, disseminar e multiplicar informações e conhecimentos para a organização. O reconhecimento da idéia é elemento fundamental de estímulo ao compartilhamento.

4.5.8 Quem Sabe Ensina

Apesar da crescente importância dos sistemas de informações são as pessoas, que através de colaboração efetiva, aprendem, criam, detêm e transmitem o conhecimento mais relevante para o sucesso das organizações. A iniciativa de

gestão do conhecimento intitulada Quem Sabe Ensina parte desta premissa. Trabalha no sentido de abrir canais, estimulando a visão de que conhecimento e colaboração são elementos complementares.

. O Objetivo inicial é identificar os talentos internos dentro do universo de servidores e na sequência transferir conhecimentos mediante o repasse voluntário de informações. Além disso, serve também para estimulá-los a compartilhar seus conhecimentos e oportunizar o exercício de atividade diferente da sua rotina diária, valorizando sua capacitação. O repasse poderá ser feito na forma de palestras, cursos, seminários, dinâmicas, entre outras, de acordo com a disponibilidade do servidor e o interesse ou necessidade de um solicitante.

Trata-se de uma importante estratégia organizacional para registrar e compartilhar os conhecimentos. Dessa forma, os conhecimentos adquiridos durante a execução de um projeto são socializados.

4.5.9 Biblioteca Virtual

O processo de buscar informações e conhecimentos somente em repositórios ou acervos bibliográficos não mais se adapta à sociedade contemporânea. Na sociedade informatizada, a informação passa a fluir livremente, fugindo do controle dos catálogos e acervos, para as bases de dados dos computadores. Partindo dessa realidade, a SMRH aderiu a esses pressupostos.

A Biblioteca Virtual da SMRH foi desenvolvida visando atingir as necessidades da comunidade de usuários da SMRH, buscando estabelecer uma interface bem projetada e agradável e estimulando-a a mais buscar novas informações e realizar novas pesquisas. Para isso, na fase de idealização do produto esses usuários foram envolvidos, buscando-se uma concordância de opiniões e objetivos.

A Biblioteca Virtual é um instrumento disponibilizado com o intuito de que o recurso conhecimento seja socializado e utilizado como gerador de valor e garantia de qualidade nos serviços prestados à comunidade.

Síntese

Utilizaremos as informações sobre a evolução da administração burocrática à gerencial, para responder se a estrutura institucional da Prefeitura de Arapiraca

acompanhou ou não modelo gerencial ou continua simplesmente burocrático, e localizar o estudo das rede de conhecimento no contexto vigente dentro da instituição.

Os conceitos de gestão do conhecimento na gestão pública serão utilizados para entender como o governo pensa, como ele esta se preparando ou não para enfrentar o novo contexto mundial e nacional. Contexto este que é o da redução das desigualdades sociais, parceria com vários atores sociais, elaboração de políticas públicas e outros tantos desafios colocados a prova para os atuais e os novos governos que virão.

Serão utilizados os conceitos de gestão do conhecimento na gestão pública para compreender com que ferramentas, sejam elas sociais ou de TI, as instituições públicas, especificamente a Prefeitura de Arapiraca, usam para gerenciar esta nova forma de gestão, tais como são as redes de conhecimento através de conceitos que elevam a participação tanto de servidores quanto de usuários nas decisões no que se refere ao seu bem-estar social, além de interação através dos governos 2.0.

Capítulo 5 - Análise dos Resultados da Pesquisa

Buscamos uma ferramenta que nos desse uma visão de como os servidores públicos municipais percebem a Gestão do Conhecimento tanto na formulação de Políticas de GC na Instituição Pública quanto na validação de problemas causados pela falta de uma Gestão do Conhecimento. Encontramos então o trabalho de Sônia Goulart Gonçalves denominado Elementos Básicos para a Formulação de uma Política de Gestão do Conhecimento Para a Administração Pública Federal Brasileira. A escolha deste questionário se deu exatamente porque ele nos permite enxergar sob diversas premissas como implementar uma política de GC e analisar problemas previamente levantados nesse trabalho de Sônia Goulart Gonçalves, já que em sua pesquisa, ela analisou como os servidores e gestores podem analisar e se eles validariam esses problemas na Prefeitura de Arapiraca.

Diante disto, aplicamos tais questionários aos servidores e gestores e a partir de agora iremos analisar os dados colhidos nesta amostragem de quinze servidores e cinco gestores.

Neste primeiro momento, está a caracterização dos servidores efetivos com a análise de seus dados, e logo após os dos gestores (Secretários Executivos), na seguinte seqüência: Questionário de Premissas e Problemas para Validação.

5.1. Perfil dos Servidores Pesquisados

Foram entrevistados quinze servidores efetivos, sendo cinco servidores do sexo masculino destes um possui o curso médio completo, um possui o curso superior incompleto e três servidores possuem o curso superior completo. Quanto aos servidores do sexo feminino, temos duas com o curso médio completo, duas com o curso superior incompleto e onze com o curso superior completo. Quanto ao tempo de serviço o menor tempo é de quatro anos de serviço efetivo no quadro da Prefeitura e o máximo é de trinta anos.

5.2. Apuração das respostas dos servidores

Apuramos as respostas baseadas nos fatores já antes determinados no quadro metodológico, ou seja, visão geral da GC na Prefeitura e finalidade de um programa sobre o tema; cultura organizacional; estratégia de implantação;

compartilhamento de conhecimento; desenvolvimento de competências; tecnologia e cooperação entre Prefeitura e outras instituições

Tabelas Apuradas

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
17	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar indicadores e sistema de avaliação de impacto das práticas de Gestão do Conhecimento nos resultados das ações do governo	0%	0%	20%	20%	60%
18	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a criação formal de unidades de coordenação de Gestão do Conhecimento nas Secretarias	7%	7%	7%	20%	60%
19	As políticas de Gestão do Conhecimento devem assegurar recursos financeiros para as ações de Gestão do Conhecimento por meio de implantação de programa no orçamento municipal	0%	0%	7%	14%	80%

Tabela 1: Visão geral da CG na Prefeitura e finalidade de um programa sobre o tema

Fonte: O autor

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
1	A implantação de políticas de Gestão do Conhecimento na Prefeitura depende fortemente de uma mudança de atitudes e cultura por parte das lideranças de Departamentos da Secretaria	7%	0%	20%	14%	60%
2	A implantação de políticas de Gestão do Conhecimento na Prefeitura depende fortemente de uma mudança de atitudes e cultura por parte dos Secretários de cada Secretaria	0%	0%	7%	20%	74%

Tabela 2: Cultura Organizacional

Fonte: O autor

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
3	A implantação de políticas de Gestão do Conhecimento deve ser feita em um programa a longo prazo, com resultados parciais de curto e médio prazos	7%	0%	14%	14%	67%
4	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para assegurar o alinhamento das práticas de Gestão do Conhecimento com as definições estratégicas do Governo Municipal	0%	7%	0%	20%	80%
5	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para identificar a base de conhecimentos relevantes para execução dos planos do Governo Municipal	0%	0%	0%	7%	94%
6	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a aquisição de conhecimentos relevantes para a execução dos planos do Governo Municipal	0%	14%	0%	14%	74%

Tabela 3: Estratégia para implantação da GC

Fonte: O autor

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
7	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a construção de bases de dados intersecretariais, com conhecimentos relevantes e acesso amplo para pesquisa, a exemplo de Banco de Projetos	0%	7%	7%	7%	80%
8	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a construção de Banco de Especialistas, formado pelos quadros de pessoal da Prefeitura, com caráter intersecretariais	0%	20%	0%	14%	67%
9	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para estimular o surgimentos de fóruns temáticos intersecretariais que dinamizem a articulação entre as áreas de governo	0%	0%	20%	14%	67%
16	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a identificação e adoção formal de meios de reconhecimento, individual e coletivo, do compartilhamento de conhecimentos	0%	7%	7%	14%	74%

Tabela 4: Compartilhamento de conhecimento

Fonte: O autor

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
10	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a capacitação dos servidores da Prefeitura para a atuação em redes presenciais e virtuais de aprendizado colaborativo	0%	0%	0%	7%	94%
11	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a capacitação dos gestores da Prefeitura para a atuação em redes presenciais e virtuais de aprendizado colaborativo	0%	0%	0%	7%	94%
12	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar o desenvolvimento das competências, individuais e coletivas, dos quadros de pessoal da Prefeitura, necessárias à consecução das práticas de Gestão do Conhecimento	0%	0%	0%	0%	100%

Tabela 5: Desenvolvimento de competências

Fonte: O autor

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
13	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar metodologias e ferramentas tecnológicas para capturar e distribuir o conhecimento não documentado existe nas Secretarias	7%	0%	14%	20%	54%
14	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a infra-estrutura computacional necessária ao compartilhamento de conhecimentos	0%	0%	0%	20%	80%
15	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar o investimento em tecnologias voltadas para facilitar o aprendizado colaborativo nas Secretarias	0%	0%	7%	20%	74%

Tabela 6: Tecnologia para a GC

Fonte: O autor

Cooperação entre a Prefeitura e outras instituições

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
20	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e as Universidades	0%	7%	14%	20%	60%
21	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e as Institutos de Pesquisa	0%	7%	14%	27%	54%
22	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e as Instituições Estaduais	0%	0%	7%	20%	74%
23	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e a Administração Estadual	0%	14%	7%	20%	60%
24	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e a Administração Federal	0%	7%	7%	20%	67%

Tabela 7: Cooperação entre a Prefeitura e outras instituições

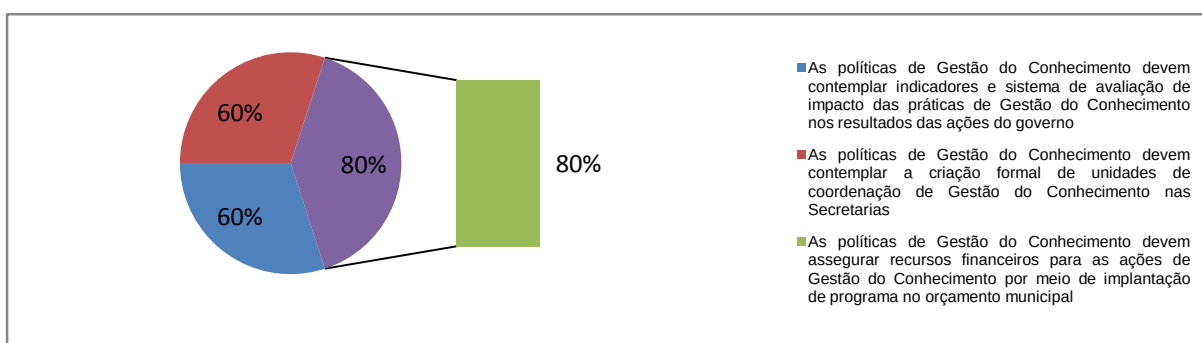
Fonte: O autor

5.3. Análise dos Dados

O questionário aplicado aos servidores das Secretarias será analisado pelos fatores os quais foram divididos da seguinte forma:

5.3.1. Quanto a Visão Geral sobre a GC na Prefeitura

Buscamos entender como se dá a visão geral dos servidores efetivos sobre a CG na Prefeitura e finalidade de um programa sobre o tema. Encontramos a seguinte visão (quadro 1):



Quadro 1: Visão Geral da CG na Prefeitura de Arapiraca

Fonte: O autor

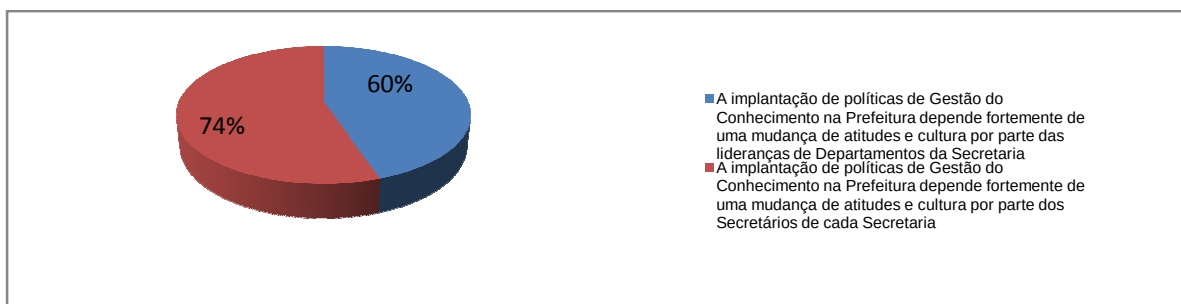
Podemos entender que entre os servidores há uma percepção da necessidade de indicadores avaliando as ações do Governo, através da criação de uma unidade formal de coordenação e que não fique por conta de cada Secretaria e quase todos os servidores respondentes declaram que a Gestão do Conhecimento não é um programa de um Governo mais de todos quando declaram que devem ser assegurados recursos financeiros para implantação do programa no orçamento municipal.

Agora iremos observar o segundo fator sobre a Gestão do Conhecimento na Prefeitura de Arapiraca, o fator sobre a Cultura Organizacional.

5.3.2. Quanto a Cultura Organizacional

Neste fator, fica claro que os servidores respondentes acreditam que para ser implantada uma política de Gestão do Conhecimento há uma necessidade premente de uma mudança de atitude e cultura tanto por parte das lideranças dos Departamentos quanto dos Secretários Executivos. Entendendo que tanto os Chefes

de Departamento quanto os Secretários Executivos são gestores estratégicos convocados externamente pela prefeitura de Arapiraca, entendendo que a implantação de novas práticas no governo depende quase que exclusivamente da alta liderança, ou seja, são eles que patrocinam a inovação necessária para o setor público, são eles que podem trazer práticas para Gestão do Conhecimento, como podemos observar no quadro 2 abaixo.



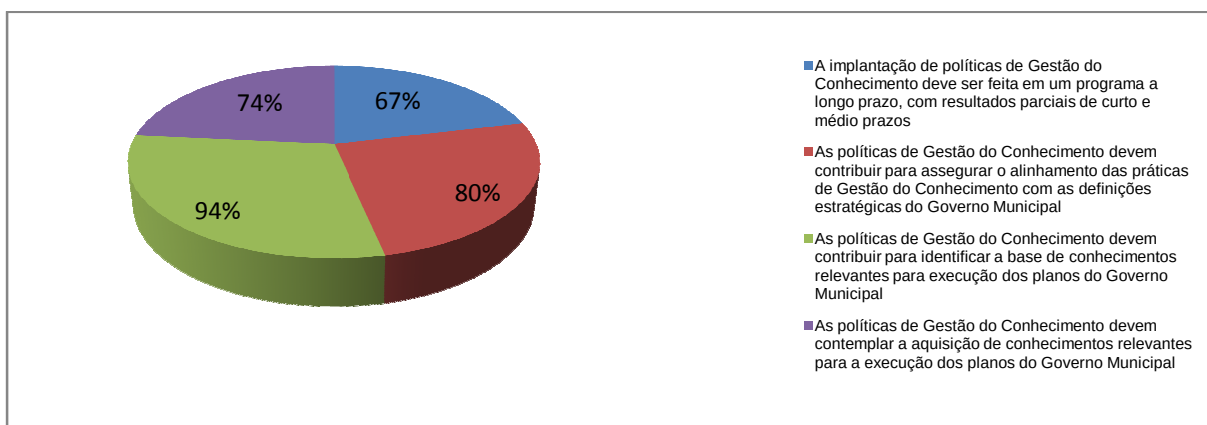
Quadro 2: Cultura Organizacional

Fonte: O autor

Já avaliamos dois fatores, ou seja, um fator sobre a visão geral da gestão do conhecimento e outro sobre a cultura onde se desenvolve a gestão; e agora iremos analisar quanto à estratégia para a implantação de uma política de Gestão do Conhecimento.

5.3.3. Quanto a Estratégia

No que se refere a estratégia para implantação do Gestão do Conhecimento os servidores respondentes apresentam um alto grau de concordância, assim divididos:



Quadra 3: Estratégia de Implantação de GC

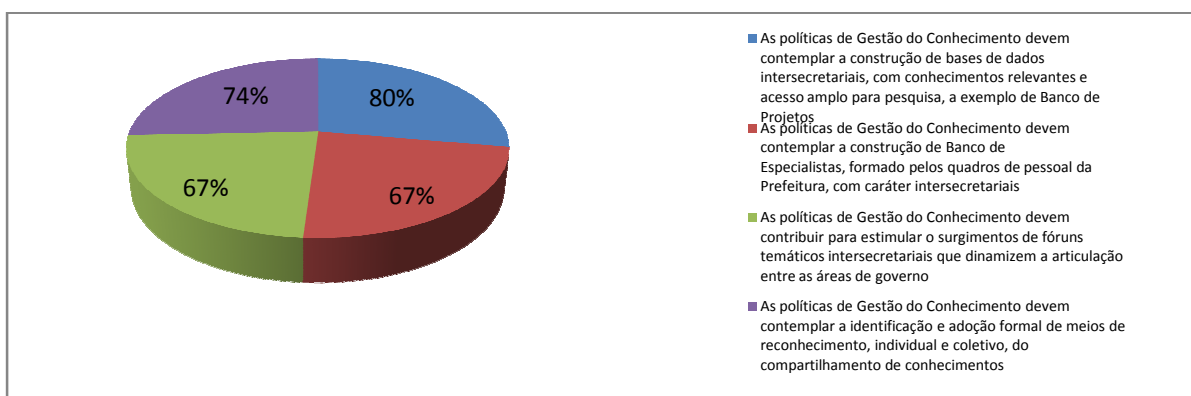
Fonte: O autor

No fator anterior verificamos que os servidores respondentes detectaram a necessidade de uma mudança na cultura para a implantação de uma política de CG; e isto é reafirmado quando também os servidores concordam que para a implantação destas políticas de Gestão do Conhecimento seja feita em longo prazo para que a cultura seja realmente incorporada por todos os servidores. As políticas de CG precisam estar alinhadas às estratégias do Governo Municipal, assim contribuindo para a execução dos planos de Governo Municipal.

Os fatores anteriores desenham como é percebida a Gestão de Conhecimento, o seu local de desenvolvimento e sua estratégia de implantação, para logo após analisarmos como este conhecimento é compartilhado.

5.3.4. Quanto ao Compartilhamento de Conhecimento

Os servidores respondentes demonstram um alto grau de concordância na existência de um banco de dados e um banco de especialistas com um caráter intersecretariais para que seja implementado um compartilhamento de conhecimento e reconhecido dentro da administração pública municipal, como vemos no quadro 4 abaixo.



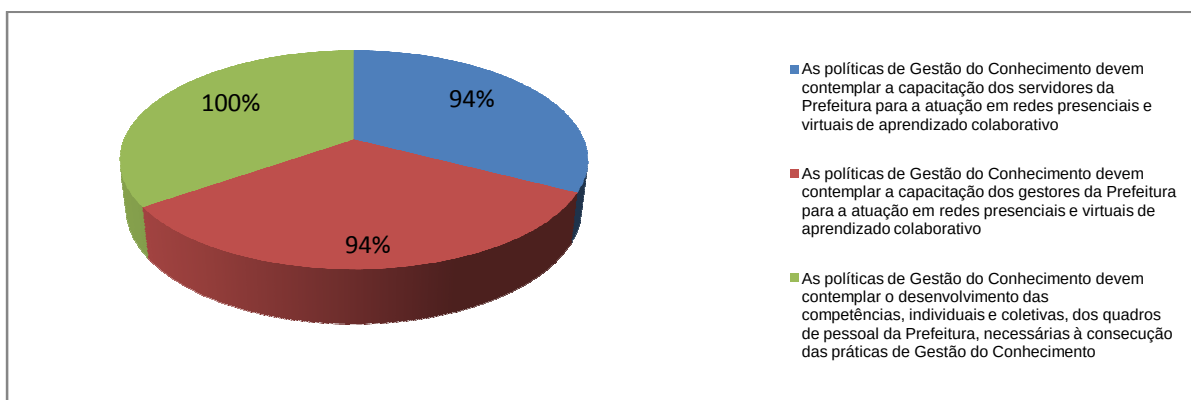
Quadro 4: Compartilhamento de Conhecimento

Fonte: O autor

É percebido pelos servidores que para compartilhar conhecimento é necessário um banco de dados de especialistas, mas como ter este banco de dados sem conhecer as competências necessárias e desenvolvê-las. Este fator será conhecido agora sob a ótica dos servidores.

5.3.5. Quanto ao Desenvolvimento de Competências

Existe uma clareza totalitária entre os servidores respondentes de que só existirá a implantação de uma Política de Gestão do Conhecimento se houver o desenvolvimento das competências necessárias, ou seja, as competências individuais e coletivas, capacitação dos servidores, assim como contemplar os gestores com mais capacitação para a atuação em redes presenciais e virtuais. O gráfico a abaixo confirma os dados citados



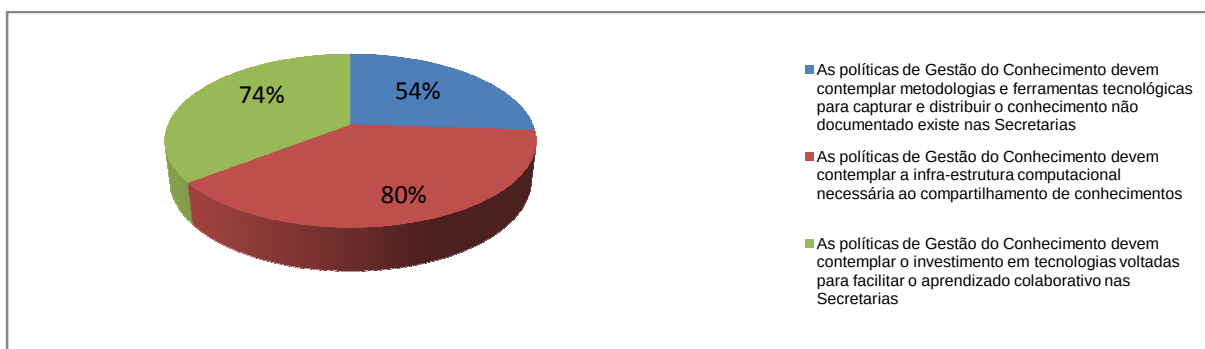
Quadro 5: Desenvolvimento de Competências

Fonte: O autor

Já vimos que implementar políticas de GC na percepção dos servidores é importante e relevante, como também é necessário desenvolver competências. Mas na percepção dos servidores, qual a importância de tecnologias e ferramentas para esta implementação? Isto nos veremos no fator referente à Tecnologia.

5.3.6. Quanto à Tecnologia

Os servidores efetivos percebem que para implementar as políticas de Gestão do Conhecimento há uma concordância muito acima da média no que se refere a prefeitura de Arapiraca contemplar uma infraestrutura computacional suficiente, mas não é só a infraestrutura, é necessário também que haja um investimento em metodologias, tecnologias e ferramentas tecnológicas, conseguindo capturar e distribuir o conhecimento entre as secretarias.



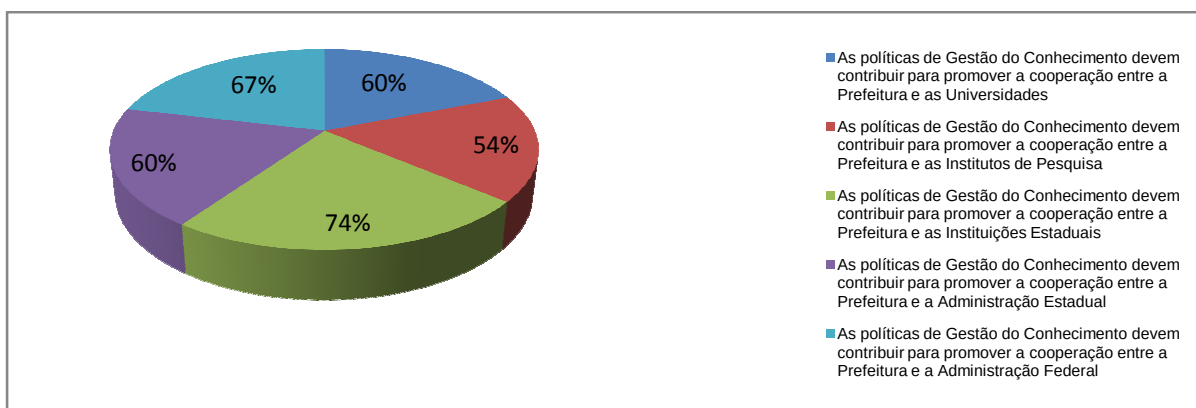
Quadro 6: Tecnologia para Implantação da GC

Fonte: O autor

Por último, vamos ver como a Gestão do Conhecimento pode contribuir, ou melhor, como ela promove e com que Instituições a prefeitura de Arapiraca deve cooperar nesta gestão.

5.3.7. Quanto a Cooperação entre a Prefeitura e outras instituições

Podemos perceber o mais alto grau de concordância no item em que a Gestão do Conhecimento deve contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e as Instituições Estaduais, com 74% de concordância para estas corporações e não entre a Prefeitura e a Administração Estadual, conforme quadro 7 abaixo.



Quadro 7: Relacionamento entre a Prefeitura e outras Instituições

Fonte: O autor

Síntese

Os servidores percebem a necessidade dos Governos começarem a tratar a Gestão do Conhecimento não como um fator de seu Governo, mas como um

instrumento, uma ferramenta para a gestão pública. Uma ação que deve possuir orçamento próprio para que a Gestão não seja refém de uma ação individual, amarrada a vontade política partidária. Os servidores concordam que o investimento deve passar desde as pessoas até a infraestrutura computacional, porque sem as pessoas não temos as tecnologias, e sem tecnologia não compartilhamos o conhecimento.

Depois desta visão, vamos verificar como os servidores que concordam com a implantação de uma Política de Gestão de Competência, percebem problemas acontecendo com a falta desta Gestão e se esta percepção pode ser validada por eles, servidores efetivos.

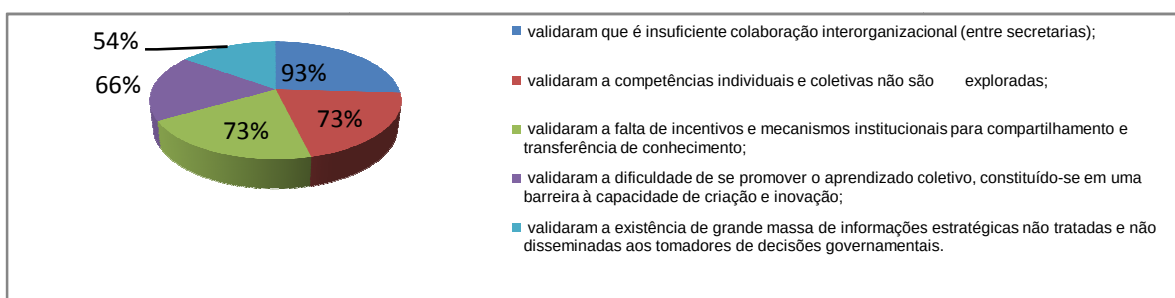
5.4. Análise da validação dos problemas pelos servidores

Nos utilizamos dos problemas levantados por Gonçalves (2006, p. 100) nos Fóruns de CG na Administração Pública, que decorrem da não existência de Gestão de Conhecimento nas organizações públicas federais. Diante disso solicitamos aos servidores municipais que pudessem verificar se os problemas acontecem na Administração Pública Municipal e quais seriam os mais relevantes.

Na avaliação feita pelos servidores respondentes, eles identificaram os problemas mais relevantes a verificação segue:

Resultados

No primeiro instante foram ofertados onze problemas (utilizados do trabalho de Gonçalves (2006)) para que os servidores selecionassem os cinco problemas que eles consideram mais relevantes, provocadas pela ausência de Gestão de Conhecimento.



Quadro 8: Problemas relevantes pela ausência de Gestão de Conhecimento

Fonte: O autor

Os servidores na sua quase totalidade concordaram e validaram que a colaboração interorganizacional, ou seja, a comunicação entre as Secretarias executivas é insuficiente, seguida da não exploração das competências individuais e coletivas. Os servidores também concordaram com a não existência de incentivos para o compartilhamento e transferência do conhecimento, além de não existir na Prefeitura promoção do aprendizado coletivo, sendo isso uma barreira para a criação e inovação e, por último, os tomadores de decisão não tem acesso a informações estratégicas porque essas não são tratadas.

Foi ofertada aos servidores respondentes uma pergunta aberta para que em relação a anterior eles pudessem identificar outros problemas relacionados à ausência de CG em sua Secretaria. Obtivemos uma resposta reforçando as escolhas anteriormente tomadas, sendo esta: “Dificuldade de concretizar ações nas Secretarias”, frase que confirma a opção da insuficiência na colaboração entre as Secretarias Executivas.

Continuamos a ofertar aos servidores questões para que eles pudessem nos dar exemplos de alguns dos problemas citados na questão 1, existentes em sua Secretaria ou em outra, sendo de seu conhecimento e que pudesse citar. Os servidores nos colocaram os seguintes exemplos: “Não exploração dos Recursos Humanos da Secretaria”; “Não valorização desses Recursos Humanos da Secretaria”; “Não existência de colaboração entre as Secretarias e há dificuldade em feedback”; e, “A falta de compreensão acerca do conceito ampliado de saúde, que prepara todas as políticas públicas”. Os exemplos citados confirmam toda a sequência da primeira questão, ou seja, dos 11 problemas ofertados para a escolha de 5, os exemplos citados não passam de uma certeza entre os servidores de que sem colaboração, sem reconhecimento das competências, promoção e disseminação do conhecimento, não existe Gestão do Conhecimento.

Mais uma vez foram ofertados 8 problemas para os servidores através dos vários resultados esperados com a formulação e implementação do PGC na APM, a fim de que eles selecionassem 5 resultados, incluindo, no seu entendimento, os mais relevantes e que devem ser buscados pela formulação da política. Diante desses problemas, os servidores escolheram e se colocaram da seguinte forma perante as suas escolhas: 100% dos servidores respondentes, entenderam que

servidores precisam ser dotados de competências cognitivas para utilizarem, individual ou coletivamente, redes e equipamentos como meios de produção de conhecimento; 100% dos servidores também compreenderam que a melhoria e qualidade dos serviços públicos, com redução de custos pela gestão eficaz de processos é relevante; 66% colocam em 3ª lugar o desenvolvimento de uma cultura colaborativa entre Secretarias Executivas; 66% dos servidores colocam também como mais relevante a exploração do potencial de rede para a multiplicação dos produtores de conhecimento na sociedade e nas Secretarias Executivas; e, 60% dos servidores evidenciaram por último que a adoção de programas conduzindo à máxima inclusão possível de indivíduos e grupos sociais nas condições intelectuais e cognitivas exigidas para a produção de conhecimento necessário à geração e distribuição de riquezas na sociedade atual e futura são de fato elementos importantes.

Solicitamos ao servidor que em relação à capacitação para implementação do programa de GC, assinale abaixo as afirmativas com as quais ele concorda totalmente, para isso ofertamos 6 questões de livre escolha. E entre as opções ofertadas, uma conseguiu alcançar a totalidade unânime entre os servidores, a opção “que para implementar o programa de Gestão do Conhecimento, o programa deve contemplar a capacitação dos servidores em conceitos e ferramentas de GC”, e isso se estende para servidores efetivos e cargos de gestão, em sua maioria, servidores contratados e não pertencentes ao quadro efetivo da Prefeitura de Arapiraca.

Para que pudéssemos efetivamente confirmar a escolha da questão anterior colocamos para o servidor que em relação à capacitação para implementação do programa de GC, se existiria alguma observação considerada por ele relevante. E mais uma vez o servidor nos confirma a questão que anteriormente eles colocaram como unicidade, através das seguintes questões: “O conhecimento deve ser amplamente propagado na esfera administrativo”; “Elaboração de um plano aprovado por lei para garantir dos recursos de implementação do programa”; “Que a implantação deva ter como foco os servidores e os gestores (Secretário e Diretores)”.

No que se refere a questão da cultura, fator que representa o meio no qual o conhecimento se propaga e se implementa a Gestão do Conhecimento, solicitamos ao servidor quanto à implementação do programa de GC para APM, ele acreditava que cultura dependia de quem?: 93% dos servidores respondentes acreditam que depende fortemente de uma mudança de atitudes e cultura por parte dos Secretários; 93% dos servidores respondentes acreditam que depende fortemente de uma mudança de atitudes e cultura por parte dos Servidores; 46% dos servidores respondentes acreditam que depende fortemente de uma mudança de atitudes e cultura por parte dos Chefes de Divisão. Os servidores demonstram e validam na sua visão que a Gestão do Conhecimento esta na dependência dos gestores convocados externamente a Prefeitura, como os Secretários e no segundo momento, os próprios servidores, já que as chefias intermediárias são direcionadas pelos Secretários.

Por último, perguntamos aos servidores se existiria alguma observação que ele entendesse ser relevante para a implementação do programa de GC na APM. Eles colocaram algumas observações, tais como: “Que seja de fácil aplicação”, ou seja, possa ser compreendido amplamente e não cause resistência a mais do que normalmente acontece; “Planejamento na implantação”, que o programa seja discutido, planejado e implementado com a participação de todos; “Amplamente difundido na esfera pública”, ou seja, planejado; “O programa Gestão do Conhecimento na administração municipal depende fortemente da vontade política do Gestor Maior (Prefeito) e sua equipe gestora competente, mudança de atitudes dos chefes de divisão, levando em consideração a exploração das competências individuais e coletivos dos servidores”; e, por último, “Falta cooperação entre a Prefeitura e Instituto de Pesquisa” e o isolamento da Prefeitura não traz conhecimento, pois não trazendo conhecimento não existe cooperação entre as próprias Secretarias.

5.5. Análise dos resultados dos secretários

5.5.1. Perfil dos Secretários Pesquisado

Foram entrevistados cinco Secretários Executivos, sendo dois Secretários do sexo masculino, destes um possui o curso médio completo e o outro possui o curso superior completo. Quanto às Secretárias, temos o número de três e todas

possuidoras de cursos superior. Quanto ao tempo de serviço, o menor tempo é de sete anos de serviço como Secretário no quadro da Prefeitura e o máximo de tempo é de dezesseis anos.

5.5.2. Aplicação nos Secretários

Inicialmente, só iríamos aplicar aos Secretários os problemas para sua validação, mas decidimos aplicar os dois questionários para verificar também a percepção que esses possuem da GC, nos mesmos fatores aplicados aos Servidores. Esta decisão baseou-se no fato de que os Secretários são elementos externos ao quadro funcional da Prefeitura e possuem uma percepção macro, ou seja, sua percepção das atividades das outras Secretarias independente da sua, que é uma visão micro, e assim, ele poderá ajudar a dar um novo foco a implementação.

5.5.3. Apuração das respostas dos Secretários

Apuramos as respostas baseadas nos fatores já antes determinados no quadro metodológico, ou seja, visão geral da GC na Prefeitura e finalidade de um programa sobre o tema; cultura organizacional; estratégia de implantação; compartilhamento de conhecimento; desenvolvimento de competências; tecnologia e cooperação entre Prefeitura e outras instituições.

Tabelas Apuradas

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
17	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar indicadores e sistema de avaliação de impacto das práticas de Gestão do Conhecimento nos resultados das ações do governo	0%	0%	0%	20%	80%
18	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a criação formal de unidades de coordenação de Gestão do Conhecimento nas Secretarias	0%	0%	0%	40%	60%
19	As políticas de Gestão do Conhecimento devem assegurar recursos financeiros para as ações de Gestão do Conhecimento por meio de implantação de programa no orçamento municipal	0%	0%	0%	40%	60%

Tabela 8: Visão geral da CG na Prefeitura e finalidade de um programa sobre o tema (visão dos secretários)

Fonte: O autor

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
1	A implantação de políticas de Gestão do Conhecimento na Prefeitura depende fortemente de uma mudança de atitudes e cultura por parte das lideranças de Departamentos da Secretaria	0%	0%	40%	0%	60%
2	A implantação de políticas de Gestão do Conhecimento na Prefeitura depende fortemente de uma mudança de atitudes e cultura por parte dos Secretários de cada Secretaria	0%	0%	40%	20%	40%%

Tabela 9: Cultura Organizacional (visão dos secretários)

Fonte: O autor

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
3	A implantação de políticas de Gestão do Conhecimento deve ser feita em um programa a longo prazo, com resultados parciais de curto e médio prazos	0%	0%	20%	40%	40%
4	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para assegurar o alinhamento das práticas de Gestão do Conhecimento com as definições estratégicas do Governo Municipal	0%	0%	0%	20%	80%
5	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para identificar a base de conhecimentos relevantes para execução dos planos do Governo Municipal	0%	0%	0%	20%	80%
6	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a aquisição de conhecimentos relevantes para a execução dos planos do Governo Municipal	0%	0%	0%	0%	100%

Tabela10: Estratégia para implantação da GC (visão dos secretários)

Fonte: O autor

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
7	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a construção de bases de dados intersecretariais, com conhecimentos relevantes e acesso amplo para pesquisa, a exemplo de Banco de Projetos	0%	0%	0%	20%	80%
8	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a construção de Banco de Especialistas, formado pelos quadros de pessoal da Prefeitura, com caráter intersecretariais	0%	20%	40%	0%	40%
9	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para estimular o surgimentos de fóruns temáticos intersecretariais que dinamizem a articulação entre as áreas de governo	0%	0%	0%	20%	80%
16	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a identificação e adoção formal de meios de reconhecimento, individual e coletivo, do compartilhamento de conhecimentos	0%	0%	0%	40%	60%

Tabela 11: Compartilhamento de conhecimento (visão dos secretários)

Fonte: O autor

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
10	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a capacitação dos servidores da Prefeitura para a atuação em redes presenciais e virtuais de aprendizado colaborativo	0%	0%	0%	0%	100%
11	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a capacitação dos gestores da Prefeitura para a atuação em redes presenciais e virtuais de aprendizado colaborativo	0%	0%	0%	0%	100%
12	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar o desenvolvimento das competências, individuais e coletivas, dos quadros de pessoal da Prefeitura, necessárias à consecução das práticas de Gestão do Conhecimento	0%	0%	0%	20%	80%

Tabela 12: Desenvolvimento de competências (visão dos secretários)

Fonte: O autor

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
13	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar metodologias e ferramentas tecnológicas para capturar e distribuir o conhecimento não documentado existe nas Secretarias	0%	0%	0%	0%	100%
14	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a infra-estrutura computacional necessária ao compartilhamento de conhecimentos	0%	0%	0%	0%	100%
15	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar o investimento em tecnologias voltadas para facilitar o aprendizado colaborativo nas Secretarias	0%	0%	0%	0%	100%

Tabela 13: Tecnologia para a GC (visão dos secretários)

Fonte: O autor

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
20	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e as Universidades	0%	0%	0%	20%	80%
21	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e as Institutos de Pesquisa	0%	0%	0%	40%	60%
22	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e as Instituições Estaduais	0%	20%	20%	60%	20%
23	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e a Administração Estadual					

		0%	20%	20%	60%	20%
24	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e a Administração Federal	0%	20%	20%	60%	20%

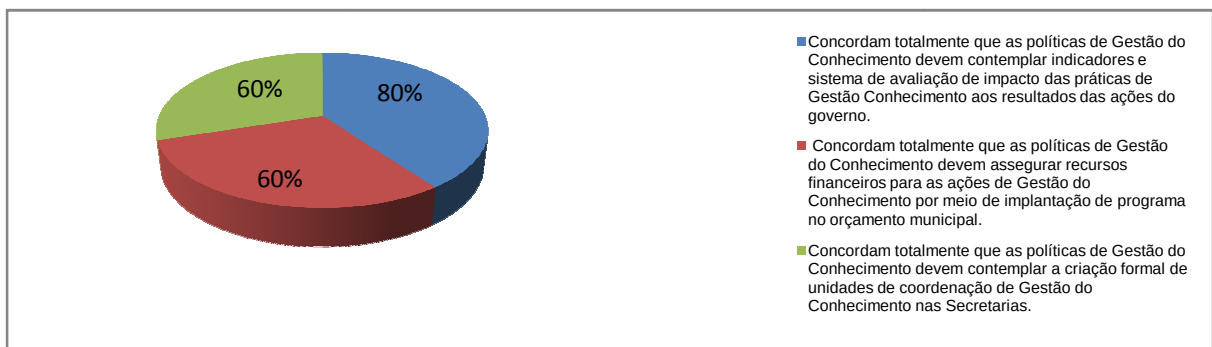
Tabela 14: Cooperação entre a Prefeitura e outras instituições (visão dos secretários)

Fonte: O autor

5.6. Análise dos Dados

O questionário aplicado aos Secretários será analisado pelos fatores aos quais foram divididos da seguinte forma:

5.6.1. Quanto a Visão geral da CG na Prefeitura

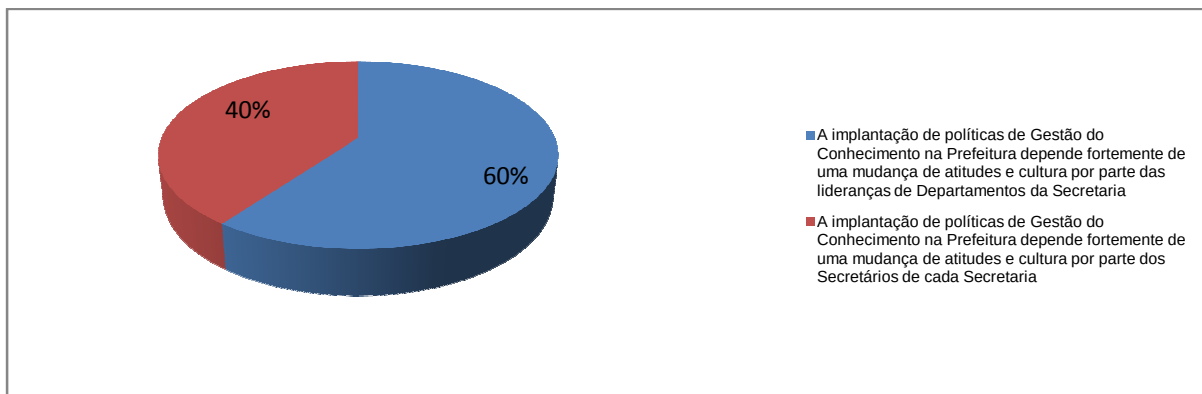


Quadro 9: Visão Geral sobre a finalidade de um programa de GC

Fonte: O autor

Podemos entender que entre os Secretários também há uma percepção da necessidade de indicadores avaliando as ações do Governo, através da criação de uma unidade formal de coordenação e que não fique por conta de cada Secretaria; e quase todos os Secretários respondentes declaram que a Gestão do Conhecimento não é um programa de um Governo mais de todos quando declaram que devem ser assegurado recursos financeiros para implantação do programa no orçamento municipal.

5.6.2. Quanto a Cultura Organizacional



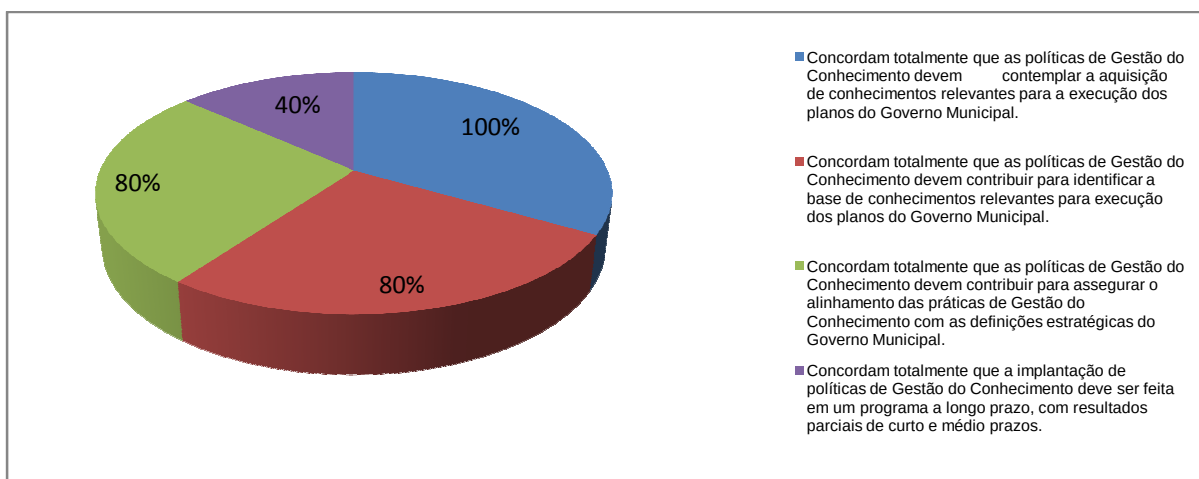
Quadro 10: Cultura Organizacional

Fonte: O autor

Fica claro no gráfico que os Secretários respondentes, acreditam que para ser implantada uma política de Gestão do Conhecimento, há uma necessidade premente de uma mudança de atitude e cultura tanto por parte das lideranças dos Departamentos como dos servidores. Entendendo que os Chefes de Departamento ou Diretores são os representantes estratégicos das Secretarias Executivas do município junto aos servidores públicos. Entendemos que as implantações de novas práticas no governo depende quase que exclusivamente da alta liderança, ou seja, são eles os patrocinadores da inovação necessária para o setor público, e que podem trazer práticas para Gestão do Conhecimento.

5.6.3. Quanto a Estratégia Organizacional para implantação da GC

Denotamos que todos os Secretários respondentes concordam totalmente que só haverá políticas de Gestão do Conhecimento se for adquirido conhecimentos relevantes para isso. E mais ainda, eles precisam ser identificados e alinhados às estratégias do Governo Municipal, ao contrário dos servidores, que para a implantação destas políticas de Gestão do Conhecimento, terão a longo prazo para que a cultura seja realmente incorporada por todos, como mostra a quadro 11.

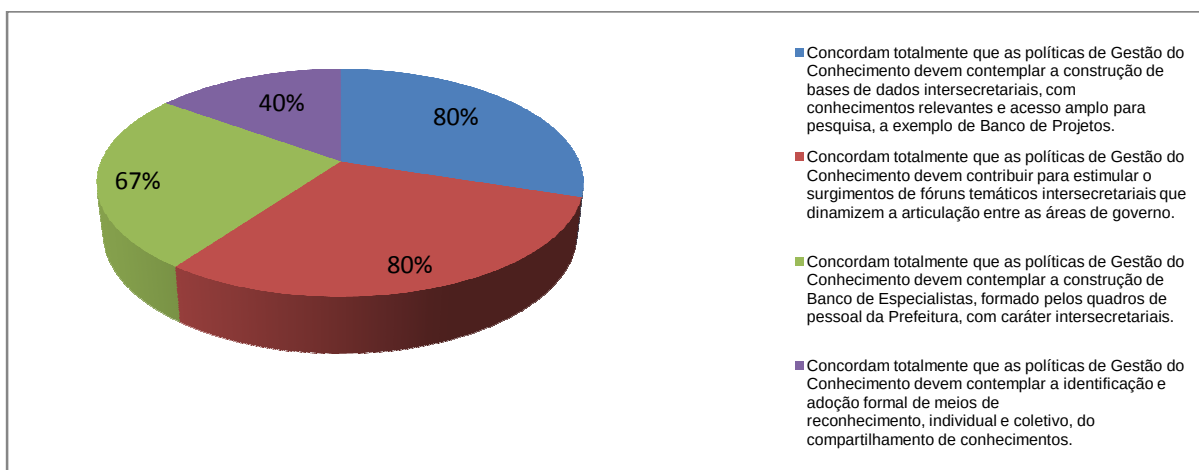


Quadro 11: Estratégia Organizacional para implantação da GC

Fonte: O autor

5.6.4. Quanto ao Compartilhamento de Conhecimento

No quadro 12 os Secretários respondentes demonstram em uma concordância alta, que para a implantação de uma Política de Gestão do Conhecimento deve existir a construção de uma base de dados intersecretariais, como também a manutenção de um fórum temático também intersecretariais, os dois para dinamizar a articulação entre as áreas de governo



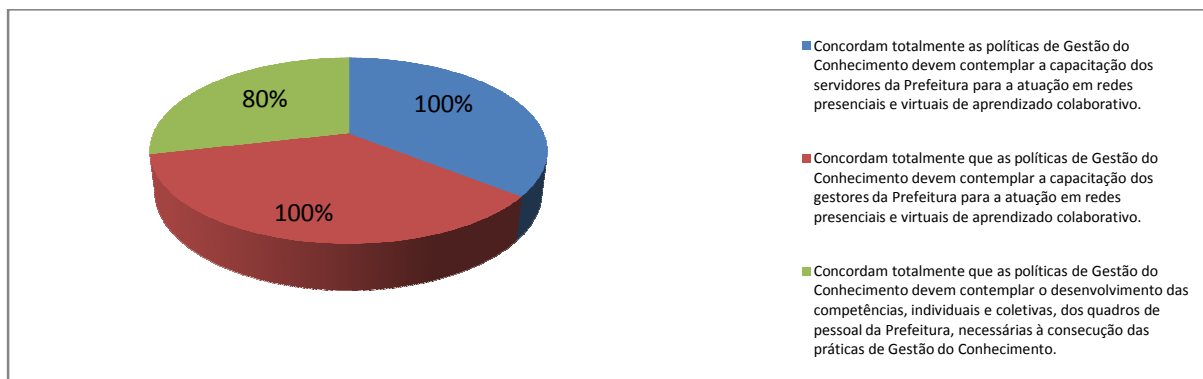
Quadro 12: Compartilhamento de Conhecimento

Fonte: O autor

5.6.5. Quanto ao Desenvolvimento de Competências

Os Secretários respondentes na sua totalidade concordam com o desenvolvimento de competências para a implantação da Política de Gestão do Conhecimento, este desenvolvimento é visto como necessário para todo o quadro

funcional, tanto dos servidores efetivos quanto dos gestores contratados, ou seja, é necessário desenvolver as competências no nível individual como também coletivo para o aprendizado colaborativo, como mostra a figura abaixo.

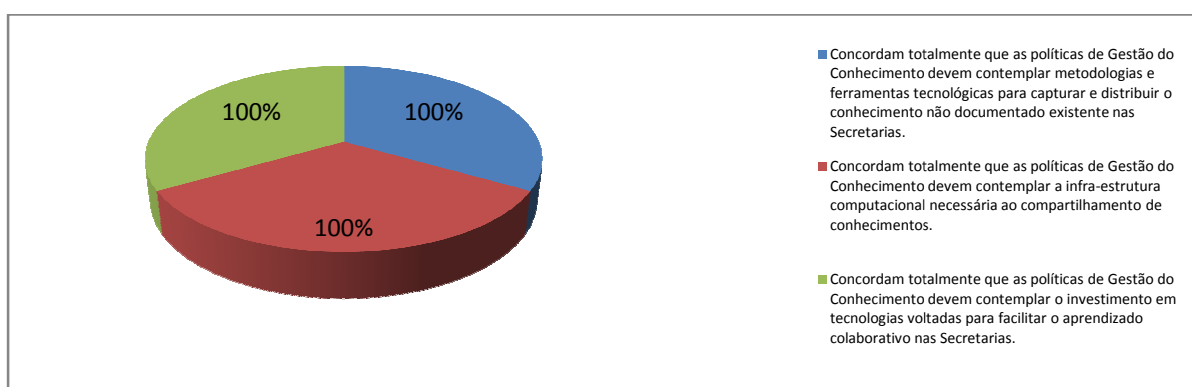


Quadro 13: Desenvolvimento de Competências

Fonte: O autor

5.6.6. Quanto a Tecnologia

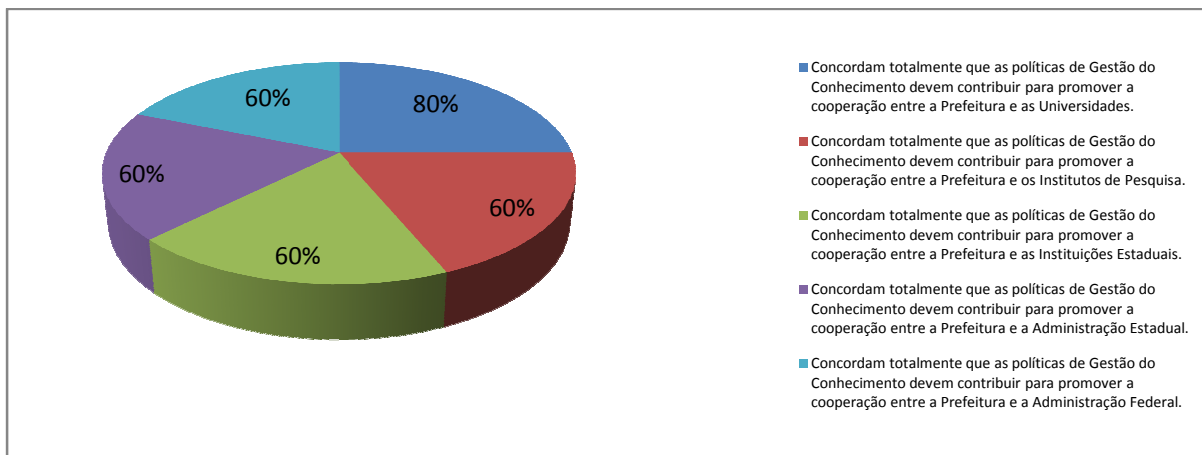
Todos os Secretários respondentes concordam totalmente que deve haver um investimento da Prefeitura no que diz respeito a aquisição de ferramenta, infraestrutura computacional, metodologias e também tecnologias voltadas à necessidade da implantação da política de Gestão de Conhecimento.



Quadro 14: Aquisição de Tecnologias para implantação da GC

Fonte: O autor

5.6.7. Quanto a Cooperação entre a Prefeitura e outras instituições



Quadro 15: Cooperação entre a Prefeitura e outras instituições

Fonte: O autor

Os Secretários numa média de 70% concordam totalmente que as políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e as Universidades e Institutos de Pesquisa, órgãos que normalmente estão nas Universidades. E que numa média de 60% concordam quase que totalmente numa cooperação com os outros órgãos da Administração Estadual e Federal.

5.7. Análise da validação dos problemas dos secretários

Com os Secretários Executivos nos também utilizamos dos problemas levantados por Gonçalves (2006, p. 100) nos Fóruns de CG na Administração Pública, que decorrendo da não existência de Gestão de Conhecimento nas organizações públicas federais para que os secretários pudessem verificar se os mesmos acontecem na Administração Pública Municipal e quais seriam os mais relevantes.

Os Secretários identificaram e validaram os problemas mais relevantes na estrutura da Prefeitura de Arapiraca no que se refere a falta de uma Gestão do Conhecimento. Começaremos a verificar abaixo:

Resultados

No primeiro instante foram ofertados 11 problemas (utilizados do trabalho de Gonçalves (2006)) para que os Secretários selecionassem os 5 problemas

considerados mais relevantes, provocados pela ausência de Gestão de Conhecimento.

Diante disso fatores, os Secretários entenderam na sua totalidade que os três grandes problemas causados pela falta de Gestão de Conhecimento são: existência de uma grande massa de informações estratégicas não tratadas e não disseminadas aos tomadores de decisões governamentais, ou seja, eles próprios; outro problema de grande relevância é a insuficiente colaboração interorganizacional, ou seja, a comunicação e colaboração entre as secretarias executivas, e o terceiro problema de concordância total é a dificuldade de localizar informações na estrutura da Prefeitura. Os outros dois problemas que não obtiveram total concordância, mas que ficou muito próximo da totalidade são: ausência de mecanismos de compartilhamento de informações e conhecimento, e a necessidade de dotar os Secretários da PMA de ferramentas de trabalho, de comunicação virtual e de informações em tempo real.

Continuamos a ofertar mais problemas para que os Secretários verificassem e validassem os relevantes para a PMA e sua Secretaria, então 8 problemas foram evidenciados para os Secretários através dos resultados esperados com a formulação e implementação do PGC na APM, sendo solicitado que eles selecionassem 5 resultados que são, no seu entendimento, os mais relevantes e que devem ser buscados pela formulação da política. Encontramos o seguinte resultado da observação e validação: Em primeiro lugar, que os servidores públicos dotados de competências cognitivas pudessem utilizar individual ou coletivamente, redes e equipamentos como meios de produção de conhecimento; outro resultado esperado é que possa existir o desenvolvimento de uma cultura colaborativa entre Secretarias Executivas; os Secretários também esperam como resultado a promoção da transparência na gestão pública, pelo fornecimento ao cidadão de acesso às informações do governo e crescente capacidade para intervir diretamente nas decisões político-administrativas que lhe digam respeito; há uma expectativa de outro resultado seja a melhoria na qualidade dos serviços públicos, com redução de custo pela gestão eficaz de processos. E, por último, a adoção de programas conduzindo à máxima inclusão possível de indivíduos e grupos sociais para a produção de conhecimento através de suas condições cognitivas e intelectuais.

Na seqüência de problemas apresentados, colocamos aos Secretários um fator referente a capacitação, perguntando a eles: Na implementação do programa de GC no que eles concordavam totalmente? Obtivemos os seguintes resultados de concordância: Que para a implementação do programa este deve contemplar a capacitação dos servidores em conceitos e ferramentas de GC, sem esquecer também de capacitar os Secretários e as Médias Chefias nas mesmas ferramentas e que essa capacitação deve ter como foco a atuação de todos em redes mistas colaborativas, ou seja, presenciais e virtuais.

Por último, apresentamos aos Secretários questões referente a cultura como problema na implantação de um programa de GC. Todos os secretários acreditam que a implementação de um programa de GC depende muito fortemente de uma mudança não só dos servidores efetivos mas também uma mudança de atitude e de cultura por parte de todos os níveis da estrutura organizacional, ou seja, desde os Secretários até os servidores propriamente dito.

Síntese da Pesquisa

A evidência da nossa pesquisa demonstra que no fator referente à visão geral da GC na Prefeitura e a finalidade de um programa sobre este tema, tanto os servidores quanto os secretários concordam com a necessidade de indicadores para a avaliação dos governos, e a esta avaliação deve ser através da criação de uma unidade formal independente, com orçamento próprio para ter assegurado a sua funcionalidade já que GC não é um programa de um governo mas da instituição Prefeitura.

No que se refere à cultura organizacional para a implantação da GC, mais uma vez tanto os servidores quanto os secretários concordam com o sucesso da implantação dependendo quase exclusivamente de uma cultura que advém da alta liderança, desde os secretários, o prefeito os servidores e as chefias intermediárias, porque são eles que patrocinam a inovação necessária para o setor público e promovem a inserção de práticas de gestão do conhecimento na instituição.

Quanto à estratégia para a implementação de um programa de GC, os servidores evidenciam e demonstram através da pesquisa que a estratégia é a mudança da cultura através de um programa de longo prazo com resultados

avaliados a curto e médio prazo. Os secretários, ao contrário, demonstram que a estratégia passa pela aquisição de conhecimentos relevantes e que estes sejam alinhados a gestão estratégica do governo. Estas duas posições não são antagônicas, ao contrário se complementam, já que os servidores compreendem que a GC não é um programa de um governo, mas sim da instituição, eles podem esperar mais pela disseminação da cultura entre todos os servidores do que os secretários. Esses também compartilham da visão que a GC é da instituição, mas eles representam o governo atual, buscando resultados sempre em curto prazo, porque não possuem eles a certeza da continuidade administrativa.

A pesquisa demonstra que no fator de compartilhamento de conhecimento, os servidores evidenciam a necessidade da criação de um banco de dados e um outro de especialistas compartilhando e validando todas as secretarias. Para os secretários, a construção do banco de dados deve vir com um fórum temático compartilhado pelas secretarias e validado por toda administração pública.

O fator que se refere ao desenvolvimento de competências é visto tanto pelos servidores quanto pelos secretários como vital ao compartilhamento do conhecimento, porque só existiria implementação de GC se houver um programa de desenvolvimento de competências, tanto dos servidores efetivos quanto dos secretários executivos, tanto no universo individual quanto no coletivo.

No tocante a tecnologia, os servidores e os secretários evidenciam a necessidade de uma infraestrutura computacional suficiente, com metodologias e ferramentas que consigam capturar e distribuir conhecimento.

Percebe-se que no fator da cooperação entre a Prefeitura e os servidores, há uma preferência e um entendimento na implantação de um programa de GC que possa colaborar para a cooperação entre a Prefeitura e as Instituições Estaduais e não com a administração Estadual. Já os secretários demonstram que a GC deva colaborar com uma cooperação entre a Prefeitura e Universidades, já que essas são a referência quanto à construção do conhecimento, mas com um foco político os secretários percebem também que a GC deve colaborar com a cooperação entre a Prefeitura e as Administrações Estadual e Federal.

Deste ponto em diante sintetizaremos os resultados do segundo questionário, da seguinte forma:

Inicialmente os servidores deixam claro que todos querem aprender e compartilhar este conhecimento, mas não percebem a promoção deste aprendizado coletivo pela instituição pública. Já os secretários validam que um grande problema com a ausência de GC, é a existência de uma grande massa de informações estratégicas não tratadas na Prefeitura e não disseminadas aos tomadores de decisão governamental, esta também é uma visão compartilhada pelos servidores efetivos. Os servidores percebem que a ausência de GC na Prefeitura promove a não existência da exploração das competências individuais e coletivas, fato já visto antes como requisito para a implantação do programa de GC. Os secretários validam pela ausência de GC, a grande dificuldade de localizar informações pela falta de comunicação e colaboração interorganizacional.

Depois de validar os problemas apresentados, os secretários e os servidores puderam expressar que resultados eles esperam com a implantação de um programa de gestão do conhecimento. Tanto os secretários quanto os servidores efetivos esperam servidores dotados de competências cognitivas, utilizando individualmente ou coletivamente redes e equipamentos para a produção de conhecimento. Isso levaria a um outro resultado, que é a criação de uma cultura colaborativa entre e intra secretarias executivas. A expectativa dos secretários como resultados, passa pela promoção de transparência na gestão pública; e os servidores acreditam que um dos resultados será a exploração do potencial de rede para multiplicação dos produtores de conhecimento. Outro resultado coincidente, que é esperado tanto pelos secretários quanto pelos servidores, é a redução de custos pela gestão e a melhoria da qualidade oferecida à sociedade.

A pesquisa evidenciou que os secretários e os servidores querem aprender o que é conhecimento e como gerenciá-lo. Esse fator é visto quando os dois concordam, tanto os secretários, como os servidores e as médias chefias, devendo ser treinados e capacitados para que eles possam desenvolver habilidades técnicas, conceituais e humanas nas ferramentas de GC, e que esta capacitação tenha como foco a atuação de todos em redes de conhecimento.

Por último, a pesquisa comprovou que em referência a cultura como problema para a implementação do programa de GC, não houve nem por parte dos secretários, nem dos servidores, sentimentos de exclusão, ou seja, tanto um quanto o outro assumiram que a mudança de atitude e de cultura passa por todos os níveis da Prefeitura de Arapiraca.

Diante do que a pesquisa nos apresenta, fica claro que existe a possibilidade da implantação de um programa de gestão do conhecimento na Prefeitura de Arapiraca, já que tanto os servidores efetivos, como os secretários executivos concordam nos requisitos para a implantação e nas dificuldades sentidos pela ausência de uma GC independente e livre da subordinação de uma Secretaria.

Capítulo 6 - Considerações Finais, Recomendações e Sugestões para trabalhos Futuros

Denotamos através deste trabalho, teorizações sobre a gestão do conhecimento, evidenciando a busca de sua natureza essencial desde a elaboração de seus conceitos até a sua criação e manutenção. Essas teorias passam tanto pelo segmento das organizações privadas quanto das públicas, e elas levam como principal capital para sua implantação as pessoas, elemento que favorece ou dificulta a instalação de um programa de gestão do conhecimento. A pesquisa nos leva a afirmar que o objetivo desta busca é a melhoria contínua, tanto na produção de bens e serviços na área das organizações privadas quanto de serviços com qualidade e baixo custo nas organizações públicas.

O ser humano como falamos antes, é o elemento principal na teia do conhecimento e é na sua essência um ser social. Este fato é de relevância vital para o papel das redes. No caso desta pesquisa, a evidência demonstra que as pessoas querem aprender fazendo, ou seja, trocando experiências, esta necessidade de compartilhamento é atendida tanto nas instituições públicas e nas privadas através da implantação das redes de conhecimento, elemento de sucesso para a gestão deste.

O referencial teórico pesquisado comprovou que para criação do conhecimento nas organizações, estas necessitam possuir um ambiente favorável, propiciando a interação que as pessoas precisam para compartilhar o conhecimento aprendido, e este fator não foi evidenciado na pesquisa realizada já que são as redes de conhecimento e as ferramentas que propiciam a interação e a funcionabilidade da espiral do conhecimento, apresentam-se como necessidade dos servidores e dos secretários, mas não na prática da instituição.

O trabalho nos deu oportunidade de trazer modelos que servem como orientação para se ter sucesso na implantação da gestão do conhecimento. Modelos como de Nonaka e Takeuchi (1997) e Sicsú (2005) que se complementam na busca de uma interação entre as pessoas da instituição. Sicsú(2005) nos evidencia mais claramente esta interação, nos princípios que se refere a importância relevante de detectar lideranças que possam articular os processos de mudanças, ou seja, a

dinâmica interna deve ser cooperativa, outro princípio citado pelo autor é que a organização deve possuir condições tecnológicas adequadas para operacionalizar a gestão do conhecimento e que a manutenção de recursos humanos qualificados é a base dos modelos de gestão do conhecimento.

A pesquisa traz experiências exitosas no tocante à gestão do conhecimento em organizações públicas, como a experiência da PETROBRÁS, da EMBRAPA e do SERPRO. As experiências demonstram que para o sucesso de seus programas elas se utilizaram de Banco de Conhecimento para motivar seus funcionários, de Transferências de Conhecimento para o desenvolvimento humano, Fóruns presenciais e virtuais para não perder talentos e por último as comunidades de prática para dar suporte as equipes, líderes e gerentes. Estas mesmas necessidades são evidenciadas no resultado da pesquisa pelos servidores efetivos e também pelos secretários executivos.

Foi evidenciada no trabalho, uma experiência de grande sucesso nacional no segmento público, e de grande relevância no nosso caso, esta experiência é a da Prefeitura da Cidade de Curitiba. Ela busca na sua essência envolver o servidor enquanto CIDADÃO nos projetos destinados à comunidade da cidade de Curitiba, isso é feito através de programas como o Farol do Saber, Digitando o Futuro, Inter clique e Banco de Sucessos. E enquanto SERVIDOR, a Prefeitura disponibiliza para ele o Portal RH 24 horas e outros produtos e processos internos da administração. Essa experiência nos mostra com clareza, que as necessidades evidenciadas na pesquisa realizada na Prefeitura de Arapiraca, através de seus servidores e secretários, podem ser atendidas através de um programa independente das amarrações políticas de um governo específico. A Gestão do Conhecimento é da Prefeitura e não de um Governo.

O resultado da pesquisa demonstra claramente que os servidores e os secretários se colocam favoráveis a implementação de um programa de gestão do conhecimento, porque eles entendem que o conhecimento deve ser compartilhado a fim de que as atividades executadas pela instituição como um todo, sejam prestadas com qualidade e baixo custo; que a gestão contribua com a agilidade de informações para a tomada de decisão e crie um ambiente de aprendizado explorando as competências individuais e coletivas, resumindo, tanto os servidores

quanto os secretários, mostram-se receptivos a viver um clima de cooperação inter e entre as secretarias executivas que compõem a Prefeitura. Essa disposição favorece a implantação do trabalho em redes e a formação de comunidades de prática.

A prática na Prefeitura de Arapiraca, no entanto, demonstra a ausência de um programa de gestão do conhecimento. A Prefeitura possui hoje uma infraestrutura computacional gerenciada pelo Centro de Informática, mas ficou evidente que toda estrutura não é utilizada com o objetivo de compartilhar conhecimento e integrar as pessoas nem intra secretaria, nem entre secretarias. Isso é comprovado devido ao tratamento que o Departamento de Informática dá a cada secretaria, ou seja, elas são tratadas com servidores independentes uns dos outros, pois cada secretaria possui sua infraestrutura computacional, com uma única coincidência, todas elas usam o mesmo sistema operacional, o Linux.

Recomendações

Como já foi evidenciado, as pessoas envolvidas na pesquisa demonstram a necessidade de aprender e que esse aprendizado deva ser compartilhado com outras pessoas ou grupos. Essa interação se dá através de uma rede, é essa rede que valida as discussões e as soluções encontradas para melhorar o relacionamento entre os servidores enquanto cidadãos, servidores enquanto funcionários e a sociedade em geral, ou seja, os usuários dos serviços públicos. Diante disso levantaremos algumas recomendações que possam ajudar aos Gestores a formatar um projeto de Gestão do Conhecimento, com foco em rede e comunidades de prática.

Recomenda-se:

- Elaborar um projeto para a construção de um órgão gerenciador da Gestão do Conhecimento independente tanto no que concerne a autonomia administrativa quanto à financeira;
- Identificar pessoas no quadro funcional efetivo para colaborar com a proposta da Gestão do Conhecimento, como também lideranças e formadoras de opinião;
- Desvincular o programa de Gestão do Conhecimento da política partidária e vinculá-lo a instituição prefeitura, porque a GC é perene;

- Criar Fóruns temáticos intra e entre secretarias para fomentar a mudança da cultura organizacional na implantação de um programa de Gestão do Conhecimento;
- Investir na implantação de políticas de gestão do conhecimento a longo prazo para que a cultura seja realmente incorporada por todos servidores;
- Criar banco de dados e de especialistas em caráter intersecretariais;
- Criar programas de captação de competências individuais no âmbito da prefeitura;
- Investir em programa de capacitação atendendo a servidores e secretários em conceitos e ferramentas de Gestão do Conhecimento;
- Incentivar a cooperação entre a Prefeitura de Arapiraca e todos os outros órgãos Estadual e Federal como também com as instituições acadêmicas e de pesquisa.

A última recomendação para a implantação de um programa de Gestão do Conhecimento na prefeitura é o apoio irrestrito do gestor maior, o Prefeito, para que o capital intelectual da instituição sinta que podem reconstruir sua história funcional, retribuindo com a prestação de serviço à sociedade com qualidade.

Sugestões para trabalhos futuros

Como não tínhamos como objetivo a construção de um modelo de gestão do conhecimento, sugerimos que para trabalhos futuros seja feito estudo para construir um modelo de rede na instituição municipal.

Outra sugestão pode ser a análise da cultura organizacional da prefeitura, para compreender quais os fatores contribuem ou atrapalham na implementação de um programa de gestão do conhecimento no âmbito municipal.

E, por último, sugerimos fazer um estudo do comportamento organizacional na prefeitura como fator diferencial na implementação de um programa de gestão do conhecimento.

Referências

ARANHA; Maria Lúcia de Arruda, MARTINS; Maria Helena Pires. **Filosofando: Um Convite a Filosofia**. São Paulo: Moderna, 1993.

BATISTA; Fabio Ferreira. **Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em organizações do Executivo Federal**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2004.

BALESTRIN; Alsones, VARGAS; Lilia Maria, FAYARD; Pierre. **Criação de Conhecimento nas redes de Cooperação Interorganizacional**. Revista de Administração Empresarial – RAE, VOL 45, Número 3, 2005.

BALESTRIN, Alsones. **Criação de Conhecimento Organizacional: Teorizações do Campo de Estudo**. O&S, VOL 14, Número 40, 2007.

BENZ; Paulo André. Em **Busca do Conhecimento Construído: Princípios aplicáveis a uma rede de conhecimento na Justiça Federal da 5ª Região**. Trabalho final de pós graduação Strico Sensu Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MPANE. Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas – CCSA. Recife, 2009.

CARBONE; Pedro Paulo, BRANDÃO; Hugo Pena; LEITE; João Batista Diniz, VILHENA; Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAVALCANTI; Marcos, NEPOMUCENO; Carlos. **O Conhecimento em Rede: Como implantar projetos de inteligência coletiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COELHO; Espartaco Madureira. **Gestão do Conhecimento como Sistema de Gestão Para o Setor Público**. Revista do Serviço Público – RSP, Ano 55, números 1 e 2 Jan-Jun, 2004.

DAVENPORT; Thomas H., PRUSAK; Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FLEURY; Maria Tereza Leme, JUNIOR; Moacir de Miranda Oliveira. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY; André Leme. Rede de Conhecimento: aplicações temáticas e regionais. Disponível em www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003. Acessado em 26/01/10 as 11.30horas.

GIL; Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Sonia Goulart. **Elementos Básicos Para a Formulação de Uma Política de Gestão do Conhecimento Para a Administração Pública Federal Brasileira**. Brasília, 2006

GUEDES, Zezito. **Arapiraca Através do Tempo**. Maceió: Gráfica Mastergraphy, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Resultado Preliminares do Universo do Censo Demográfico 2010**. Disponível: www.ibge.gov.br

LINKER; Jeffrey K., HOSEUS; Michael. **A cultura Toyota: a alma do modelo Toyota**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MODIN; Battista. **Introdução à Filosofia: problemas, sistemas, autores, obras**. São Paulo: Paulus, 1980.

NARDI, Jean Baptiste. **Acabou-se o fumo: Formação socioeconômica e espacial em Arapiraca-AL**. Maceió: Q Gráfica, 2010.

NONAKA; Ikujiro, TAKEUCHI; Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA; Ikujiro, TAKEUCHI; Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Rezilda R. **Stakeholders do Conhecimento Organizacional e suas estratégias Para viabilizar um Programa de gestão do Conhecimento**. São Paulo: SBGC, KMBRASIL ANAIS, 2003.

PEREIRA; Luiz Carlos Breser, SPINK; Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

PINHEIRO, Michel. **O princípio da eficiência na administração pública e o cidadão**. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 4, n. 40, mar. 2000. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=341>>. Acesso em: 25 jun. 2010.

REALE; Miguel. **Filosofia do Direito**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS; Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROMÃO; Simone Rachel Lopes, IRMÃO; José Matias, LIRA; Rosa Maria Ângelo de Oliveira. **A Cidade do Futuro: Agenda 21 Arapiraca**. Maceió: IDEARIO, 2008.

SCHLESINGER; Cristina Costa Barros, REIS; Dálcio Roberto dos, SILVA; Helena de Fátima Nunes, CARVALHO; Hélio Gomes de, SUS; Jane Alves Lopes de, FERRARI; João Vicente, SKROBOT; Luiz Claudio, XAVIER; Suzete Arend de Paula. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.

SICSÚ, Abraham Benzaquén, ROSENTHAL; David. **Gestão do conhecimento empresarial: concepção e casos práticos**. Recife: FASA gráfica, 2005

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON: Cindy. **Portais Corporativos: A revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Elsevier, 2002

TOMAÉL, Maria Inês. **Redes de Conhecimento: O Compartilhamento da Informação e do Conhecimento em Consórcio de Exportação do Setor Moveleiro**. Belo Horizonte: tese do programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da UGMG, 2005.

VERGARA; Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007

WAGNER III; John A., HOLLENBECK; John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

Anexos

ANEXO A – Questionário Preliminar

Esta pesquisa refere-se a Gestão do Conhecimento, que podemos como o processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras. E extremamente importante para instituições públicas tais como a Prefeitura de Arapiraca.

Por favor, assinale com um “X” a alternativa que expressa seu grau de concordância quanto a cada afirmação da pesquisa, considerando (1) como discordância total .e (5) como concordância total. Não deixe nenhum item em branco, assinale apenas uma alternativa em cada linha.

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
1	A implantação de políticas de Gestão do Conhecimento na Prefeitura depende fortemente de uma mudança de atitudes e cultura por parte das lideranças de Departamentos da Secretaria					
2	A implantação de políticas de Gestão do Conhecimento na Prefeitura depende fortemente de uma mudança de atitudes e cultura por parte dos Secretários de cada Secretaria					
3	A implantação de políticas de Gestão do Conhecimento deve ser feita em um programa a longo prazo, com resultados parciais de curto e médio prazos					
4	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para assegurar o alinhamento das práticas de Gestão do Conhecimento com as definições estratégicas do Governo Municipal					
5	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para identificar a base de conhecimentos relevantes para execução dos planos do Governo Municipal					
6	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a aquisição de conhecimentos relevantes para a execução dos planos do Governo Municipal					
7	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a construção de bases de dados intersecretariais, com conhecimentos relevantes e acesso amplo para pesquisa, a exemplo de Banco de Projetos					
8	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a construção de Banco de Especialistas, formado pelos quadros de pessoal da Prefeitura, com caráter intersecretariais					
9	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para estimular o surgimentos de fóruns temáticos intersecretariais que dinamizem a articulação entre as áreas de governo					
10	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a capacitação dos servidores da Prefeitura para a atuação em redes presenciais e virtuais de aprendizado colaborativo					
11	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a capacitação dos gestores da Prefeitura para a atuação em redes presenciais e virtuais de aprendizado colaborativo					
12	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar o desenvolvimento das competências, individuais e coletivas, dos quadros de pessoal da Prefeitura, necessárias à consecução das práticas de Gestão do Conhecimento					

AFIRMATIVAS		1 Discordo Totalmente	2	3	4	5 Concordo Totalmente
13	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar metodologias e ferramentas tecnológicas para capturar e distribuir o conhecimento não documentado existe nas Secretarias					
14	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a infraestrutura computacional necessária ao compartilhamento de conhecimentos					
15	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar o investimento em tecnologias voltadas para facilitar o aprendizado colaborativo nas Secretarias					
16	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a identificação e adoção formal de meios de reconhecimento, individual e coletivo, do compartilhamento de conhecimentos					
17	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar indicadores e sistema de avaliação de impacto das práticas de Gestão do Conhecimento nos resultados das ações do governo					
18	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contemplar a criação formal de unidades de coordenação de Gestão do Conhecimento nas Secretarias					
19	As políticas de Gestão do Conhecimento devem assegurar recursos financeiros para as ações de Gestão do Conhecimento por meio de implantação de programa no orçamento municipal					
20	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e as Universidades					
21	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e as Institutos de Pesquisa					
22	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e as Instituições Estaduais					
23	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e a Administração Estadual					
24	As políticas de Gestão do Conhecimento devem contribuir para promover a cooperação entre a Prefeitura e a Administração Federal					
25	Cite algum aspecto não indicado na pesquisa que você entenda deve ser levado em consideração na elaboração das políticas de Gestão do Conhecimento para o Governo Municipal					

ANEXO B – Questionário de Validação

Ao responder o questionário abaixo você estará contribuindo para a identificação de premissas que irão contribuir para a construção da GC/APM através de redes de conhecimento.

1. Selecione abaixo os 5 problemas que você considera mais relevantes, provocadas pela ausência de Gestão de Conhecimento:

- ☐ a) Existência de grande massa de informações estratégicas não tratadas e não disseminadas aos tomadores de decisões governamentais;
- ☐ b) Insuficiente colaboração intraorganizacional;
- ☐ c) Insuficiente colaboração interorganizacional (entre secretarias);
- ☐ d) Competências individuais e coletivas não exploradas;
- ☐ e) Baixa utilização de trabalho em grupo, colaborativo e virtual;
- ☐ f) Dificuldade de localizar informações;
- ☐ g) Dificuldade de localizar especialistas;
- ☐ h) Ausência de mecanismos de compartilhamento de informações e conhecimento;
- ☐ i) Falta de incentivos e mecanismos institucionais para compartilhamento e transferência de conhecimento;
- ☐ j) Dificuldade de se promover o aprendizado coletivo, constituído-se em uma barreira à capacidade de criação e inovação;
- ☐ k) necessidade de dotar os Secretários da APM de ferramentas de trabalho, de comunicação virtual e de informações estratégicas em tempo real.

2. Em relação a pergunta anterior você identifica outros problemas relacionados à ausência de CG em sua Secretaria?

3. Você tem exemplos de alguns dos problemas citados na questão 1, que existem em sua Secretaria ou em outra e que seja de seu conhecimento? Por cite esse exemplo.
4. Vários resultados são esperados com a formulação e implementação do PGC na APM. Selecione abaixo 5 resultados que são, no seu entendimento, os mais relevantes e que devem ser buscados pela formulação da política.
- () a) Servidores públicos dotados de competências cognitivas para utilizarem, individual ou coletivamente, redes e equipamentos como meios de produção de conhecimento;
- () b) Desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre A Prefeitura e a Sociedade;
- () c) Desenvolvimento de uma cultura colaborativa entre Secretarias Executivas;
- () d) Exploração do potencial de rede para a multiplicação dos produtores de conhecimento na sociedade e nas Secretarias Executivas;
- () e) Promoção da transparência na gestão pública, pelo fornecimento ao cidadão de acesso às informações do governo e crescente capacidade para intervir diretamente nas decisões político-administrativas que lhe digam respeito;
- () f) Melhoria e qualidade dos serviços públicos, com redução de custos pela gestão eficaz de processos;
- () g) Convergência e interação das redes e sistemas de informações governamentais, entre as esferas de governo;
- () h) Adoção de programas que conduzem à máxima inclusão possível de indivíduos e grupos sociais nas condições intelectuais e cognitivas exigidas para a produção de conhecimento necessário à geração e distribuição de riquezas na sociedade atual e futura.

5. Em relação à pergunta anterior, existe algum resultado que você considere relevante e deve ser alcançado com a implementação do programa e não foi citado? Por favor, cite-o.
6. Em relação à capacitação para implementação do programa de GC, assinale abaixo as afirmativas com a as quais você concorda totalmente:
- () a) O programa de GC deve contemplar a capacitação dos servidores em conceitos e ferramentas de GC;
- () b) O programa de GC deve contemplar a capacitação dos chefes em conceitos e ferramentas de GC;
- () c) O programa de GC deve contemplar a capacitação dos secretários em conceitos e ferramentas de GC;
- () d) A capacitação deve ter foco na atuação dos servidores/chefes em redes presenciais colaborativas;
- () e) A capacitação deve ter foco na atuação dos servidores/chefes em redes virtuais colaborativas;
- () f) A capacitação deve ter foco na atuação dos servidores/chefes em redes mistas colaborativas (presenciais e virtuais).
7. Em relação à capacitação para implementação do programa de GC existe alguma observação que você entenda ser relevante? Por favor, cite-a.
8. Quanto à implementação do programa de GC para APM você acredita que:
- () a) Depende fortemente de uma mudança de atitudes e cultura por parte dos Secretários;

() b) Depende fortemente de uma mudança de atitudes e cultura por parte dos Chefes de Divisão;

() c) Depende fortemente de uma mudança de atitudes e cultura por parte dos Servidores.

9. Existe alguma observação que você entenda ser relevante quanto à implementação do programa de GC na APM? Por favor, cite-a.