

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

WELLINGTON DE ALMEIDA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Belo Horizonte  
2023

WELLINGTON DE ALMEIDA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Marina de Almeida Cruz  
Área de concentração: Organização e Estratégia  
Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Belo Horizonte  
2023

A447g

ALMEIDA, Wellingthon de.

Gestão do conhecimento na administração pública municipal. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2023.

86p.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Marina de Almeida Cruz

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Gestão do conhecimento – Administração pública - Inovação I. Wellingthon de Almeida II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 658.40300905

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO** do(a) Senhor(a) **WELLINGTON DE ALMEIDA**, Nº. 768. No dia 19 de outubro de 2023, às 16:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**Gestão do Conhecimento na Administração Pública Municipal**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Relações de Poder e Dinâmica das Organizações**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão **Profª Drª Marina de Almeida Cruz** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares para a apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado:

- APROVAÇÃO;
- APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA. TRABALHO DEVERÁ SER REAPRESENTADO PARA A BANCA NO PRAZO MÁXIMO DE 60 DIAS;
- REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 19 de outubro de 2023.

NOMES

ASSINATURAS

Profª Drª Marina de Almeida Cruz  
Centro Universitário Unihorizontes  
(ORIENTADORA)

-----

Profª Drª Daniela Viegas da Costa Nascimento  
Centro Universitário Unihorizontes

-----

Profª Drª Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro  
Universidade FUMEC

-----

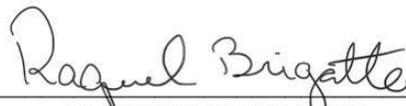


Rua Paracatu, 600 | Barro Preto | CEP: 30.180-090  
Av. Afonso Vaz de Melo, 465 | Barreiro de Baixo | CEP: 30.640-070  
Belo Horizonte - MG  
(31) 3349-2916  
[www.unihorizontes.br](http://www.unihorizontes.br)

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO GRAMATICAL

Declaro, para os devidos fins, que eu, Professora Raquel Brigatte, doutora em Estudos da Linguagem pela PUC-Rio, CPF 002656926-44, revisei, tendo em vista as normas vigentes da Língua Portuguesa, a dissertação do aluno Wellington de Almeida, intitulada “GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL”, apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Centro Universitário Unihorizontes.

Juiz de Fora, 02 de outubro de 2023.



---

RAQUEL BRIGATTE  
Professora Credenciada

## **AGRADECIMENTOS**

Sempre em primeiro lugar, o agradecimento a Deus pelas etapas concluídas em nossa vida, por nos dar forças para superar os obstáculos encontrados no caminho e, dessa forma, conseguir alcançar os nossos objetivos, assim como acontece ao final desta etapa.

Agradeço muito a todos os que me apoiaram direta ou indiretamente nesta jornada, ajudando a superar os obstáculos, e também àqueles que não ajudaram, porém não colocaram pedras no caminho.

Agradeço aos colegas de curso pelo apoio em relação à conclusão das atividades propostas e pelo ótimo ambiente de estudo que proporcionaram. E a todos os meus familiares, aos(as) professores(as) e funcionários(as) dos diversos setores do Centro Universitário Unihorizontes, os quais são responsáveis pela conclusão desta etapa.

Por fim, agradeço à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marina, pelos ensinamentos e pela disposição de ter aceitado este desafio comigo; sua confiança e sabedoria transmitidas me permitiram alcançar este objetivo.

“Por mais que os homens sejam estúpidos e cruéis, este é um lindo dia” (Kurt Vonnegut).

“Não devemos ter medo de ideias novas: elas podem significar a diferença entre o sucesso e o fracasso” (Hill, 2017, p. 55).

## RESUMO

**Objetivo:** este trabalho teve como objetivo verificar os aspectos facilitadores e barreiras para a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento na secretaria de Administração da prefeitura pesquisada na região metropolitana de Belo Horizonte.

**Teorias:** os gestores que exercem atividades no serviço público municipal, assim como em qualquer outro órgão público, necessitam ter à disposição metodologias e ferramentas para que possam exercer as suas demandas nos respectivos órgãos de acordo com os princípios da administração pública. A implantação da gestão do conhecimento proporciona aos municípios a possibilidade de prestar serviço público de forma inovadora, atendendo, assim, os cidadãos com uma melhor eficiência e, como consequência, diminuindo os gastos públicos. Dessa forma, o referencial se baseou nos estudos de gestão do conhecimento apontados por Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (2008) e Batista (2012).

**Método:** quanto ao tipo, a opção foi pelo estudo descritivo, de abordagem qualitativa com método de coleta de dados obtidos por entrevistas semiestruturadas individuais, com a utilização do roteiro de entrevista semiestruturada composto por quatorze perguntas, o qual foi baseado nos modelos de gestão do conhecimento apresentados no referencial teórico. Os sujeitos da pesquisa foram 11 funcionários e 4 gestores da Secretaria de Administração.

**Resultados:** para a análise dos dados, foram utilizados os seis primeiros critérios propostos por Batista (2012) em seu Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública Brasileira. Através do estudo, foi possível observar que a Secretaria de Administração possui algumas práticas de GC, porém de forma não institucionalizada. Foi possível identificar essas práticas, verificar a percepção dos funcionários e gestores em relação ao tema, e identificar facilitadores e barreiras para adoção dessas práticas na Secretaria de Administração. Um facilitador, por exemplo, é a percepção dos funcionários e gestores de que o gerenciamento do conhecimento é importante para a organização e pode contribuir para uma melhor eficiência do serviço público prestado. Ademais, percebe-se que se trata de um sistema de informação que consegue atender às diversas demandas de modo eficiente. Como exemplo de barreiras, foi constatado que a organização não possui um plano de carreira de seus funcionários e não realiza o mapeamento do conhecimento dos que estão saindo.

**Contribuições teóricas e metodológicas:** os resultados do estudo contribuem para a divulgação na área acadêmica da importância da gestão do conhecimento no setor público, visto que são necessárias diversas pesquisas para que tal tema seja mais enfatizado, servindo, logo, de subsídio para incentivar sua aplicação no setor público. Em relação ao campo metodológico, os resultados de uma pesquisa qualitativa em que são utilizados

modelos de diversos autores proporcionam que esses possam ser utilizados em outros estudos sobre a gestão do conhecimento.

**Contribuições gerenciais:** este estudo contribui para que sejam proporcionados avanços teóricos em relação ao tema GC em organizações públicas, tornando possível a sua implementação. Isso deve ocorrer principalmente na administração pública municipal, para que seus gestores tenham ferramentas para realizarem serviços públicos que atendam com qualidade às necessidades de seus usuários.

**Palavras-chave:** Administração Pública Municipal. Gestão do Conhecimento. Práticas de Gestão do Conhecimento.

## ABSTRACT

**Objective:** this work aimed to verify the facilitating aspects and barriers to the adoption of Knowledge Management practices in the Administration department of the city hall researched in the metropolitan region of Belo Horizonte.

**Theories:** managers who carry out activities in the municipal public service, as well as in any other public body, need to have methodologies and tools available so that they can carry out their demands on the respective bodies in accordance with the principles of public administration. The implementation of knowledge management provides municipalities with the possibility of providing public services in an innovative way, thus serving citizens with better efficiency and, as a consequence, reducing public spending. Thus, the framework was based on knowledge management studies highlighted by Davenport and Prusak (1998), Nonaka and Takeuchi (2008), and Batista (2012).

**Method:** regarding the type, the option was for a descriptive study, with a qualitative approach with a data collection method obtained through individual semi-structured interviews, using the semi-structured interview script composed of fourteen questions, which was based on the management models of the knowledge presented in the theoretical framework. The research subjects were 11 employees and 4 managers from the Administration Secretariat.

**Results:** for data analysis, the first six criteria proposed by Batista (2012) in his Knowledge Management Model for Brazilian Public Administration were used. Through the study, it was possible to observe that the Administration Secretariat has some GC practices, but in a non-institutionalized way. It was possible to identify these practices, verify the perception of employees and managers regarding the topic, and identify facilitators and barriers to the adoption of these practices in the Administration Secretariat. A facilitator, for example, is the perception of employees and managers that knowledge management is important for the organization and can contribute to better efficiency in the public service provided. Furthermore, it can be seen that it is an information system that can meet various demands efficiently. As an example of barriers, it was found that the organization does not have a career plan for its employees and does not map the knowledge of those who are leaving.

**Theoretical and methodological contributions:** the results of the study contribute to the dissemination in the academic area of the importance of knowledge management in the public sector, as several studies are necessary for this topic to be more emphasized, thus serving as a subsidy to encourage its application in the public sector. In relation to the methodological field, the results of a qualitative research in which models from different authors are used mean that they can be used in other studies on knowledge management.

**Managerial contributions:** this study contributes to providing theoretical advances in relation to the KM theme in public organizations, making its implementation possible. This must occur mainly in municipal public administration, so that its managers have tools to carry out public services that meet the needs of their users with quality.

**Keywords:** Municipal Public Administration. Knowledge management. Knowledge Management Practices.

## RESUMEN

**Objetivo:** este trabajo tuvo como objetivo verificar los aspectos facilitadores y barreras para la adopción de prácticas de Gestión del Conocimiento en el departamento de Administración del ayuntamiento investigados en la región metropolitana de Belo Horizonte.

**Teorías:** los directivos que desarrollen actividades en el servicio público municipal, así como en cualquier otro organismo público, tendrán a su disposición metodologías y herramientas para que puedan realizar sus demandas a los respectivos organismos de acuerdo con los principios de la administración pública. La implementación de la gestión del conocimiento brinda a los municipios la posibilidad de brindar servicios públicos de manera innovadora, atendiendo así a los ciudadanos con mayor eficiencia y, como consecuencia, generando gasto público. En base a esto, se tomó como referencia los estudios de gestión del conocimiento destacados por Davenport y Prusak (1998), Nonka y Takeuchi (2008) y Batista (2012).

**Método:** en cuanto al tipo, se optó por un estudio descriptivo, con enfoque cualitativo con un método de recolección de datos obtenidos a través de entrevistas individuales semiestructuradas, mediante un cuestionario compuesto por catorce preguntas, el cual se basó en modelos de gestión del conocimiento presentados sin referencial teórico. Los sujetos de la investigación fueron 11 empleados y 4 directivos del departamento de administración.

**Los resultados:** para el análisis de datos se utilizaron los primeros seis criterios propuestos por Batista (2012) en su Modelo de Gestión del Conocimiento para la Administración Pública Brasileña. A través del estudio se pudo observar que el departamento de administración tiene algunas prácticas de GC, pero de forma no institucionalizada. Fue posible identificar estas prácticas, verificar la percepción de empleados y gerentes sobre el tema, e identificar facilitadores y barreras para la adopción de estas prácticas en el departamento de administración. Un facilitador, por ejemplo, es la percepción de los empleados y directivos de que la gestión del conocimiento es importante para la organización y que puede contribuir a una mayor eficiencia en el servicio público prestado. Es un sistema de información que puede satisfacer diversas demandas de manera eficiente. Como ejemplo de barreras, se encontró que la organización no cuenta con un plan de carrera para sus empleados y no mapea los conocimientos de quienes se van.

**Teóricos y Metodológicos:** los resultados del estudio son interesantes para difundir en el área académica la importancia de la gestión del conocimiento en el sector público, ya que son posibles varios estudios para que se enfatice más este tema y así sirva como subsidio para incentivar su aplicación. en el sector público. En relación al campo metodológico, los

resultados de una investigación cualitativa en la que se utilizan modelos de diferentes autores, permiten que sean utilizados en otros estudios sobre gestión del conocimiento.

**Aportes gerenciales:** este estudio contribuye a brindar avances teóricos en relación al tema de GC en las organizaciones públicas, posibilitando su implementación. Esto es principalmente en la administración pública municipal, para que sus gestores cuenten con herramientas de servicios públicos que satisfagan con calidad las necesidades de sus usuarios.

**Palabras clave:** Administración pública municipal. Conocimiento administrativo. Prácticas de Gestión del Conocimiento.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Modelos de avaliação da GC utilizados na pesquisa .....	44
<b>Tabela 2</b>	Tópico-Guia.....	48
<b>Tabela 3</b>	Dados demográficos.....	51
<b>Tabela 4</b>	Pontos positivos e pontos negativos.....	71

## LISTA DE SIGLAS

APGS	Administração Pública e Gestão Social
APO	Asian Productivity Organization
DGC	Diagnóstico de Gestão do Conhecimento
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GC	Gestão do Conhecimento
GeSec	Revista de Gestão e Secretariado
MGCAPB	Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira
OKA	Organizational Knowledge Assessment
RSP	Revista do Serviço Público
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
SysOKA	System Organizational Knowledge Assessment
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>20</b>
1.1.1 <i>Objetivo geral</i> .....	20
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	20
<b>1.2 Justificativa .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3 Adequação à linha de pesquisa.....</b>	<b>22</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 A importância da gestão do conhecimento.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Conceito de conhecimento.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Conceitos e Práticas de Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4 Implementação da Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5 Administração Pública .....</b>	<b>31</b>
<b>2.6 Inovação na administração pública .....</b>	<b>34</b>
<b>2.7 Gestão do conhecimento na administração pública .....</b>	<b>36</b>
<b>2.8 Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira .....</b>	<b>40</b>
<b>2.9 Desafios críticos da gestão do conhecimento .....</b>	<b>41</b>
<b>2.10 Maturidade em Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>42</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2 Unidades de observação e sujeitos de pesquisa.....</b>	<b>47</b>
<b>3.3 Levantamento dos dados .....</b>	<b>47</b>
<b>3.4 Análise e interpretação dos dados .....</b>	<b>49</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1 Dados demográficos.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2 Critério Liderança.....</b>	<b>52</b>
<b>4.3 Critério Processo.....</b>	<b>56</b>
<b>4.4 Critério Pessoas .....</b>	<b>58</b>
<b>4.5 Critério Tecnologia.....</b>	<b>61</b>
<b>4.6 Critério Processos de conhecimento .....</b>	<b>63</b>
<b>4.7 Critério Aprendizagem e inovação.....</b>	<b>67</b>

<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIA .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) aparece como um componente de inovação no ramo da gestão pública brasileira, sendo composta por práticas de compartilhamento e transferência de conhecimentos, o que acontece através de processos, técnicas e ferramentas. Essas práticas, mesmo já existindo nas organizações, nem sempre são reconhecidas como procedimentos de gerenciamento do conhecimento e muitas vezes não são reconhecidas suas potencialidades para o setor público (Nery, Menegaldo & Silva, 2021).

Os autores Davenport e Prusak (1998) mencionam que o conhecimento proporciona ajuda para as tomadas de decisão e que, quando bem gerenciado, possibilita que as organizações obtenham vantagem competitiva. Existem evidências de que esse ativo, o conhecimento, está se apresentando como principal fator de melhoria de performance das instituições. Então, se bem gerenciado, tem a possibilidade de se tornar um elemento essencial no processo de inovação corporativo. De acordo com Fernandes et al. (2022) sua origem está diretamente conectada aos indivíduos e é “criado a partir da criatividade empregada no processo de interpretação de dados e informações sob o filtro perceptivo e idiossincrático de cada indivíduo” (Fernandes et al., 2022, p. 158).

O conhecimento é construído a partir de vivências e valores compartilhados entre as pessoas entre outros fatores. Segundo Menezes e Santana (2022), na era do conhecimento, torna-se fundamental compreender como extrair, compartilhar e utilizar esse recurso em prol do desenvolvimento e da criação de valor, tanto para indivíduos quanto para organizações. Souza et al. (2020) destacam que o conhecimento está ganhando cada vez mais importância tanto em organizações privadas quanto em organizações públicas.

Por meio da GC é possível a utilização de técnicas, processos e ferramentas com o objetivo de efetivar, sistematizar e compartilhar o aprendizado, assim como proporcionar incentivo para que o ambiente de trabalho se torne mais adequado à produção, à apropriação e ao aproveitamento do conhecimento. E quando é sistematizado, torna-se disponível para a organização, podendo, então, resultar na criação de novas ideias (Souza et al., 2020).

Se utilizada de forma adequada, a gestão do ativo conhecimento pode render às organizações vários benefícios, como, por exemplo, aprimorar a inovação, promover o desenvolvimento de competências, proporcionar melhoria na geração e compartilhamento do conhecimento bem como viabilizar a promoção da aprendizagem organizacional (Alfenas et al., 2021).

Muitas organizações, por diversos fatores, não conseguem identificar o conhecimento relevante para alcançar seus objetivos, e apenas algumas utilizam suas estratégias voltadas para GC. Além disso, deixam a desejar quanto à formalização e nivelção do conhecimento que se origina na troca de informações no relacionamento entre seus funcionários (De Almeida et al., 2021). E por ser o conhecimento um ativo o qual é

imprescindível para as organizações, surgiram métodos e práticas para gerenciar os processos que levam a ele (Bonatti et al., 2021).

Tratando desse tema, Azevedo et al. (2020) afirmam que uma cultura que é voltada para a GC se torna capaz de encorajar e trazer melhorias para a colaboração entre os funcionários, tornando possível que a organização se transforme em um ambiente em que o conhecimento e o desenvolvimento de inovações acontecem naturalmente, pois, de acordo com os autores, a inovação depende da forma de como o conhecimento é criado e compartilhado.

As organizações, sejam públicas ou privadas, que têm o objetivo de se destacarem em um cenário de frequentes mudanças, precisam reconhecer o conhecimento como recurso estratégico e é indispensável que esse deva ser gerenciado de forma adequada (Damian & Cabero, 2020). Assim, as organizações públicas têm sofrido pressão para que busquem novos padrões de eficiência no serviço público, o que tem provocado intensas transformações, em especial quando se trata da modernização da gestão pública, a qual abrange aspectos referentes à qualidade, tecnologia, a novos métodos e ferramentas de trabalho (Klein et al., 2021).

Frente a essa realidade, a administração pública está avançando em assuntos que habitualmente apenas eram tratados pela iniciativa privada. Passam, então, a ter um desafio que é administrar com qualidade os processos de trabalho e os recursos aplicados em relação ao desempenho organizacional, assim como o capital intelectual de seus funcionários (Klein et al., 2021).

Como grandes produtores e consumidores de conhecimento, as instituições públicas devem estar atentas a dois aspectos considerados essenciais, os quais são ter eficiência na arrecadação e aplicação adequada dos recursos, e trazer melhores benefícios para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos através dos serviços especializados prestados (Santos & Bastos, 2019).

Assim, as organizações privadas utilizam a GC para serem mais competitivas; já na administração pública, o mesmo ocorre para que seja melhorado e agilizado o desenvolvimento em relação às políticas de desenvolvimento e prestação de serviços. Isso traz um impacto positivo para a eficácia organizacional contribuindo para atender a exigências da sociedade quanto à prestação de serviços de qualidade e transparência na aplicação de recursos (Kankanhalli & Peea, 2016).

Ao realizar uma avaliação organizacional com o escopo de determinar em que estágio está a GC, é possível verificar se ela está sendo praticada pela organização. E, em um órgão público, é importante essa avaliação pois, para que este seja capaz de prestar serviços de qualidade com eficácia e transparência em benefício da sociedade, é preciso que mantenha uma base de conhecimentos atualizada e que o conhecimento seja compartilhado entre os servidores (Batista, 2012).

Os órgãos públicos convivem com a perda do conhecimento, o qual se dá por diversos motivos, entre eles as aposentadorias. Alfenas et al. (2021), ao realizarem revisão e bibliometria sobre o tema gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras,

constataram que ainda existem poucos estudos sobre a GC na administração pública brasileira e que esses estão relacionados em sua maioria à esfera federal.

Ademais, existe uma escassez de artigos publicados de acordo com Alfenas et al. (2021), os quais comentam que isso acontece porque foram verificados indícios de que esse tema não está em estágio de desenvolvimento como matéria científica, ainda necessitando de maior consideração acadêmica para aumentar o nível de maturidade científica (Alfenas et al., 2021). Então os referidos autores trazem como uma das sugestões o estudo da GC na esfera pública municipal.

O órgão público escolhido como objeto da pesquisa foi a Secretaria de Administração de uma determinada prefeitura municipal da região metropolitana de Belo Horizonte, escolha que se deu pela proximidade geográfica em referência ao autor, a qual facilita o acesso aos servidores sujeitos da pesquisa.

Apesar da gestão do conhecimento ser reconhecida como importante para que se alcancem os objetivos das organizações, nem sempre suas práticas são adotadas de modo formal pelas organizações. Isso traz a possibilidade de que a GC esteja sendo praticada pela organização sem que esta perceba (Batista, 2012), e, tendo em vista a problematização exposta, a pesquisa vai procurar responder o seguinte problema: Quais são os aspectos facilitadores e barreiras para a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento na secretaria de Administração da prefeitura pesquisada?

Em sequência, serão apresentados os objetivos de pesquisa estruturados com a finalidade de responder o questionamento de pesquisa apresentado.

## **1.1 Objetivos**

Para que se responda o problema de pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos:

### **1.1.1 Objetivo geral**

Verificar os aspectos facilitadores e barreiras para a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento na secretaria de Administração da prefeitura pesquisada na região metropolitana de Belo Horizonte.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Para tal, esta pesquisa possui os seguintes objetivos específicos:

- 1) identificar práticas compatíveis com a Gestão do Conhecimento na instituição

pesquisada;

2) verificar a percepção dos funcionários e gestores quanto à Gestão do Conhecimento;

3) identificar os tipos de aspectos facilitadores e de barreiras para a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento na Secretaria de Administração da prefeitura pesquisada.

## 1.2 Justificativa

O presente trabalho pretende verificar a existência de práticas de gestão do conhecimento no âmbito da Secretaria de Administração de uma determinada prefeitura municipal da região metropolitana de Belo Horizonte e identificar facilitadores e barreiras a fim de que se torne possível a aplicação das práticas de GC em benefício do alcance dos objetivos e desenvolvimento da organização e, assim, produzir resultados em benefício da sociedade.

Esse objetivo se justifica pelo fato de que, mesmo que o assunto sobre a gestão do conhecimento seja imprescindível nas organizações, tanto públicas quanto privadas, é importante que seja igualmente debatido nesses setores (Klein et al., 2021). E conforme expresso por Alfnas et al. (2021), os estudos sobre o tema têm relevância para pesquisadores e organizações, especialmente no que se refere ao fato de o gestor influir no desempenho de seus funcionários e nos resultados organizacionais.

Ainda, este trabalho possui justificativa institucional, uma vez que a organização a ser estudada poderá aproveitá-lo para avaliar a conexão entre os gestores e funcionários em relação ao tema nos setores da Secretaria de Administração e em suas diversas secretarias visando ao êxito nos objetivos previstos para o bom atendimento ao cidadão.

Em relação ao ponto de vista prático, exclusivamente para a organização-alvo da pesquisa, os seus resultados poderão servir como suporte ou fonte de informações para o corpo gestor das secretarias da própria instituição pesquisada. Possibilitará a identificação das práticas em relação a GC que precisam serem aplicadas, aperfeiçoadas ou integralmente revistas para fortalecer o desenvolvimento da instituição.

Este trabalho também poderá auxiliar os órgãos públicos a entender como os gestores e funcionários a serem estudados podem ter melhor aproveitamento com a gestão do conhecimento e se há necessidade de cursos de capacitação específicos. Esta pesquisa será relevante por diversos aspectos, sejam práticos ou mesmo teóricos, podendo ser replicada posteriormente em outras instituições públicas da esfera municipal e em demais órgãos públicos.

Poderá ainda estimular discussões sobre a afinidade da área de GC com os objetivos estratégicos da instituição e também em outras organizações públicas, em especial nas instituições públicas municipais. Será capaz ainda de contribuir para o fortalecimento ou

implementação de novas ações na área concernente à gestão do conhecimento. Outrossim, junto a esses benefícios, emerge a possibilidade de auxiliar a compreensão necessária dos gestores no sentido de trabalhar no alinhamento entre as pessoas e as metas organizacionais, o que é facilitado através da implantação da gestão do conhecimento.

Concluindo, a presente pesquisa a ser realizada poderá servir de auxílio para outros órgãos públicos, primordialmente as prefeituras municipais, no que diz respeito a uma apreciação sobre as suas práticas ligadas ao tema. Assim, através da leitura do estudo a ser realizado, os gestores de outras organizações públicas terão subsídios para identificar o melhor procedimento para que se façam mudanças nas práticas administrativas em busca de um atendimento e prestação de serviços que atendam aos anseios da sociedade.

### **1.3 Adequação à linha de pesquisa**

A linha em que a pesquisa desenvolver-se-á é “*Relações de Poder e Dinâmica das Organizações*” do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes.

O trabalho de pesquisa está alinhado ao programa, pois propõe trazer um estudo relacionado à Gestão do Conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento das dinâmicas organizacionais. Ademais, menciona-se que “pesquisas reconhecem que práticas de gestão do conhecimento dão suporte na geração das capacidades dinâmicas” (Pereira & Macieira, 2019). Assim, o tema da pesquisa será a Gestão do conhecimento na administração pública municipal, a qual pode trazer um aporte no sentido de que os órgãos públicos prestem serviços eficientes em benefício de toda a sociedade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentados conceitos atribuídos à gestão do conhecimento, sua importância para o setor público, seus objetivos, os fatores críticos de sucesso, seus benefícios, desafios para sua implementação e etapas, os elementos essenciais bem como as práticas e ferramentas que são especialmente aplicadas à gestão do conhecimento.

### 2.1 A importância da gestão do conhecimento

Ao recorrer à gestão do conhecimento, as organizações têm um instrumento importante que pode proporcionar o desenvolvimento de suas competências estratégicas, colaborando para que essas tenham sucesso por meio da gestão dos diversos tipos de conhecimento que possuem (Gonçalves et al., 2012).

Para que isso aconteça, é preciso que as empresas identifiquem, desenvolvam, disseminem e atualizem o conhecimento que se encontra implícito nas práticas individuais e coletivas em seu interior (Gonçalves et al., 2012). Ao recorrer constantemente à gestão do conhecimento, a organização se caracteriza como uma organização do conhecimento e, assim, é capaz de criar significado ao fazer uso da informação, construir conhecimento e é capaz de tomar decisões eficazes (Choo, 2003).

Reconhecendo que é importante o investimento no conhecimento, as organizações passaram a pesquisar novas formas para o gerenciamento e aplicação do conhecimento. Logo, a gestão do conhecimento proporciona que se utilize toda a base de conhecimento da organização, fazendo com que esta tenha mais eficiência e efetividade. Há, ainda, influência na aquisição de vantagem competitiva em relação aos concorrentes (Centenaro et al., 2016).

Estruturar uma gestão sólida do conhecimento é importante para a organização visto que ajuda a manter a estratégia empresarial através da reorganização dos processos da instituição (Sousa et al., 2018). “No entanto, não basta apenas saber que o conhecimento é um recurso importante para a organização. É preciso mudar de atitude após a constatação desse fato” (Carvalho et al. 2006, p. 16) Os autores Davenport e Prusak (1998) mencionam que o conhecimento proporciona ajuda para as tomadas de decisão e que, quando bem gerenciado, viabiliza a obtenção de vantagem competitiva nas organizações.

## 2.2 Conceito de conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), mesmo sendo constantemente permutáveis os termos informação e conhecimento, é clara a diferença entre os dois termos. O conhecimento é definido de diversas formas, sendo que, de acordo com Lengler et al. (2020), passou a ser estudado no campo filosófico, desde o período grego até a atualidade, e sua complexidade não permite que se trate de todos os temas ao qual se relaciona. Entre as muitas definições, o termo conhecimento é reconhecido como um dos principais bens intangíveis de uma organização, sendo abordado em diversas áreas que proporcionam a inovação e agregação de valor por meio da alavancagem do patrimônio intelectual (Lengler et al., 2020).

De acordo com Campos et al. (2018, p. 6), as organizações deixaram de se preocupar com os ativos tangíveis para focar na gestão dos ativos intangíveis, na agora considerada Era da Informação, fazendo com que o conhecimento se transformasse em elemento importante de competitividade para as organizações. O conhecimento pode ser entendido como tendo quatro características, pois ele pode se difundir e autorreproduzir; pode ser trocado; e pode ser transportado e compartilhado. Em qualquer organização, ele pode ser criado, propagado e ser incorporado aos produtos, serviços e processos (Klein et al., 2021).

Necessitando de agilidade de adaptação por fazer parte de uma complexidade de convicções pessoais legítimas, o conhecimento, então, é o resultado da associação dos conhecimentos tácitos e explícitos. Os tácitos são os conhecimentos subjetivos, os quais são individualizados e divididos na dimensão técnica (saber fazer) e na dimensão cognitiva (crenças, valores, modelos mentais entre outros) (De Almeida et al., 2021, p. 6).

Existem duas dimensões para a criação do conhecimento tácito assim como do conhecimento explícito. O explícito é aquele que pode ser codificado pois é possível que seja transmitido por meio da linguagem como aquele que se refere ao conhecimento possível de ser transmitido por meio de linguagem padronizada. O conhecimento tácito é aquele que tem uma qualidade pessoal, e isso o torna mais difícil para ser formalizado. Para os autores, o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, o que torna difícil sua formalização e transmissão (Santoro, 2019).

O conhecimento pode ser definido como um recurso econômico através do qual é possível que se criem estratégias novas e competitivas, que tragam inovação de produtos e serviços, ajudando, dessa maneira, nas melhorias e solucionando uma gama de problemas. Pode ser representado através de meios formais ou não formais na medida em que os que

exercem uma atividade durante um longo tempo detêm esse conhecimento (Jacques et al., 2020). Corroborando esse ensinamento, os autores Borba e Chaves (2020) apontam que:

as dimensões relativas à criação do conhecimento admitem o papel do indivíduo e, mais precisamente, do seu compromisso com o processo de criação do conhecimento. Por conta disso, a criação do conhecimento pode ser entendida como um diálogo contínuo entre conhecimento tácito e explícito (Nonaka, 1994). Conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado e armazenado em vários formatos, como manuais, por exemplo, logo, assume-se que ele pode ser transferido sem perdas (Stevens, Millage & Clark, 2010). Já o conhecimento tácito, por outro lado, está mais relacionado com as experiências de um indivíduo e suas opiniões, assim, o armazenamento dele é impossibilitado (Grant, 2007) (Borba & Chaves, 2021, p. 4).

Silva et al. (2021, p. 4) consideram que “o conhecimento é uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. E, para se compreender a GC nas organizações, é preciso, de acordo com Ruggieri et al. (2021), saber a diferença entre alguns conceitos, como, por exemplo, a diferença entre dado, informação e conhecimento.

Apontam, portanto, que a utilização da GC se origina da discussão de uma administração que tem por foco a informação, a qual se origina de dados. Assim, os autores destacam a importância em diferenciar conceitos sobre dados, informações e conhecimento (Ruggieri et al., 2021). Também mencionam os autores que a literatura considera outros termos como determinação, ação, sabedoria e insight, no mesmo sentido dos conceitos mencionados (dado, informação e conhecimento); porém, os autores apontam como sendo mais adequado dividir somente em dado, informação e conhecimento.

Portanto, de acordo com Ruggieri et al. (2021), para se entender o que significam informação e conhecimento, é preciso saber o conceito exato do que são dados e identificar a função que ele desempenha nas organizações. Sousa et al. (2020) também, ao definirem GC, ensinam que “é importante distinguir o que venha a ser dado, informação e conhecimento, pois não são raras as vezes em que eles são usados como sinônimos” (Souza et al., 2020, p. 5).

Dado pode ser considerado uma informação sem contexto, um registro que diz respeito a todos e a possíveis eventos, a um objeto ou a uma pessoa; não obstante, a informação é essencial para que os dados tenham sentido, significados e que possam ser analisados dentro de um contexto. E aquilo que é processado num contexto combinado com a experiência individual e suas crenças é uma informação que deve ser definida como conhecimento (Souza et al., 2020).

Nesse sentido, a informação e o conhecimento podem ser tratados dentro de uma perspectiva organizacional como elementos indispensáveis e essenciais para a produção, sendo que os mesmos são construídos juntos, o que se torna possível através das condutas de gestão ou práticas organizacionais (Souza et al., 2020). No entendimento de Marmentin e Sell (2019), dado, informação e conhecimento devem ser considerados como os conceitos mais importantes: a tríade principal entre aqueles que fazem parte da composição da lógica da Gestão do Conhecimento.

Definem dado como sendo algo primário, o qual não tem condições de oferecer valor às pessoas por si mesmo, porém, por se tratar de uma raiz do conhecimento, para que ele se constitua em valor para as pessoas, deve necessariamente ser organizado, para que possa trazer algum sentido em benefício daqueles que o utilizam, quando, então, é transformado em informação. É correto, logo, interpretar o sentido da informação como o valor oferecido a quem a usa, e o seu valor dependerá do contexto organizacional (Marmentin & Sell, 2019).

Mesmo não fazendo uso de determinadas informações, é possível que se consiga, no mínimo, ter condições de notar que, para alguém, eles podem ser de utilidade. Isso acontece devido ao fato de serem organizados e terem como características básicas serem confiáveis, completos, econômicos flexíveis, simples e relevantes, estando disponíveis em qualquer oportunidade e sendo possíveis suas verificações (Marmentin & Sell, 2019).

A organização, para conseguir desenvolver de forma permanente seu conhecimento, depende muito do seu pessoal, o qual, com certeza, é aquele que proporciona a criação, compartilhamento e aplica o conhecimento, sendo que a promoção do conhecimento se torna possível somente quando se viabiliza que as pessoas possam compartilhar o conhecimento. E esse compartilhamento de conhecimento no entendimento dos autores é, principalmente, o resultado de torná-lo disponível para todos os trabalhadores pertencentes à organização (Morandi et al., 2022).

Conseqüentemente, esse compartilhamento de conhecimento entre sujeitos é identificado como o processo que torna possível sua conversão de um jeito que possa ser compreendido, absorvido e usado por outros funcionários. Os autores trazem que são identificados pela literatura os fatores que são a causa principal que influencia e torna possível que o conhecimento seja compartilhado entre as pessoas nas organizações: “a natureza do conhecimento, motivação para compartilhar, oportunidades para compartilhar e a cultura do ambiente de trabalho” (Morandi et al., 2022, p. 6451).

### **2.3 Conceitos e Práticas de Gestão do Conhecimento**

O termo Gestão do Conhecimento (GC), de acordo com Pereira e Macieira (2019), passou a ser utilizado nos anos 1990, quando surgiram publicações de assuntos sobre a importância de as organizações tratarem melhor o conhecimento como forma de atingirem seus objetivos nas perspectivas da globalização. Ensinam os referidos autores que, assim como o termo conhecimento, também a gestão do conhecimento é conceituada de diversas formas pelos principais teóricos, não havendo um consenso em suas definições.

Então, nesse sentido, temos como um dos conceitos que “a gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” (De Almeida et al., 2021, p. 4). Igualmente, pode ser definida como uma parte de vários termos que são utilizados na organização e que se ligam um ao outro, como, por exemplo, a gestão estratégica da informação e a gestão do capital intelectual (Domingues et al., 2019).

Domenico et al. (2020) mencionam que a doutrina define a GC como sendo a soma de processos de geração e compartilhamento de conhecimento que a empresa julga necessária para a consecução de sua missão e objetivos. Azevedo et al. (2020) relatam que a GC pode ser compreendida como uma disciplina a qual tem por objetivo a projeção do conhecimento, por isso, a partir da implementação de um sistema ou métodos, que identifique, capture e compartilhe de modo sistemático o conhecimento contido em uma organização, será permitido, então, que o conhecimento seja convertido em valor para a organização.

De acordo com Santoro (2019), GC é um processo que traz benefícios tanto para as organizações privadas como para as públicas, pois sua aplicação proporciona uma qualidade satisfatória em seus desempenhos. Assim, menciona que esse é um modelo que tem condições de fazer com que a administração pública possa atender a demandas da sociedade na forma dos princípios constitucionais que se referem a ela, principalmente o da eficiência. Nos ensinamentos de Júnior e Azevedo (2021), a GC é conceituada como:

[...] processo sistemático para adquirir, organizar e comunicar conhecimento, tanto tácito e explícito para todos os envolvidos na organização, possibilitando serem mais eficazes e produtivos em seu trabalho. Este processo é baseado em práticas e tecnologias que motivem a troca de conhecimento, de forma que ele possa ser replicado (possibilitando a criação de novos conhecimentos) e expandido infinitamente para ser usado em todos os pontos estratégicos da organização (Stefano et al., 2014, p. 26-27) (Júnior & Azevedo, 2021, p. 28).

Sousa et al. (2020) trazem o conceito de que a GC pode ser tratada como um fenômeno complexo e multifacetado, sendo que foi transformado em uma prática a qual passou, então, a ter caráter universal atualmente, porque foi intensificada em consequência

da globalização e sua aplicação se deu para organizações sejam públicas ou privadas. Isso aconteceu tendo em vista que seu objetivo principal é o de que o conhecimento individual seja transformado em conhecimento organizacional, dando, então, condições para que ele passe a ser incorporado aos seus produtos e serviços.

Hininiget al. (2019) ensinam que diversas práticas de GC são possíveis de serem utilizadas com o propósito de que as equipes possam absorver o conhecimento organizacional. Citam, como exemplo, o caso da prática de Lições Aprendidas, as quais são utilizadas como forma de transmissão do conhecimento que está em experiência e que é aplicado a uma tarefa, decisão ou processo, sendo os resultados obtidos positivos para a organização, comprovando, assim, a importância dessas práticas.

Corroborando os ensinamentos citados acima, Urpia et al. (2018) ensinam que as práticas de GC de estruturação de processos organizacionais, as quais têm a função de facilitar que o conhecimento organizacional seja gerado, retido e disseminado, são importantes auxílios para que sejam construídas as competências organizacionais. Para os autores, isso possibilita uma maior competitividade para as organizações que utilizam essas práticas, e, no mesmo sentido, também ensinam Severo et al. (2021) acerca da importância dessas práticas na atualidade.

Mencionam que elas têm sido de grande importância para que seja possível a aplicação de recentes tecnologias de informação e de comunicações referentes aos processos relacionados à gestão de compartilhamento e aprendizado organizacional, os quais podem ocorrer de forma interativa ou on-line entre os profissionais (Severo et al., 2021). Já Pereira e Macieira (2019) declaram que as práticas de Gestão do Conhecimento podem ser conceituadas como todo o tipo de ação e processo entre os que são praticados na organização com a meta de utilização da Gestão do Conhecimento.

Os autores apresentam uma tipologia utilizada para a discussão das práticas de GC, as quais foram classificadas em três categorias: práticas em que o relacionamento principal é com os aspectos relacionados à gestão de recursos; práticas de ligação que dão preferência à estruturação dos processos organizacionais; e práticas que têm como importância central o suporte tecnológico e funcional que tem por finalidade sustentar a gestão do conhecimento organizacional (Pereira & Macieira, 2019).

Lima et al. (2022) relatam sobre a importância das práticas de GC apontando que elas cumprem suas funções no processo de mobilização do conhecimento. E que devem ser responsáveis pelo norteamento das ações da organização para que possa, então, superar os desafios de estabelecer uma conexão eficiente entre os indivíduos que dominam o conhecimento necessário com aqueles que necessitam aprender e converter o próprio conhecimento em conhecimento organizacional.

De acordo com os autores Hinnig et al. (2019), o processo de Gestão do Conhecimento pode ter sua divisão em diferentes etapas, e mencionam que a literatura apresenta proposições diferentes para a sua classificação e denominação. Os autores, assim, apresentam a divisão proposta por Gonzales e Martins (2017), que traz a separação das fases e objetivos centrais, sendo que as fases são de aquisição, armazenamento, distribuição e utilização (Hinnig et al, 2019, p. 5).

Discorrem Silva et al. (2021) que a GC representa os processos relativos a conhecimento (criação, compartilhamento, obtenção, transferência, aplicação, avaliação e rejeição), infraestruturas (TIC), diferenças de cultura e competência de gestão que suportam e melhoram o desempenho organizacional na procura de inovação e de vantagem competitiva (Silva et al., p. 6).

Já na visão de Borba e Chaves (2021), a importância do conhecimento na atualidade provocou uma mudança de pensamento, despertando uma nova abordagem sobre ideias inovadoras no ambiente de uma organização. Assim, apoiam o entendimento de que os novos desafios obrigam que se aceite o papel criador que as empresas carecem assumir diante da sociedade do conhecimento e trazem que esse papel percorre quatro processos, os quais são a criação o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento (Borba & Chaves, 2021).

## **2.4 Implementação da Gestão do Conhecimento**

Nas considerações de Ruggieri et al. (2021), é mencionado que a GC acontece de forma morosa na esfera pública quando comparada ao setor privado, e, por isso, para que o acesso à informação e ao conhecimento seja oferecido de forma suficiente e democraticamente, é necessário que se desenvolvam uma infraestrutura e também conteúdos e serviços. De acordo com os autores no setor público, é indispensável que se relacionem igualmente os processos de gestão do conhecimento acompanhados da aprendizagem e da inovação.

Para os autores, “a inovação nas organizações públicas deve ter como foco o aumento da eficiência e trabalhar para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população” (Ruggieri et al., 2021, p. 9). Em relação ao assunto, tem-se o que se segue:

O setor público tem papel fundamental e único na promoção da partilha do conhecimento, na criação, na integração, e disseminação de recursos de conhecimento disponíveis em seu contexto. Este papel inclui: o fornecimento de

conhecimento tradicionalmente não fornecido por empresas privadas; garantia de educação e conhecimento para todos; construção de centrais de conhecimento; e promoção de direitos de propriedade intelectual. Há de se considerar ainda que a aplicação do conhecimento no contexto público pode ser entendida também pela estrutura diferenciada da organização pública (Ruggieri et al., 2021, p. 11).

Comentam Silva et al. (2021) que a GC representa os processos relativos a “conhecimento, infraestruturas (TIC), fatores culturais e capacidades de gestão que suportam e melhoram a performance organizacional em busca de inovação e de vantagem competitiva” (p. 6). Segundo Lira e Pinto (2021), no cenário atual, quando estamos considerando refletir sobre a importância dos processos de GC e seu curso nas organizações como, por exemplo, atualmente nos momentos de pandemia, podemos observar que as competências dirigidas à criação, ao compartilhamento e à reutilização de conhecimento se tornam indispensáveis para as organizações.

Damian e Cabero (2020) trazem que as organizações devem investir na implantação da GC, pois, dessa forma, conseguem criar vantagem fundamental para competir e ser difícil de ser reproduzida pois faz parte da base dos sujeitos organizacionais, e não dos recursos físicos que são fáceis de serem reproduzidos. Assim, de acordo com os autores, para implantar a GC, as organizações devem empregar modelos cujas etapas sejam “definidas como geração, codificação, transferência e utilização do conhecimento” (Damian & Cabero, 2020, p. 11).

Um outro aspecto essencial para a implantação da GC diz respeito a estudar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) desse construto. Então, os referidos autores apresentam o entendimento de que, de acordo com a literatura, “os principais FCS são: alta administração; cultura organizacional; novas estruturas; práticas e políticas de gestão de pessoas e mensuração dos resultados” (Damian & Cabero, 2020, p. 12).

Segundo Silva et al. (2021), a implementação da GC faz com que o planejamento do ambiente físico das organizações seja construído com o objetivo de permitir que as ideias se transponham e se multipliquem em favor da criação do conhecimento. Através dela, é possível que se criem políticas com o escopo de promover a propriedade do conhecimento; pois, assim, as tecnologias como as da informação e comunicação ficam sujeitas às pessoas, resultando no fortalecimento do relacionamento com a sociedade.

De acordo com Burger et al. (2018), é preciso que a implementação de GC assegure um bom resultado, porque, nos primeiros anos da implementação, muitas organizações não tiveram o resultado esperado. Ensinam que, de acordo com a literatura, as principais dificuldades enfrentadas resultam do fato de não se dar atenção adequada ao foco nas pessoas e nas questões culturais. Os autores citam então, Dalkir (2005, p. 304), o qual, em seus ensinamentos, sugere que a GC “deve ser planejada com as decisões de quem

(pessoas), o que (conhecimento) e por que (processos de negócio), sendo que o como (tecnologia) deve ficar para a última decisão” (Burger et al., 2018, p. 6).

Araújo et al. (2020) mencionam que alguns autores apoiam a ideia de que é necessário criar um modelo específico de GC para as instituições públicas. De acordo com os autores, as tentativas de implementar modelos do setor privado no setor público falharam, e, portanto, existem dificuldades que influenciam o sucesso da GC no setor público, os quais entre eles descrevem como tomar consciência do conceito de GC e a falta de consenso conceitual sobre conhecimento, dados e informação. Tal situação traz imprecisão e insucessos na implementação da GC, e, quando essas dificuldades são contornadas, então é possível que se implante a GC com sucesso.

Segundo Teixeira, Frogeri e Piurcosky (2020), para a implementação da GC na esfera da administração pública, “é essencial a criação de um plano de gestão do conhecimento (PGC)”. De acordo com os autores, “o PGC possui quatro etapas: diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e implementação” (Teixeira et al., 2020, p. 10).

## **2.5 Administração Pública**

Helou et al. (2015) ensinam que a ciência da administração possui inúmeros campos de conhecimento e que a Administração Pública é uma delas. De acordo com a literatura, sua origem data de, aproximadamente, 4.000 anos. Flores (2018) acrescenta que a administração pública é uma das áreas específicas da ciência da administração e que existem teorias de diferentes correntes teóricas, que estão fundamentadas por bases epistemológicas diferentes. Adiciona que, através de estudo da literatura, pode-se constatar que essa área foi estudada por vários pesquisadores, sendo, então, aprimorada com o passar dos anos.

Braun e Mueller (2014) mencionam que a administração pública está percorrendo um caminho dinâmico e que é conduzida pelos novos desafios, assim assume conceitos que eram utilizados apenas nas organizações privadas na realização de suas gestões. Dessa forma, foi possível a criação de novos modelos os quais ampliam, por exemplo, a forma de implantar e implementar novas ações, “projetando então as cidades com os temas de planejamento urbano, sustentabilidade, desenvolvimento local, regional, social e outros, estabelecendo indicadores e resultados para a gestão” (Braun & Mueller, 2014, p. 984).

Organização pública e administração pública são termos com conceitos diferentes. Administração pública é tida como aquela que é endereçada à atribuição gerencial, ao processo responsável por administrar o bem público, focada para a sociedade e o interesse

público. A organização pública tem um modo de organizar pessoas e suas relações formais e informais. A organização pública faz parte de uma teoria política mais extensa, sendo assim diferente da organização privada (Flores, 2018).

Braun e Mueller (2014) mostram que, de acordo com a literatura, a administração pública tem como papel atuar como eixo transmissor nas relações do Estado com a sociedade, através de princípios, racionalidade e eficiência, de forma a contribuir para o fortalecimento institucional e também para que esses serviços administrativos sejam modernizados, com foco nas responsabilidades a partir da formulação das políticas públicas até que sejam implantadas, implementadas e tenham execução administrativa.

Helou et al. (2015) discutem que é importante, com vistas ao estudo acerca da Administração Pública, que se considerem a perspectiva epistemológica e o âmbito organizacional. Mencionam que, na perspectiva epistemológica, estão as bases teóricas que trazem os modelos de Administração Pública e que, na esfera organizacional, encontram-se as questões que estão ligadas à gestão estratégica de políticas, dos programas e das organizações públicas.

Helou (2015) menciona que, na perspectiva epistemológica, a Administração Pública é representada por uma área específica de conhecimento a qual está organizada em um conjunto próprio de leis, valores e cultura organizacional, com diferenças importantes em relação ao meio corporativo. Alguns autores enfatizam que a Administração Pública assume formas diferentes do setor privado. Para Braun e Mueller (2014, p. 986), “a administração pública é a gestão de serviços e de bens entregues à comunidade, de forma qualitativa para o bem comum segundo a orientação do direito, leis, normas e outros; e da moral”.

O conceito de administração pública, de acordo com a literatura, faz parte de várias opiniões que foram estudadas por diversos autores. Helou (2015) traz que, para Vieg (1968), “indica um conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento de políticas públicas, e percebida como a parte da política que se concentra na burocracia, e em suas relações com os ramos Executivo, Legislativo e Judiciário do Governo”. Na mesma direção, Salm e Menegasso (2009) a conceituam como “um conjunto de conhecimentos e de estratégias para prover os serviços públicos ao ser humano, que, enquanto cidadão de múltiplas dimensões, participa de uma sociedade multicêntrica e articulada politicamente” (Helou, 2015, p. 47).

A administração já contabiliza diversos modelos e alguns novos têm sido desenvolvidos. Assim Helou (2015) comenta que “a preocupação com os modelos de gestão pública envolve o reconhecimento da criticidade das organizações públicas para com a competitividade de uma Nação”. Por isso, as organizações públicas se tornam imprescindíveis para que seja possível criar a infraestrutura necessária para os desenvolvimentos nacional, regional e municipal, assim como são de extrema relevância

para o gerenciamento das complexas relações que envolvem o Estado, mercado e sociedade civil (Helou, 2015).

Helal e Diegues (2009) elucidam que, ao se estudar a administração pública brasileira, é fácil perceber que ela tem como características vários elementos e dimensões, os quais foram herdados de crenças e práticas originárias do desenvolvimento social e histórico do país. Esses elementos tornam conhecidos os traços característicos predominantes no modelo de gestão pública.

Os autores ensinam que a literatura considera que a administração pública está marcada pela estabelecida dupla relação entre Estado e sociedade, o que significa conviver com “diversos tipos de gramática, como o personalismo, impersonalismo e as combinações destes: clientelismo, universalismo de procedimentos, corporativismo e práticas burocráticas” (Heleal & Diegues, 2009, p. 25).

Helou et al. (2015) declaram que, no âmbito da Administração Pública Brasileira (APB), que continua sendo reformulada de acordo com um modelo clássico de gestão, que se baseia na perspectiva burocrática, é possível observar que são poucas as experiências de gestão pública que agregam o conhecimento como ativo indispensável. Para os autores, as características patrimonialistas e burocráticas indicadas por Ramos (1981) ainda permanecem na Administração Pública Brasileira, porém estão surgindo novos programas de desenvolvimento.

De acordo com Helou (2015), a literatura ensina que a enumeração dos conceitos e dos pressupostos da Administração Pública brasileira se faz após os períodos que variam de acordo com o critério adotado, podendo priorizar o aspecto histórico-econômico, o político-administrativo, bem como o socioeconômico. Assim, o autor traz que Ramos (1983) emprega os critérios socioeconômicos para efetuar sua esquematização, a qual contém três períodos diferentes, os quais são o da Independência até 1930; de 1930 a 1945; e de 1945 até aproximadamente a década de 60.

Flores (2018) ensina que, na (considerada) Primeira República do Brasil, que aconteceu após a Proclamação da República e durou até os anos de 1930, foram poucas as transformações que contribuíram para a capacidade administrativa do Estado. Somente após o início da década de 1920 é que um grupo de especialistas começou um movimento reformista com o escopo de incorporar mudanças nos setores da saúde, educação, segurança entre outros. De acordo com o autor, após 1936, foi instituído o Conselho Federal do Serviço Público Civil, com objetivo de ampliar as capacidades administrativas do governo.

Helal e Diegues (2009) ensinam que, de acordo com os estudos sobre o curso da administração pública brasileira, é possível destacar os três diferentes modelos (patrimonialista, burocrático, gerencial). Mesmo percebendo claramente a existência desses

três modelos na administração pública brasileira, não se pode concluir que cada um deles surgiu na extinção do anterior, pois todos eles estão atuando em harmonia, pelo menos aparentemente. Comentando o estudo da literatura, trazem os autores que, no contexto brasileiro, não tem sido conveniente que se elaborem e implementem reformas administrativas.

Os municípios se dividem em dois poderes quanto a sua organização político-administrativa, os quais são o Executivo e o Legislativo, os quais são independentes um do outro e operam de forma harmônica, exercendo suas competências sem a interferência do outro poder. E têm como responsabilidade a promoção da política de desenvolvimento urbano, a qual tem o objetivo de estabelecer o desenvolvimento das funções sociais da cidade assim como garantir o bem-estar dos moradores, conforme os instrumentos constitucionais (Flores, 2018).

O município, através de sua prefeitura, tem a atribuição de gerenciar os recursos e prestar atendimento em relação às necessidades locais como a infraestrutura, educação, saúde e qualquer outro serviço que esteja relacionado ao interesse público social. Tais serviços são complexos por necessitarem de práticas de gestão capazes de criar projetos para o desenvolvimento local, já que o momento atual exige que as organizações públicas sejam empreendedoras e inovadoras (Pacheco, 2015).

## **2.6 Inovação na administração pública**

Nos ensinamentos de Klein et al. (2021), a inovação pode ser reputada como a consequência de um processo, no qual as organizações transformam ideias em bens, assim como serviços ou processos em algo novo ou amplamente melhorados, com o objetivo de desenvolver e se tornar diferenciado no mercado. Ensinam também que o conceito de inovação não é somente fazer mais lançamento de produtos novos entre outros, e sim como se gera valor às organizações. Conforme os autores, foram construídos, nas últimas décadas, diversos modelos teóricos de inovação, como, por exemplo, modelos analíticos os quais se podem dividir em ao menos seis gerações, o que depende da análise das suas diferenças, origens e processos.

Araújo e Domingos (2020) ensinam que o conceito de inovação evoluiu no tempo, sendo que no início fazia referência apenas quando se introduziu um produto novo no mercado, e que ampliava seu alcance quando eram identificadas mudanças nos serviços, no marketing ou mesmo na gestão. Os autores relatam que a inovação pode ser classificada como radical ou incremental. De acordo com a literatura, a primeira, radical, adequa-se à

mudança do curso normal, naquilo que é novidade na organização, resultando em novas tecnologias, produtos ou processos.

De acordo com Zanandrea et al. (2019), as questões sobre inovação e os fatores que a influenciam são temas que vêm despertando o interesse de acadêmicos e profissionais por várias décadas. Ensinam os autores que a inovação é destacada pela literatura como um fator importante para a prosperidade e o crescimento das organizações, bem como para toda a economia. Observa-se, com base no referencial teórico, que, mesmo antes de tal termo não ser constantemente utilizado, os processos que tinham associação com a inovação e com a mudança econômica e tecnológica eram considerados importantes.

O ambiente é desencadeador do processo inovador nas organizações, e as organizações adotam inovações com o objetivo de responder às mudanças nos seus ambientes internos e externos. Portanto, a inovação, entendida como um processo sistêmico de criação de valor, surge a partir de um conjunto de fatores e depende principalmente do conhecimento. A inovação é amplamente aceita como fator dominante no crescimento econômico nacional e que está assumindo cada vez mais um papel importante na competitividade (Correia et al., 2018).

O desenvolvimento econômico está diretamente relacionado ao processo de “destruição criadora”, isso é, quando se substituem produtos e hábitos de consumo antigos por novos (Porto & Memoria, 2019). Ademais, apontam os autores que Schumpeter (1934) fez uma separação “entre 5 categorias notáveis de inovação: inovação de produtos; inovação processual; inovação organizacional; inovação de mercado; e inovação de novos materiais” (Porto & Memoria, 2019, p. 522).

Sobre o termo inovação, Silva et al. (2018) trazem que, de acordo com estudos anteriores, ele assumiu uma posição especial de destaque significativa nas várias áreas em relação ao conhecimento. E as organizações, ao buscarem o desenvolvimento, estão dando prioridade aos programas e projetos que têm como objetivo a inovação e a tecnologia, o que pode se dar através do desenvolvimento de produtos ou processos que caracterizam uma inovação.

Assim, os autores mencionam que pode se observar que esse tipo de informação é um material imensamente rico no objetivo de exploração, na perspectiva da organização do conhecimento, para a gestão da inovação. E a gestão da inovação percorreu um processo de transformação duradoura, influenciado por diversas práticas, sendo uma delas a da gestão do conhecimento (Silva et al., 2018).

Silva e Burger (2018) trazem que, no século XXI, a inovação é complementada pela tecnologia e informação. Por isso, a organização que tem colaboradores envolvidos em oferecer soluções inteligentes aos processos, e que são capazes de converter informação em conhecimento, tornam-se diferenciadas e mais competitivas. Apontam os autores que a

literatura menciona que não existe um único perfil adequado em relação à inovação, logo, é necessário diferenciar as distinções que existem nesse processo. Explicam que, de acordo com a literatura, para cada processo existem competências que se adequam mais de acordo com o perfil dos colaboradores.

Em suas etapas de inovação, existem pessoas que têm capacidade de criar ideias, e também existem profissionais que aplicam essas ideias na prática, assim como existe uma equipe a qual tem competência para acompanhar a inovação. Para cada processo, há competências mais adequadas de acordo com as características dos colaboradores, em cada etapa do processo de inovação há aquelas pessoas que criam as ideias, há profissionais que colocam tais ideias em prática, e há uma equipe competente que acompanha a execução e a evolução da ideia (Silva & Burger, 2018).

Zen et al. (2017) mostram que, igualmente no meio acadêmico assim como no organizacional, é vasto o conhecimento que abrange a relevância da inovação para a ampliação da produtividade, performance e competitividade de uma empresa. Assim, as organizações que não inovarem terão uma dificuldade para manterem sua posição no mercado. Nesse sentido, não é suficiente entender que a inovação é importante para ser competitivo e, então, decidir inovar; é preciso compreender a gestão da inovação “como planejamento, organização e coordenação dos fatores essenciais para o desenvolvimento e a obtenção de resultados inovadores” (Zen et al., 2017, p. 877).

A inovação no setor público constitui-se criação e execução de processos modernos, produtos, serviços e mecanismos de entrega, que se traduzem em melhorias importantes para render melhores resultados, eficácia ou qualidade. Trazem os autores o entendimento de que é preciso que a inovação no setor público seja analisada em termos mais vastos, como, por exemplo, nas mudanças de comportamento. E uma das causas de restrição de estudos que abrangem a análise sobre a ação da inovação nas instituições públicas se dá pela existência de relações complexas existentes no setor, o que implica a necessidade de cuidados no diagnóstico de mudança e inovação (Teixeira et al., 2020).

De acordo com Morais (2020), quando o conhecimento e a inovação estão aliados, há condições de proporcionar benefícios para toda a organização, portanto, a participação da organização no mercado pode ser mantida e ampliada. Isso faz com que os elementos organizacionais consigam agir da mesma forma para atingir os objetivos determinados (Freitas & Dacorso, 2014).

## **2.7 Gestão do conhecimento na administração pública**

De acordo com Lira e Pinto (2021), o objetivo da GC está em elevar ao máximo os bons resultados relacionados ao conhecimento da empresa e proporcionar meios para que se comporte de maneira inteligente e tenha condições de garantir sua viabilidade e sucesso. Também ensinam que a GC pode ser considerada uma atividade que tem por objetivo a coordenação de pessoal, tecnologia, processos e estrutura organizacional, e que se manifesta ao criar, compartilhar e aplicar o conhecimento, com a finalidade de que a aprendizagem contínua na organização seja promovida de forma eficaz.

Para os autores, “o capital intelectual, é um recurso elementar para a definição do curso das ações governamentais, pois com sua falta, elas não se darão de forma eficiente” (Lira & Pinto, 2021, p. 7). Hinnig et al. (2019) ensinam que a Gestão do Conhecimento tem como seu principal objetivo dar condições para que a administração do conhecimento possa se dar de forma eficiente, assim dando possibilidades para que as organizações possam ter mais volume de trabalho e com qualidade.

Bonatti et al. (2021) explanam que, em qualquer organização, é preciso que se veja a GC como um suporte para que as organizações revejam seus processos de trabalho com o objetivo de buscar melhoria em relação a sua eficiência e eficácia. De acordo com os autores, na era do conhecimento, é preciso que as organizações adquiram capacidade para serem competitivas em qualquer que seja o cenário econômico. “Uma empresa deve ser vista não só como um portfólio de produtos e serviços, mas também como um portfólio de competências, as quais compõem o capital intelectual da empresa” (Bonatti et al., 2021, p. 6).

As organizações públicas precisam estar preparadas para enfrentarem os desafios para cumprirem o objetivo de apresentarem sempre resultados positivos para a sociedade (Bonatti et al., 2021). Lira e Pinto (2021) abordam que, em relação às atividades que são realizadas por meio da administração pública, nessas podemos considerar que a GC tem uma finalidade de maior alcance, pois não deve se preocupar apenas em aumentar o desempenho organizacional, na medida em que o foco não deve ser apenas os resultados internos, e sim a promoção de condições para que a sociedade se desenvolva.

Comentam Lira e Pinto (2021) que há vasta literatura sobre as vantagens da GC para o setor público, entre os quais podem ser relacionados os seguintes aspectos:

auxilia na formulação da estratégia das organizações (Takeuchi, 2013); evita a repetição de erros (Dalkir, 2005); oferece suporte à tomada de decisão (Laihonen & Mäntylä, 2018); aumenta a capacidade de inovação (Agune et al., 2014); contribui para a formulação, implementação e avaliação de políticas, programas e projetos públicos (Angelis, 2015); promove a melhoria dos processos internos e das competências essenciais da organização, além de aumentar a eficiência, a qualidade e a efetividade social dos serviços prestados à população (Batista, 2012). (Lira & Pinto, 2021, p. 9).

Ruggieri et al. (2021) destacam que, para uma sociedade ser viável, ela depende da aptidão “da prestação dos serviços públicos, qualidade que é influenciada por fatores como estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível” (Ruggieri et al., 2021, p. 8). Os autores mencionam como importante a criação de uma visão organizacional e que essa precisa ser divulgada amplamente a respeito do que pode ser feito nas unidades da organização como um todo.

Outrossim, para que sejam destacados os benefícios e práticas da gestão do conhecimento, esses precisam ter uma divulgação ampla sobre o que a GC pode fazer nas diversas unidades da administração pública, destacando as vantagens e resultados que podem ser esperados pela implementação dessas novas práticas (Ruggieri et al., 2021).

De acordo com os ensinamentos de Araújo et al. (2020), assim como acontece nas organizações privadas, a gestão do conhecimento na administração pública torna possível que se superem desafios nos variados setores, como, por exemplo, implantar novas práticas de gestão, produtos e serviços que possam trazer benefícios para os usuários e também para toda a sociedade.

Júnior e Marinho (2018) apontam que a GC permite que as organizações públicas possam ter uma medida para definir com mais segurança a sua eficiência e, assim, realizar tomadas de decisões de modo correto relacionadas à escolha de uma melhor estratégia que planeja adotar em relação aos seus clientes e serviços. Seria necessário, ainda, corretamente identificar as fontes de informações e conhecimento para administrar dados e informações, podendo, dessa maneira, gerenciar os próprios conhecimentos. Trazem os autores que, através de uma pesquisa realizada sobre a GC na administração pública, foi constatado que priorizar a Gestão do Conhecimento é o grande desafio para a maioria dos órgãos da Administração Direta.

De acordo com Santos e Bastos (2019), a “utilização da gestão do conhecimento no setor público é uma estratégia de um novo caminho para o melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor” (Santos & Bastos, 2019, p. 4). E nos apontamentos de Klein et al. (2021), na administração pública, a GC passa a ser efetiva com sua contribuição para as organizações enfrentarem os desafios que surgem nas diversas etapas do seu dia a dia, “para implementação de padrões inovadores de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão usuário e da sociedade em geral” (Klein et al, 2021, p. 7).

Na visão de Teixeira et al. (2020), é observado que:

[...] a gestão do conhecimento contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização com práticas que podem beneficiar muito a Administração Pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da

Administração Pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve (Wiig, 2002, p. 227, tradução nossa). (Teixeira, Frogeri & Piurcosky, 2020, p. 9).

Teixeira et al. (2020) indicam que a contribuição da GC para a administração pública tem como objetivo o aumento de sua capacidade de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento de seus gestores nos diversos setores, de forma que os resultados estejam de acordo com a qualidade e eficiência dos serviços públicos. Por sua vez, Urpia et al. (2018) esclarecem que o papel da GC dentro da administração pública vai além dos limites do alcance da finalidade de melhoria de desempenho das organizações. Isso faz com que as modificações geradas no interior do modo de gestão organizacional resultem em “ganho para todo o corpo social, pois será influenciado pelos avanços e melhorias na qualidade dos serviços prestados” (Urpia, 2018).

Os autores Maputa e Birencout (2022), abordando a literatura sobre os benefícios proporcionados pelas reformas na administração pública, declaram que tal aspecto está contribuindo com a melhora da capacidade de decisão política, assim como para a descentralização do Estado. Ademais, no ambiente de negócios, de muitas mudanças e incertezas, fazer com que a organização seja mantida está condicionado a ações e decisões presentes que vão decidir o futuro dessa. Assim, de acordo com os autores, suprir as necessidades básicas dessas ações agora é uma exigência, e não existe a possibilidade de escolher opções.

Segundo os autores mencionados, exige-se que as organizações, sejam privadas ou públicas, estejam focadas e que não deixem de ter cuidado com as estratégias. É premente que sejam flexíveis em suas relações, internas ou externas, entendendo ao máximo e individualmente todos os participantes do negócio, e que tenham extensa competência em seus processos de inovação, aproveitando a utilização dos conhecimentos interno e externo (Maputa & Birencout, 2022).

Helmann et al. (2015) apontam que a empresa, ao buscar uma inovação, tem por consequência a criação automática de um novo conhecimento para a organização. Seguindo os achados da área, a inovação surge através da existência da relação entre os conhecimentos explícito e o tácito. Para os autores, essa é uma demonstração de que a relação entre os dois construtos se constituiu componente essencial para os processos que controlam o desenvolvimento de novos produtos. Relatam também os autores que a literatura apresenta a GC como uma forma de aperfeiçoar a inovação. Maputa e Bitencout (2022) explicam que isso assinala um processo que transforma os modelos de gestão, um instrumento que possibilita a geração de transferência, retenção e aplicação do conhecimento.

## 2.8 Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira

Explicam Corrêa et al. (2022) sobre os modelos da GC para administração pública e definem que são “uma representação esquemática da realidade que visa promover a orquestração das dimensões (partes) que circundam essa forma de gestão” (Corrêa et al., 2022, p.8). Conforme Carvalho et al. (2019), por ser o conhecimento essencial para a organização, para que ela tenha sucesso nos seus objetivos, é preciso ter como desafio a realização de um modelo de GC.

Além disso, faz-se necessário que tal modelo tenha eficácia e eficiência, também “contemplando as seguintes etapas: obter, utilizar, aprender, contribuir, avaliar, construir/manter e descartar, desenvolvendo técnicas para identificar os conhecimentos necessários” (Carvalho et al., 2019, p. 5). Ensinando sobre esse tema, os autores Klein, Pereira e Cogo (2021) trazem que existem diversos modelos de gestão do conhecimento bastante utilizados na literatura e relatam que esses foram feitos para serem utilizados nas organizações privadas.

Para que a administração pública tenha um modelo adequado para suas características, foi elaborado o modelo híbrido proposto por Batista (2012), e tal modelo, sendo prescritivo, apresenta os elementos fundamentais da GC. Trata-se de um modelo o qual traz orientações de como aplicar a GC nas organizações públicas brasileiras e que é adequado para as necessidades desse setor (Klein et al., 2021).

Segundo Lira e Pinto (2021), “de disciplina emergente no final do século passado para um campo do saber consolidado na atualidade, a GC cada vez mais se apresenta como alternativa viável para a otimização do desempenho de organizações públicas ou privadas” (p. 7). Também os autores mencionam que o objetivo da GC consiste em dar mais importância à eficácia relacionada ao conhecimento da empresa, conseguindo, então, que ela produza de modo inteligente, garantindo, por conseguinte, sua viabilidade e sucesso.

Afirmam então que “neste sentido, o trabalho da administração pública – complexo e importante por natureza – pode ser otimizado pelas novas possibilidades advindas da Gestão do Conhecimento” (Lira & Pinto, 2021, p. 7). Ensinam os autores que:

[...] para o setor público, a GC possui uma finalidade mais ampla, transcendendo o objetivo de aumentar o desempenho organizacional. Segundo Batista (2012), isto se reflete dada a sua influência fora dos muros das instituições, impactando, em último nível, até no desenvolvimento da sociedade. Há vasta literatura sobre os benefícios

da GC para o setor público, dentre os quais podem ser elencados: auxilia na formulação da estratégia das organizações (Takeuchi, 2013); evita a repetição de erros (Dalkir, 2005); oferece suporte à tomada de decisão (Laihonen & Mäntylä, 2018); aumenta a capacidade de inovação (Agune et al., 2014); contribui para a formulação, implementação e avaliação de políticas, programas e projetos públicos (Angelis, 2015), [...] (Lira & Pinto, 2021, p. 8).

Honorato e Guimarães (2022) comentam que não é possível que se faça um modelo de gestão do conhecimento para as organizações públicas que seja fácil igual a uma receita de bolo, devido à complexidade da gestão pública, em que seus gestores muitas vezes não são escolhidos por sua competência, mas por outros fatores. Os estudiosos trazem, então, a diferenciação feita por Batista (2014), que “apresenta algumas premissas que demonstram as principais diferenças entre as organizações públicas e privadas” (Honorato & Guimarães, 2022, p. 142).

Conforme resumo elaborado pelos autores Honorato e Guimarães (2022), há algumas diferenças entre as organizações públicas e privadas de acordo com Batista (2014). Cita-se, por exemplo, que, nas organizações públicas, existe a supremacia do interesse público e, na organização privada, existe a autonomia da vontade privada; já em relação ao tratamento dos clientes, todos são tratados igualmente e com qualidade na organização pública, sendo que, na organização privada, existe a estratégia de segmentação de mercado (Honorato & Guimarães, 2022, p. 142).

Os autores trazem que, diante do relato apresentado, para que as organizações públicas tenham por objetivo criar valor à sociedade, em que os “destinatários somos todos nós, a qualidade e a transparência dos nossos serviços têm que atender ao interesse público, ao bem comum, por isso acredita-se que a GC seja importante, tanto na criação de novos conhecimentos como no seu compartilhamento” (Honorato & Guimarães, 2022, p. 142).

## **2.9 Desafios críticos da gestão do conhecimento**

Cuffa et al. (2019) citam alguns desafios críticos da GC, como, por exemplo, gerenciar com efetividade o conteúdo, proporcionar ajuda para que a organização possa aprender e tenha condições de tomar suas decisões com base tanto em dados como em informações completas e válidas quanto em conhecimento. E que a GC tem como desafio diagnosticar e estabelecer medidas que, se adotadas, tenham condições de apresentar um prognóstico que seja positivo às organizações.

Corrêa et al. (2022) apresentam a pesquisa de Corrêa, Carvalho e Ferreira (2019), tendo por fundamento estudos científicos publicados entre 1997 e 2015, a qual estabeleceu 13 áreas que não podem deixar de serem executadas para o sucesso da GC. Assim, para o autor da pesquisa, essas áreas devem ser trabalhadas em conjunto para que se tenha sucesso no gerenciamento do conhecimento. As 13 áreas denominadas pelos autores como fatores críticos de sucesso são “estratégia, liderança e suporte da alta administração, equipe de gestão do conhecimento, recursos, processos e atividades, gestão de recursos humano, treinamento e educação, motivação, trabalho em equipe cultura, tecnologia da informação, mensuração e projeto-piloto” (Corrêa et al., 2021, pp. 4-5).

## **2.10 Maturidade em Gestão do Conhecimento**

De acordo com dos Santos e Bastos (2019), a literatura menciona que o gerenciamento do conhecimento é difícil, e, por isso, as organizações têm dificuldade para identificar a evolução da gestão do conhecimento e também de avaliar os resultados alcançados com a sua implementação. Isso acontece pelo fato de o conhecimento ser considerado um recurso intangível.

Assim, dos Santos e Bastos (2019) sublinham que uma forma de gerenciar o conhecimento é através dos “modelos de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento”, que, de acordo com a literatura, as organizações podem, então, fazer uma avaliação em relação a um determinado conteúdo. Citam os autores as razões apontadas pela literatura, as quais mostram por que são importantes os modelos de maturidade de GC, como o fato de tornar mais fácil o planejamento seja de curto ou longo prazo.

Corrêa et al. (2022) indicam que os modelos de maturidade da gestão do conhecimento são ferramentas que têm o objetivo de verificar o estágio do gerenciamento do conhecimento, para que, então, possam ser estabelecidas medidas para melhorá-lo. Existem diversos modelos para serem aplicados nessa área, e que, através de análise dos importantes aspectos relativos à aplicação desses, podem ser aplicados de forma correta.

Sobre o modelo de Maturidade em gestão do conhecimento, denominado OKA (*Organizational Knowledge Assessment*), Braun e Mueller (2014) ensinam que o Banco Mundial é uma agência que financia ações, projetos e programas ligados a políticas públicas em benefício dos países em desenvolvimento, elaborando todos os anos relatórios que abordam o diagnóstico da realidade desses países em comparação com os países desenvolvidos. No relatório de 1999, foram pontuadas duas questões: defasagem do conhecimento e problemas da informação.

Mencionam, então, os autores Braun e Mueller (2014) que, diante desses dois pontos, o Instituto do Banco Mundial trouxe como sugestão para as organizações o método OKA, o qual foi criado em 2000. Esse método é um “software, aplicativo operacional denominado *System Organizational Knowledge Assessment (SysOKA)* que visa subsidiar um diagnóstico para aferir o grau de maturidade da gestão do conhecimento organizacional” (Braun; Mueller, 2014, pp. 984-985). De acordo com os autores, a literatura ensina que esse método proporciona a avaliação da capacidade e do nível de preparação das organizações para que sejam utilizados de forma adequada os seus ativos intelectuais.

O Diagnóstico através do Método OKA, de acordo com Júnior e Marinho (2018), foi escolhido como uma metodologia baseada na apresentação de Fonseca (2006) e no método de avaliação da GC, desenvolvido pelo *World Bank Institute (WBI, 2014)*. O método OKA se confirmou de grande utilidade para elaborar diagnósticos e dar apoio para que as organizações possam elaborar o plano de gestão do conhecimento e também, de forma indireta, contribui didaticamente para educação dos funcionários em GC, ensinando como ela é importante e sobre os benefícios que pode proporcionar para as organizações públicas.

Referente ao modelo de Maturidade em gestão do conhecimento para administração pública brasileira de Batista (2012), Sabino et al. (2019) trazem que o nível de maturidade em gestão do conhecimento é uma escala que permite a avaliação da capacidade e do nível de preparação que uma empresa tem na utilização adequada dos seus ativos intelectuais ou capital intelectual. Pode ser entendido como “capital intelectual o conjunto de ativos intangíveis representado pelo acervo de conhecimentos e geradores do diferencial competitivo, que agregam valor à organização” (Sabino et al., 2019, p. 74).

Lira e Pinto (2021) mostram que esse método de Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) é resultante do trabalho de Batista (2012), caracterizado pelo autor “como um modelo de GC genérico, holístico, com foco em resultados e específico para a administração pública brasileira, com a finalidade de orientar as organizações públicas na implementação da GC” (Lira & Pinto, 2021, p. 39).

O modelo de Maturidade em gestão do conhecimento para administração pública brasileira, de acordo com os apontamentos de Dos Santos e Bastos (2019), foi criado por Helou (2015), o qual “adaptou os modelos propostos pela APO (2009) e MGCAPB (Batista, 2012) para avaliar a maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública” (Santos & Bastos, 2019, p. 29).

Segundo os autores, esse modelo abarca a aplicação de um questionário no qual são utilizadas “nove dimensões avaliativas, quais sejam, liderança; pessoas; processos; tecnologia; processo de GC; aprendizagem e inovação; resultados da GC; cultura organizacional; e arcabouço legal” (Santos & Bastos, 2019, p. 29). Cada dimensão está

dividida em cinco categorias, as quais devem ser pontuadas de acordo com uma escala Likert.

Sobre o modelo de Diagnóstico da Gestão do Conhecimento, Sabino et al. (2019) elucidam que a mensuração da gestão do conhecimento passou a ter evidência na literatura quanto à definição dos níveis de maturidade, os quais traduzem o estágio em que a organização está em relação ao gerenciamento dos seus ativos intangíveis, principalmente em relação à GC. Evidenciam que há respaldo não somente na literatura, mas também se tornou uma prática bastante executada, porém muitas empresas ainda se esforçam para medir o lucro que ela pode proporcionar.

Pires et al. (2017) indicam que o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), desenvolvido por Bukowitz e Williams (1999), é dividido em sete seções, e cada seção possui 20 alternativas para que o respondente avalie a empresa em que trabalha, podendo ser toda a empresa ou apenas um setor. Os pontos obtidos são em percentual, assim a parte em que o percentual for menor servirá de indicação para determinar dificuldade em relação à GC em algum setor da organização ou em toda ela.

O modelo APO – *Asian Productivity Organization* (Associação Asiática de Produtividade), de acordo com Pires et al. (2017), é um outro método de avaliação para as organizações, desenvolvido com o objetivo de proporcionar que sejam conhecidas as principais tendências em relação à gestão do conhecimento. É específico para médias e pequenas empresas, sendo que o modelo APO é composto por três níveis, a saber, aceleradores, processos de GC e resultados, entre os quais existe subdivisão. Sua metodologia de implementação é composta pelas etapas: descobrir, desenhar, desenvolver e implementar (Pires et al., 2017).

A tabela 1 traz os tópicos relativos aos modelos de avaliação da gestão do conhecimento mencionados acima, os quais auxiliarão a responder os objetivos da pesquisa.

**Tabela 1**

*Modelos de avaliação da GC utilizados na pesquisa*

<b>Helou (2015)</b>	<b>Batista (2012)</b>	<b>Apo (2009)</b>	<b>Bukowitz e Williams (2002)</b>	<b>Oka (2000)</b>
Dimensão Liderança	Critério Liderança em GC	Dimensão Liderança	Seção Obtenha	Pessoas
Dimensão Pessoas	Critério Processo	Dimensão Processos	Seção Utilize	Sistemas
Dimensão Processos	Critério Pessoas	Dimensão Pessoas	Seção Aprenda	Processos
Dimensão Tecnologia	Critério Tecnologia	Dimensão Tecnologia	Seção Contribua	

Dimensão Processo de GC	Critério Processos de Conhecimento	Dimensão Processos de Conhecimento	Seção Avalie	
Dimensão Aprendizagem e Inovação	Critério Aprendizagem e Inovação	Dimensão Aprendizagem e Inovação	Seção Construa/Manten ha	
Dimensão Resultados em GC	Critério Resultados da GC	Dimensão Resultados da GC	Seção Descarte	
Dimensão Cultura Organizacional				
Dimensão Arcabouço Legal				

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Os modelos acima apresentam questionamentos para se avaliar de modo eficiente aspectos da gestão do conhecimento em uma organização. Os modelos de Helou (2015) e Batista (2012) foram elaborados pelos respectivos autores para serem utilizados para avaliar organizações públicas. O roteiro para realização de entrevista semiestruturada foi elaborado baseado nos vários questionamentos trazidos pelos cinco modelos.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo tem por propósito descrever a metodologia a ser aplicada para alcançar os objetivos da pesquisa.

#### **3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa**

Quanto ao tipo, a opção foi pelo estudo descritivo, por ser necessário observar, realizar registros, fazer análises e relacionar fatos e variáveis de forma precisa, sem nenhuma interferência ao realizar as atividades. Para alcançar os objetivos desejados, com base na taxonomia proposta por Vergara (2014), a pesquisa é classificada como descritiva (De Paula, 2019).

A realização de qualquer pesquisa científica requer que se sigam seis passos, os quais são: selecionar o tópico que se investigar, definir o problema, levantar a hipóteses para o trabalho, fazer a coleta, sistematizar e classificar os dados, analisar e interpretar os dados e elaborar o relatório do resultado do estudo (Flores, 2018). Assim, para que fossem cumpridos os três primeiros requisitos, foi realizada uma pesquisa de acordo com os temas propostos.

A presente pesquisa teve início a partir da elaboração do instrumento de coleta de dados, designado como roteiro de entrevista, baseado nos modelos de avaliação da GC apresentados no referencial teórico. Por ser uma pesquisa que vai lidar com uma vasta diversidade de evidências baseadas na literatura, entrevistas e observações, sendo então investigação empírica para análise de um caso atual, tem característica de estudo de caso único (Yin, 2001), o qual serviu de fundamento para a pesquisa em relação à Gestão do Conhecimento que foi realizada na Secretaria de Administração de uma determinada prefeitura municipal da região metropolitana de Belo Horizonte.

A abordagem para a análise dos dados se deu através do estudo qualitativo. De acordo com de Paula (2019), a orientação qualitativa da coleta dos dados almeja compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes da pesquisa. Machado e Tatto (2019) apontam que, quanto à natureza da pesquisa, pode ser considerada Pesquisa aplicada se interpretar os fenômenos e atribuição de significados for uma questão básica do processo de pesquisa.

### **3.2 Unidades de observação e sujeitos de pesquisa**

Para a realização da pesquisa, foram selecionados quinze funcionários, sendo quatro pertencentes ao Departamento de Recursos Humanos; dois do Departamento de Transportes; três do setor de licitação; dois do Departamento de Material e Patrimônio; e quatro gestores dos respectivos setores da Secretaria de Administração, sendo que a referida secretaria possui aproximadamente 306 servidores, porém aproximadamente 60 funcionários exercem funções em seus setores. Os demais exercem as funções de serviços gerais e zeladoria nos diversos setores da prefeitura. A prefeitura a qual pertence a secretaria estudada conta com aproximadamente 5.844 servidores, entre os funcionários efetivos (estatutários) e as demais categorias de contratação, distribuídos entre as 13 secretarias que fazem parte da composição da administração direta e indireta do município.

A unidade de análise foi a Secretaria de Administração pertencente a uma determinada prefeitura municipal da região metropolitana de Belo Horizonte, que tem as seguintes competências de acordo com o divulgado em sua página eletrônica:

Desempenhar atividades ligadas à administração do pessoal, do patrimônio, do material, do transporte e dos serviços gerais da Prefeitura; Administrar os prédios e os bens públicos do Município; Verificar a execução e o cumprimento de contratos de locação de bens imóveis e móveis, de prestação de serviços especializados e de assistência técnica celebrados pelo Município; Administração da frota municipal; Centralizar, regulamentar e coordenar, no âmbito do Poder Executivo as atividades e meios relacionados com: Recrutamento, seleção, desenvolvimento, classificação, remuneração de servidores municipais; Aquisição, distribuição e controle do material de consumo; Aquisição de bens mediante solicitação das demais secretarias; Serviços de arquivo geral, documentação, protocolo, zeladoria e vigilância da Prefeitura; Manutenção corretiva e preventiva da frota municipal.

A prefeitura teve o nome preservado por solicitação do secretário de administração que pediu anonimato.

### **3.3 Levantamento dos dados**

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas individuais. O roteiro de entrevista (Apêndice A) contou com 14 perguntas, o qual foi elaborado a partir dos modelos de avaliação da gestão do conhecimento apresentados no referencial teórico, a

saber, Helou (2015), Batista (2012), Apo (2009), Bukowitz e Williams (2002) e Oka (2000), conforme tópico-guia demonstrado na figura 2. Os modelos de Helou (2015) e Batista (2012) são específicos para serem aplicados na administração pública brasileira. E os outros três modelos trazem questionamentos que são também adequados para responder aos objetivos da pesquisa.

**Tabela 2**

*Tópico-Guia*

	<b>Objetivos</b>	<b>Tipos de coleta de dados</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Autores</b>	<b>Cronograma para coleta</b>
<b>Verificar a existência de práticas de gestão do conhecimento no âmbito da Secretaria de Administração de uma determinada prefeitura da região metropolitana de Belo Horizonte</b>	Identificar práticas compatíveis com a Gestão do Conhecimento na instituição pesquisada;	Entrevistas individuais	Perguntas individuais 5, 8, 9, 10 e 13, conforme o roteiro de entrevista disponível no anexo A.	Helou (2015), Batista (2012), Apo (2009), Bukowitz e Williams (2002), Oka (2000)	agosto/2023
	Verificar qual a percepção dos funcionários e gestores quanto à Gestão do Conhecimento;	Entrevistas individuais	Perguntas individuais 1, 2 e 6, conforme o roteiro de entrevista disponível no anexo A.	Helou (2015), Batista (2012), Apo (2009), Bukowitz e Williams (2002), Oka (2000)	agosto/2023
	Identificar facilitadores e barreiras para a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento visando a sua institucionalização na Secretaria de Administração.	Entrevistas individuais	Perguntas individuais 3, 4, 7, 11, 12 e 14, conforme o roteiro de entrevista disponível no anexo A.	Helou (2015), Batista (2012), Apo (2009), Bukowitz e Williams (2002), Oka (2000)	agosto/2023

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Dos autores mencionados acima, conforme já mencionado, Helou (2015) e Batista (2012) trazem estudos específicos para a administração pública, e os outros três foram utilizados nos estudos dos referidos autores por trazerem questionamentos importantes sobre o tema.

A técnica de coleta de dados denominada entrevista semiestruturada é utilizada quando se tem a pretensão de obter o entendimento do contexto real, e, assim, poder delimitar as informações que dela são extraídas por um objetivo previamente estipulado no estudo

(Machado, 2021).

Conforme Machado (2021), para procurar conhecer e adquirir informações sobre o que as pessoas têm guardadas com elas, a entrevista se torna um instrumento de fundamental importância para a coleta de dados. Igualmente, possibilitará que o sujeito a ser entrevistado tenha oportunidade de comentar sobre o tema a ser apresentado pelo pesquisador sem desviar a atenção do objetivo da pesquisa.

As entrevistas poderão permitir o aperfeiçoamento do objetivo proposto na pesquisa, por proporcionar a coleta de dados de acordo com a realidade de cada sujeito a ser entrevistado, analisar os prováveis obstáculos em relação ao objetivo da pesquisa e possibilitar a descrição e compreensão de como o tema é visto dentro do setor a ser estudado.

As entrevistas foram realizadas com os quatro principais gestores da Secretaria de Administração, que são os responsáveis pelos setores de recursos humanos, patrimônio, compras e transporte, e também com onze funcionários pertencentes aos respectivos setores da referida secretaria.

Os sujeitos da aplicação dessa técnica foram entrevistados individualmente de modo presencial no local de trabalho, em ambiente e horário de acordo com o que foi combinado com cada um deles. No início da entrevista, foi entregue ao entrevistado, para que assinasse, o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).

Foram transmitidas as informações sobre o objetivo do estudo e também foi esclarecido que deveria se expressar de livre e espontânea vontade. Foi pedido ao entrevistado autorização para que a entrevista fosse gravada, e o mesmo ficou ciente de que os dados a serem colhidos através de sua fala serão utilizados nesta pesquisa.

Após a realização das entrevistas, foram feitas as transcrições dos dados que, na sequência, foram organizados e tratados obedecendo aos critérios de análises definidos no estudo. Para que fosse preservado o anonimato dos entrevistados, os nomes e cargos foram substituídos por códigos numerados de 01 a 15, como demonstrado na tabela 3.

### **3.4 Análise dos dados**

A técnica utilizada para proceder a análise dos dados qualitativos coletados foi a Análise de Conteúdo. Bardin (1977) traz que a análise de conteúdo é um método muito empírico e depende da natureza de fala a qual se aplica e também do tipo de interpretação que se tem como propósito. Para definir a análise de conteúdo, ensina que ela se refere a um conjunto de técnicas que tem por objetivo analisar as comunicações e é possível sua adaptação para que seja aplicada nesse amplo campo que são as comunicações.

De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011, p. 735), a análise de conteúdo “é organizada por Bardin (2006) em três fases as quais são a pré-análise, a exploração do

material e o tratamento dos resultados referentes a inferência e interpretação”. Assim, baseado nesse ensinamento, na pré-análise realizou-se uma leitura flutuante do material em sua totalidade.

Essa leitura se dá quando é estabelecido o contato com os documentos que foram obtidos na coleta de dados, no caso quando será possível iniciar o entendimento do texto; escolha do texto a ser analisado; formular as hipóteses e objetivos; elaborar indicadores com o apoio dos objetivos da pesquisa que foi realizada (Mozzato & Grzybovski, 2011).

Na fase de exploração, foram elaboradas a codificação, a classificação e a categorização de acordo com os dados e informações que foram coletados, e recortados em unidades de registro (Mozzato & Grzybovski, 2011). Já a terceira fase se deu quando foram realizados o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, momento em as informações foram condensadas e destacadas para análise, para alcançar as interpretações inferenciais (Mozzato & Grzybovski, 2011).

Para Mozzato e Grzybovski (2011), ao se escolher a análise de conteúdo como técnica de análise mais adequada, assim como acontece com qualquer outro método de análise de dados, é preciso que se considere que os dados por si só não se constituem apenas dados brutos, e somente terão sentido quando forem analisados de acordo a técnica de análise específica para o caso (Mozzato & Grzybovski, 2011). Os autores trazem que, de acordo com a literatura, a análise de conteúdo é uma das técnicas de análise de dados que está sendo mais utilizada na área da administração no Brasil, sobretudo nas pesquisas qualitativas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresenta-se a análise dos dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas. Através dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, foi realizada a análise desses fazendo-se uso da análise de conteúdo, conforme explicado anteriormente. A análise de conteúdo foi realizada por meio dos seis primeiros critérios estabelecidos por Batista (2012) em seu modelo de avaliação da gestão do conhecimento, conforme já apresentado na tabela 1, que são específicos para a administração pública. Esses critérios são liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, e aprendizagem e inovação, que, mais à frente, serão apresentados nessa ordem.

### 4.1 Dados demográficos

Na tabela 3 são apresentados os dados demográficos dos quinze entrevistados.

**Tabela 3**

*Dados demográficos*

Entrevistado	Sexo	Área de atuação	Tempo como funcionário na secretaria	Área de Formação	Formação acadêmica
E1	Masculino	Pregoeiro	Cinco anos	Direito	Ensino superior
E2	Masculino	Motorista	Três anos		Ensino médio
E3	Masculino	Auxiliar administrativo	Treze anos	Ciências Contábeis	Ensino superior
E4	Masculino	Gestor do setor de patrimônio	Seis anos		Ensino médio
E5	Masculino	Auxiliar administrativo	Sete anos		Ensino médio
E6	Masculino	Pregoeiro	Oito anos		Ensino médio
E7	Masculino	Auxiliar administrativo	Seis meses	Sistema de informação	Ensino superior
E8	Masculino	Almoxarife	Oito anos		Ensino médio
E9	Feminino	Auxiliar administrativo	Cinco anos	Gestão Pública	Ensino superior
E10	Feminino	Gestora do setor de RH	Seis anos	Psicologia	Ensino superior

E11	Feminino	Auxiliar administrativo	Cinco anos	Gestão de RH	Ensino superior
E12	Masculino	Gestor do setor de licitação/compras	Cinco anos	Direito	Ensino superior
E13	Masculino	Gestor do setor de transportes	Cinco anos	Direito	Ensino superior
E14	Feminino	Auxiliar administrativo	Quatro anos		Ensino médio
E15	Masculino	Auxiliar administrativo	Dezessete anos		Ensino médio

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

De acordo com os dados da figura 3 acima, pode-se observar que apenas vinte por cento dos funcionários que se dispuseram a ser entrevistados são do sexo feminino. E a média de tempo como funcionário da Secretaria de Administração é de aproximadamente quatro anos e meio, considerando os quinze entrevistados.

Entre os quinze entrevistados que possuem somente o segundo grau, seis deles são do sexo masculino e um do sexo feminino; oito possuem curso superior, sendo três do sexo feminino e cinco do sexo masculino; e somente quatro possuem pós-graduação. Através das entrevistas, foi possível verificar e descrever o ponto de vista de cada um dos entrevistados sobre os questionamentos feitos e o período em que estão atuando na Secretaria de Administração.

A seguir serão apresentados os critérios já mencionados anteriormente os quais auxiliaram a responder o objetivo geral e os objetivos específicos propostos na pesquisa.

#### 4.2 Critério Liderança

O critério liderança exerce um papel importante para que a implementação da gestão do conhecimento na organização pública tenha sucesso. A liderança deve orientar o empenho para a implementação da GC. São responsabilidade da liderança a apresentação e reforço da visão e das estratégias de GC, as quais precisam estar alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização (Batista, 2012). Deve atuar de modo que seja vista pelos funcionários como um exemplo de desempenho, apoiando as orientações da gestão do conhecimento, determinando as falhas em relação ao conhecimento crítico para que sejam corrigidas (Corrêa et al, 2021).

A liderança ainda tem por competência estabelecer uma estrutura de comando e os arranjos organizacionais para que sejam formalizadas as iniciativas de GC. Cabe à liderança alocar recursos financeiros para que essas iniciativas sejam viabilizadas, assegurando, assim, a utilização de GC para a melhora dos processos, produtos e serviços (Batista, 2012).

Também é atribuída à liderança a definição de uma política para a proteção do

conhecimento. A liderança tem por responsabilidade a instituição de um sistema que proporcione reconhecimento e recompensa quando acontece uma melhoria do desempenho dos funcionários, em seu aprendizado deles e na criação de conhecimento e inovação (Batista, 2012). Baseado na literatura, Zilli (2020) aponta que a liderança é um dos fatores críticos para que a GC seja implantada nas organizações.

Através das falas observadas no critério liderança, os entrevistados fizeram uma avaliação que, de forma geral, indica que essas ações na secretaria são realizadas de forma que atendem adequadamente as necessidades dos diversos setores da secretaria de administração. É possível destacar que já existe uma implantação de arranjos organizacionais que proporciona a formalização, de modo informal ou não institucionalizada, de iniciativas de GC. Em relação à existência de políticas de segurança de acesso e proteção da informação e do conhecimento, os entrevistados avaliaram tal aspecto de forma positiva.

Ao serem perguntados sobre como a Secretaria de Administração trata da proteção do conhecimento, em relação à segurança de acesso ao conhecimento, à autenticidade e ao sigilo das informações, pode-se observar que são assuntos tratados com importância na secretaria. Os entrevistados responderam que a secretaria tem um bom controle sobre esses questionamentos, tal como é possível atestar nas respostas que se seguem.

E9: Esse setor nosso aqui, por exemplo, RH, é muito sigiloso, a gente já entra aqui sabendo que quase que... praticamente 100% das informações aqui não tem que ser repassadas para fora, porque são coisas bem pessoais dos servidores...

E11: Bem observada ...realmente, tem essa proteção sim, eu acho eles bem empenhados nisso.

E12: (...) hoje, há uma grande preocupação em se produzir aqui, por exemplo, backup, contratação de empresa específica para a segurança dos dados, aquilo que é de sigilo em pasta específica...

E15: Tem as informações... a gente sabe bem as informações que devem e podem ser compartilhadas, até por essa questão que a gente estava falando na pergunta anterior, do conhecimento, para poder ser passado, tem que ter a informação distribuída. E tem um cuidado com as informações sigilosas, para não serem repassadas. A gente tem um controle muito rigoroso na parte de sistema, na nossa intranet, para evitar qualquer tipo de compartilhamento de informações sigilosas.

Quando questionados sobre se a Secretaria de Administração informa quando determinado tipo de conhecimento não deve ser compartilhado externamente, os entrevistados responderam que sim, que existe este tipo de orientação na secretaria. Além das orientações, os sistemas de informática controlam as ações com dados que não podem ser compartilhados externamente, como pode ser observado nos seguintes relatos:

E3: Sim, o nosso setor, novamente, é público, porém a gente não pode compartilhar dados, compartilhar informações com outros servidores e até mesmo terceiros, a não ser se for pedido, se for pedido através de protocolo, através dos nossos sistemas.

E5: Nós recebemos agora uma cartilha através da Fazenda, através da Informática. Enviou para todos os setores, o que você pode ou não compartilhar. Isso. Avisa. Até os próprios computadores já têm... como é que fala? Fiscalizado pela informática. Então, as coisas que não podem, eles te cortam dele.

Os entrevistados mencionaram que existe um controle sobre os dados existentes na secretaria e que recebem informações sobre o que deve ser compartilhado e o que não deve ser.

E7: Sim, nós temos, no caso isso aí... é como se fossem regras, existem regras em relação a gente compartilhar alguns dados, tem sim, tem todos os protocolos, existem protocolos aqui dentro de informações que podem compartilhar e que não podem, assim respeitando todas as leis de proteção de dados, isso é bem atuante, funciona aqui, nós não podemos compartilhar qualquer coisa...

E8: Sim. É informado através de ofício.

E9: Sim, informa. Até mesmo, igual eu te falei, aqui no RH é quase que sigiloso o nosso trabalho, principalmente, relacionado a dados pessoais, tem mais sigilo relacionado a isso.

E13: Sim. Quando chega algum documento nesse sentido, que não pode ser feito cópia, ou que tem que ser protegido, é falado, sim.

No setor de licitação e compras, os relatos sobre esse critério mostram que os gestores têm a prática de observar os cuidados sobre a proteção do conhecimento informando, alertando seus funcionários em relação ao sigilo das informações, como mostram os relatos a seguir.

E11: Então, a gente é orientado que, às vezes, só um projeto que a gente ainda vai fazer alguma compra, para não ter benefício de nenhum licitante, de uma ação privilegiada ou algo do tipo, a gente não comenta em casa e em nenhum outro lugar referentes às compras que a gente precisa fazer, as obras, a gente tem essa orientação, ...

E12: Sim, pelo menos nos processos licitatórios, a gente tem esse cuidado. Tem coisa que deve ser sigilosa, que não deve ser compartilhada. Pelo menos, na parte da licitação, a gente tem esse cuidado de informar os servidores.

O relato a seguir mostra, nas palavras do entrevistado, que existe na Secretaria de Administração uma preocupação com o sigilo dos dados e que procura alertar os seus funcionários sobre isso: "E14: Nesse caso aí, a Secretaria de Administração deixa muito claro para a gente isso, o que é relevante para outras pessoas, o que outras pessoas poderão ter acesso e outras que não terão acesso de maneira nenhuma."

Questionados sobre a possibilidade de a secretaria investir em tecnologias necessárias para que seja implantada uma gestão do conhecimento, pode-se concluir que, no geral, os funcionários da secretaria acreditam que isso possa acontecer assim como apoiam essa possibilidade e apontaram dificuldades como a burocracia no setor público. Assim, foi constatado que os entrevistados responderam que acreditam nessa possibilidade, conforme se averigua nas falas que se seguem.

E6: Acho que poderia investir mais sim porque é muito conhecimento ainda que a gente... a gente está passando por uma fase muito avançada de conhecimento, área de informática.

E9: Acredito que sim, é sempre bom estar vendo coisas novas, ainda mais essa questão da tecnologia, sempre estão surgindo coisas novas. Eu acredito que sempre que tem e que possa facilitar o nosso trabalho eles investem, sim.

E11: ... Então, talvez, ele implante essa gestão de conhecimento a partir de agora, porque, como a gente está mudando a lei, ele está percebendo que a gente precisa ser multiplicador, saber definir o que cada um faz certinho, que a nova lei exige isso de licitações. Então, eu acho que, talvez, seria bacana se tivesse esse sistema, mas, no momento, a gente não tem, mas, se investirem, isso seria ótimo.

E14: É uma coisa que tem que ser tomada, é um investimento a longo prazo. Válido é, mas... Seria bom, não é? Mas, quando e se vai acontecer um dia, é difícil opinar sobre isso.

O relato abaixo mostra que, por parte dos funcionários, existe a possibilidade de a secretaria investir em novas tecnologias para a institucionalização da GC, porém a burocracia é um entrave.

E15: Tem que acontecer e inclusive, tem que estar sempre atualizando porque a tecnologia que hoje é utilizada, daqui um ano já está defasada. A gente tem que sempre procurando melhorar e trabalhar atualizado. Às vezes demora um pouco, porque entra naquela questão da dificuldade por causa da burocracia. Às vezes a burocracia atrapalha. Você está contratando uma empresa para fazer curso, acontece a mesma coisa. A burocracia atrapalha muito nessa parte. Você fica muito amarrado, não consegue desenvolver tanto. Então assim, o problema dessas questões... não só a prefeitura, mas os órgãos públicos em geral é a velocidade para conseguir fazer. Na empresa é rápido porque tem as verbas, é tudo certinho. Na prefeitura não. Às vezes, ela quer desenvolver, mas tem que esperar verba federal, verba estadual, uma emenda do parlamentar. Isso atrapalha um pouco.

Os relatos descritos apontam que existem na secretaria algumas práticas de gestão do conhecimento, apesar de serem de modo informal o é que um facilitador para sua institucionalização, conforme descrito nos objetivos específicos, assim como a possibilidade da secretaria investir em novas tecnologias visando à institucionalização da GC. Uma das barreiras que a pesquisa indica de acordo com os relatos acima é a burocracia existente no setor público, a qual também é apontada em outros critérios que serão analisados mais à frente. Apesar de ser um ponto existente em diversos setores públicos, não é citado em

estudos sobre o tema no setor público, como podemos notar, por exemplo, nos estudos de Flores (2018) e Machado (2021). Refere-se, logo, à necessidade de realização de mais estudos sobre o tema para se perceber melhor a influência da burocracia em relação à GC nos órgãos públicos.

### **4.3 Critério Processo**

O critério processo é caracterizado como um conjunto de atividades responsáveis pela transformação de insumos em produtos e serviços dentro da organização, o que acontece através das pessoas quando empregam recursos que são entregues por fornecedores. É tido como uma sequência de passos responsável pelo aumento e contribuição do conhecimento na organização. Contribui, entre outros, para que sejam melhoradas a eficiência, qualidade e efetividade social, trazendo, como resultado, benefícios para a administração pública (Batista, 2012). Os processos são considerados a origem do conhecimento, o que acontece através de suas entradas, atividades e produtos, e, quando a GC é institucionalizada, os funcionários têm o seu acesso diário para conduzir estudos estratégicos e tomar decisões (Sampaio, 2017).

Na pergunta referente ao critério processo, com o objetivo de avaliar as ações em relação ao mesmo, pode-se observar, através das respostas dos entrevistados, que esses percebem que a Secretaria de Administração não realiza bem as avaliações referentes às “práticas e tendências de excelência e gestão”.

É possível ainda atestar que, na percepção dos respondentes, é preciso que a secretaria procure melhorar essas práticas. Nesse critério, pode-se destacar que, em relação à regularidade de avaliação para que os serviços sejam melhorados, os respondentes concordam que esta não é adequada.

A maioria dos entrevistados percebem que, na Secretaria de Administração, não existe uma avaliação de forma institucionalizada para essa questão. E poucos manifestam que há interesse para que seja feita a avaliação com o objetivo de melhorar diariamente as suas práticas com vistas à adequação do desempenho.

Então, tendo por base o que foi observado nas respostas dos entrevistados em relação às “práticas e tendências de excelência e gestão” nos serviços próprios da secretaria, para o atendimento aos cidadãos que usam o serviço público, tem-se a percepção que esses não são satisfatórios. Logo, pode ser considerado um fator de dificuldade para implementação de uma GC na Secretaria de Administração.

Questionados sobre como ocorre a avaliação da secretaria para que os serviços sejam melhorados e esteja atualizada com as práticas e tendências de excelência em gestão, através das respostas obtidas ficou claro que essa avaliação não acontece. Existe sim uma avaliação, mas não com o objetivo de melhorar o desempenho, eficiência, eficácia e evitar o retrabalho.

E1: Quanto a este ponto, não. Acredito que seja algo a ser melhorado, essa questão de avaliar o desempenho como se fosse um feedback de nossos serviços. Acredito que seja um ponto a ser melhorado.

E2: É feita uma avaliação. A gente que é efetivo é avaliado a cada dois anos aqui, o nosso desempenho, a nossa eficiência no trabalho, o que a gente faz de melhor, se tem algum erro, a nossa capacidade, disposição também.

E3: Aqui a gente tem uma avaliação chamada de avaliação de desempenho que ela feita a cada dois anos pelo superior, porém ela é não é posta em prática cem por cento, cem por cento, na prática, não funciona.

E6: Não, não existe. A gente tem avaliação pessoal de cada funcionário, de vez em quando, de dois em dois anos. A gente tem aquela avaliação pessoal, pontualidade, que o servidor realmente tem.

Nos relatados abaixo, é apontado pelos funcionários que existe uma avaliação de desempenho considerada por eles como não adequada, e é demonstrado o modo como eles procuram trabalhar com mais eficiência.

E13: Não. Eu acho que talvez possa não ter tanta certeza disso, mas é que eu não vejo essa avaliação. O que tem aqui é avaliação de desempenho individual do funcionário, mas que, na minha opinião, as perguntas que estão lá são repetitivas, sem um conteúdo mesmo que você pudesse realmente avaliar os funcionários. Está bem atrasada.

E14: Não se pratica muito isso, não. Isso aí é fato. Muitas vezes, é na prática que a gente vai melhorando a rotina do setor. Não existe, dentro da Secretaria de Administração, pessoas que estão voltadas unicamente para poder melhorar esse tipo de rotina. Aqui dentro do setor, na prática, na convivência, a gente vai se readequando sempre para a coisa funcionar bem. Não tem.

Considerando que os órgãos públicos têm por responsabilidade o empenho em controlar os gastos, é possível observar que isso é uma prática que não acontece de forma adequada na secretaria estudada. Conforme os relatos acima, é plausível notar que não existe uma preocupação em ter uma avaliação dos serviços para que sejam melhorados, evitando o retrabalho, o qual aumenta os gastos públicos. Em outros estudos sobre o tema, realizados em órgãos públicos, como observado em Oliveira (2018) e Machado (2021), essa

prática foi avaliada como satisfatória. Indica-se, então, que essa não é uma tendência dos órgãos públicos, logo, é possível que a referida secretaria possa melhorar nesse ponto.

#### **4.4 Critério Pessoas**

No critério pessoas, é observado o papel que as pessoas atuam nos mais importantes processos de GC, comprovando a necessidade de a organização pública promover investimento nos programas para capacitação e naqueles que proporcionam o desenvolvimento de carreiras, porque isso melhora a habilidade dos funcionários e gestores públicos em relação à identificação, criação, ao armazenamento e à aplicação do conhecimento. Tem-se, como contribuição, o alcance dos objetivos e o aprimoramento do desempenho da organização (Batista, 2012). Esse critério traduz-se no envolvimento da totalidade dos funcionários da organização em relação ao processo de GC (Bukowitz & Williams, 2002).

Notou-se que o questionamento sobre esse critério obteve a menor percepção positiva nas respostas dos entrevistados, por serem consideradas pela maior parte das respostas como ações não realizadas ou mal realizadas. O que foi mais percebido negativamente nas respostas foi a não promoção de cursos de capacitação ou a falta de investimento para isso. Foi apontado que a secretaria não oferece cursos de capacitação com o objetivo de prestar serviço público com qualidade, e a maioria percebe que a secretaria não tem um banco de competências de seus funcionários.

Sobre quais fatores poderiam facilitar ou dificultar o gerenciamento do conhecimento na secretaria, os entrevistados relataram que um dos aspectos facilitadores são cursos de capacitação sobre o tema, como mostram as respostas a seguir.

E4: Acredito eu que a capacitação incentivaria bastante, deixaria um ar de curiosidade nas pessoas que incentivariam a conhecer mais.

Igual eu estou falando, para facilitar o conhecimento, eu acho que seria interessante pegar ferramentas colaborativas, justamente, como o Trello, como o Microsoft Teams, porque o nosso gestor conseguira verificar todos os projetos em andamento, todos os projetos que estão precisando de uma atenção maior, assim como todos os outros funcionários conciliar o tempo para os projetos, eu posso dar uma ajuda nesse projeto aqui, o outro continuar ajudando naquele projeto, para ter um direcionamento melhor e mais rápido.

E13: Acredito que, se fizesse esses cursos aqui internos, ou fizessem esses cursos que poderiam facilitar esse conhecimento, divulgar isso aí ...

E15: Penso principalmente na questão... o que me motiva muito é a questão dos cursos, as pessoas terem um plano de carreira, um aprendizado bacana.

Os fatores apontados pelos funcionários como dificultadores foram a alta rotatividade que existe na secretaria, o que necessariamente não é um problema, o fato de nem todos os serviços serem informatizados e o desinteresse pessoal principalmente dos funcionários mais antigos.

E1: Acho que é essa a dificuldade da percepção do valor do serviço que nós fazemos. Essa é a dificuldade que vejo como prática pela rotatividade de pessoas. O serviço público é complexo, burocrático, difícil, um volume muito grande de informações e pessoas.

E3: ... se fosse tudo on-line seria mais prático, tanto o acesso quanto a prática do conhecimento.

E4: As próprias pessoas, o individual mesmo, às vezes, o desinteresse de uma pessoa por uma área, isso eu acredito que é bem do indivíduo mesmo, acho que a maior dificuldade disso são as pessoas comprarem a ideia, principalmente, o pessoal mais antigo tem a dificuldade de aceitar novas ideias, novas propostas. Eu acho que essa dificuldade seria mais o individual mesmo.

E12: Só que muitas vezes acontece de as pessoas já estarem aqui há muitos anos, sentou naquele conhecimento, acha que não tem mais o que aprender ou quer bater de frente "Eu aprendi assim, vou fazer assim". Isso são fatores que dificultam trazer conhecimentos novos.

A falta de investimento em tecnologia para proporcionar inovações, a burocracia que atrapalha os investimentos e a rotatividade de funcionários são dificuldades que os funcionários da secretaria ressaltam como dificultadores para o gerenciamento do conhecimento, segundo se verifica a seguir.

E15: Vejo que os funcionários até querem aprender mais, desenvolver mais, mas aí posso colocar vários fatores que dificultam. A burocracia é um. A prefeitura, para contratar um curso, tem questão de licitação, não pode fazer isso... talvez a nova lei até facilite, mas vejo a burocracia que é. Atrapalha muito na hora de fazer esse tipo de trabalho.

E11: Eu acho que a maior dificuldade nossa é a falta de comunicação e alinhamento com os outros setores, principalmente, de outras secretarias, não só da administração, porque a gente precisa, para seguir com as estações que esteja tudo dentro de algumas normas e as secretarias, às vezes, tem rotatividade.

Acerca do questionamento feito sobre se a secretaria faz a avaliação das competências de todos os seus funcionários de forma recorrente, os respondentes percebem que a Secretaria de Administração não realiza de forma adequada essa prática.

E3-P13: Faz sim, igual eu falei, de dois em dois anos, acho que é um tempo muito grande para fazer essa avaliação, ...

E7-P13: Tem um programa de avaliação que ocorre a cada dois anos, então, a nossa pequena chefia passa toda a avaliação, e essa avaliação entra para a gente conseguir ter melhorias que são chamadas progressão salarial.

E8-P13: Essa avaliação de competência, para nós, igual falei, não existe aqui.

E11-P13: Que eu saiba? Não. Tem só essa avaliação geral mesmo do funcionário público concursado, dos outros, eu acho que não tem. Se a gente está fazendo a função correta? Não tem essa avaliação ...

De acordo com as respostas obtidas em relação ao critério pessoas, os entrevistados percebem que a Secretaria de Administração não promove de forma satisfatória os programas de desenvolvimento de carreiras. Tal aspecto prejudica a ampliação do conhecimento, das habilidades e das capacidades de seus funcionários.

E1: Não tem uma diretriz para isso, não temos um plano de carreira, um plano de desenvolvimento,

E3: Programas de desenvolvimento de carreiras não existe, ...

E6: Não. Acho que aqui na prefeitura não tem programa de desenvolvimento de carreiras.

E11: Não tem o desenvolvimento de carreiras, esse programa, poderia ter, que seria ótimo, mas acabam que eles dão oportunidade para quem está aqui e se destaca, eu acredito.

Em relação à promoção de cursos de capacitação, de acordo com as competências que necessitam ser desenvolvidas pelos seus funcionários, as respostas dos entrevistados mostram que a Secretaria de Administração não tem essa prática institucionalizada.

E1: E também não tem algo, em prática, algo permanente, em capacitação. Vejo para o lado do servidor público, não tem isso.

E2: Não. Não tem. A prefeitura não dá essa oportunidade, ela não capacita os funcionários, ela não tem esse esforço.

E4: A capacitação tem no geral, não especifica as competências que necessitam cada setor...

Os relatos abaixo mostram que a secretaria promove alguns cursos quando adota um novo sistema em algum setor, porém não ocorre com o objetivo de capacitar os funcionários de forma geral. Até mesmo quando mudam de função, não é proporcionada uma capacitação para a nova atividade.

E7: Falta muita... ocorre esporadicamente, uma pessoa só é escolhida, não tem... pega um grupo de pessoas, e vão fazer um curso com elas, raramente, isso ocorre.

E11: Realmente não tem o curso, mas, quando a gente muda de função, alguém vai te observar, alguém vai te ajudar a fazer aquela tarefa, que tem mais experiência nisso e é isso.

E13: Também não vejo curso de capacitação. Alguns casos pontuais, eu vi, mas não são coisas recorrentes, não é uma prática comum.

E15: Ela promove, mas tem que ser mais desenvolvido, tem que fazer mais. Eu vejo que acontecem, são feitos os cursos. Mas o que acontece? São pontuais.

Nesse critério, no qual é importante que todos os funcionários da organização estejam envolvidos no processo de GC, a pesquisa apontou que o mesmo teve uma baixa percepção positiva de acordo com os relatos dos entrevistados. Foi observado que não há oferta de cursos de capacitação nem um banco de competências de seus funcionários. No que se refere aos cursos de capacitação, foi observado que os funcionários consideram que esse seria um fator importante para o gerenciamento do conhecimento se fossem ofertados pela secretaria. Nos estudos de Oliveira (2018), igualmente foi constatado que, na organização pública estudada, os cursos de capacitação também não são ofertados.

A pesquisa de Machado (2021) apontou que, apesar de o órgão público estudado oferecer cursos de capacitação de forma adequada, de acordo com a percepção de seus funcionários, foram sublinhadas outras formas de capacitação que são necessárias e não são oferecidas. Assim, de acordo com o observado nesta pesquisa e nos estudos mencionados sobre o critério pessoas em estudo, pode-se constatar que o mesmo precisa ser tratado com mais atenção pela administração pública.

#### **4.5 Critério Tecnologia**

A tecnologia viabiliza e acelera os processos de GC por meio das práticas existentes, as quais têm como foco central a base tecnológica. As práticas referentes ao critério em questão proporcionam a criação do conhecimento, assim como seu armazenamento, compartilhamento e sua aplicação. Através delas, é possível que o conhecimento explícito seja gerenciado por meio de várias ferramentas, como os meios de busca, repositórios de conhecimento e intranets. Com o uso da tecnologia, o conhecimento tácito se torna mais fácil de ser transmitido pois facilita a colaboração presencial e virtual fazendo com que sejam melhorados a comunicação e o compartilhamento, seja formal ou informal (Batista, 2012).

Esse critério é importante para a codificação e organização do conhecimento de forma adequada, o que possibilita a sua transferência e o reuso futuro, para o desenvolvimento das pessoas e da organização (Davenport & Prusak, 1998). Servin (2005) aponta que a tecnologia opera de modo a facilitar a GC, ajudando para que sejam interligados os funcionários e os processos da organização.

Os questionamentos referentes ao critério tecnologia na percepção dos respondentes foram considerados de forma geral como ações que são realizadas de modo satisfatório. Foi observado que já existe uma empresa contratada que está digitalizando os arquivos físicos e que vai cuidar das atualizações. Já a “base de conhecimento atualizada” da Secretaria de Administração foi percebida como existente, porém precisando ser desenvolvida e aperfeiçoada. Porém apesar do referido critério ser considerado de modo satisfatório pelos funcionários é preciso que seja aperfeiçoado, pois somente a digitalização dos dados não é suficiente para se ter uma base tecnológica eficiente.

Foi considerado que algumas tarefas são realizadas pelo banco de dados e que a segurança das informações armazenadas nos computadores dos funcionários é adequada. Pode-se destacar, nesse ponto, a percepção dos respondentes como muito bem atendida a “segurança das informações armazenadas em seus computadores”.

E2: Igual eu falei, tem um arquivo morto que contém todos os dados da prefeitura, documentos, tudo. ... estão fazendo que é aquela digital, digitalizando os documentos, guardando em HDs.

E5: Tudo aqui que a gente precisa já tem tudo em um arquivo armazenado dentro dos computadores. Se você precisa fazer uma compra, você vai lá buscar, se precisa de uma cotação, você já tem alguns. Então, já tem algum conhecimento que está armazenado dentro dos computadores para facilitar esse tipo de trabalho.

E7: Então, as pessoas podem buscar o conhecimento assim, mas essas bases de dados, geralmente, são criadas pelo próprio servidor um lugar um separado onde a gente busca conhecimento foi criado por nós mesmo, servidores, para facilitar o nosso trabalho, justamente, para passar o trabalho adiante.

Sobre o uso da tecnologia para o compartilhamento de dados, os entrevistados relataram que fazem uso de drives para essa função e que os funcionários têm fácil acesso a essas informações.

E8: Sim, existe com a informática, com a administração e RH, tem sim. Tem essa biblioteca, tem um banco de dados que ficam disponíveis a eles, permitindo adequar tarefas a cada um.

E11: ...a gente tem, no nosso banco de dados, alguns modelos de outros processos que já foram utilizados e é assim que a gente pega, às vezes, para a gente realizar a nossa tarefa.

E12: Sim. A gente tem aqui drives compartilhados em que todas as informações ficam compartilhadas lá dentro. Todo o processo que você vier e "Quero o processo

tal do ano 2015, 2016", tudo a pessoa consegue ir e ter um drive compartilhado, ele é geral. Todo mundo do setor consegue entrar lá.

De acordo com o respondido nos questionamentos sobre os serviços que necessitam do sistema on-line, se as comunicações feitas através desse sistema são consideradas satisfatórias e se atendem às necessidades dos diferentes setores, as respostas mostram que os funcionários consideram satisfatório o sistema on-line utilizado na Secretaria de Administração.

E3: Até 2020, no ano da pandemia, 2020, a gente trabalhava só com sistema de planilhas e o atendimento presencial, a partir da pandemia eu tentei... eu tentei, não, eu fiz um sistema para a gente trabalhar on-line, para não ter que exigir a presença da pessoa aqui um e-mail, geral, como forma de atendimento também, até mesmo para protocolos e ensinar os servidores como que funcionam certas requisições dentro do setor. Até o momento, sim, não é cinco estrelas, dez estrelas...

E6: Sim. Hoje, a gente trabalha muito no sistema on-line. As solicitações são feitas on-line, temos um suporte da prefeitura que atende à prefeitura, dá um suporte para a gente. Então, é bem satisfatório. Hoje, a gente trabalha praticamente com tudo on-line. As licitações são on-line. Então, a gente está atendendo bem nessa questão on-line. O próprio portal de transparência hoje é on-line.

E14: Atendem, sim. Sim. Essa questão da parte de informática, de equipamento, de internet, são serviços oferecidos que a gente não tem do que reclamar, não.

Os relatos descritos acima apontam que a tecnologia existente na Secretaria de Administração é satisfatória e atende às necessidades dos funcionários, facilitando o compartilhamento do conhecimento. Mostram que a secretaria está procurando informatizar todos os serviços através de uma empresa contratada para essa finalidade e que, na percepção dos funcionários, a secretaria cuida da proteção dos dados. Assim, a pesquisa apontou que, apesar da burocracia ser um entrave, é possível que sejam feitos investimentos em tecnologia para uma melhor prestação de serviços públicos.

Em estudo na administração pública dos autores Klein et al. (2021), o critério em questão recebeu a melhor avaliação por parte dos funcionários. Em estudos no setor público dos autores Flores (2018) e Machado (2021), a tecnologia foi um dos aspectos que conquistou melhor avaliação, o que enfatiza que, assim como neste estudo, a tecnologia recebe tratamento ainda não adequado por parte da administração pública, porém vem proporcionando investimento nesse setor.

#### **4.6 Critério Processos de conhecimento**

O manual sobre gestão do conhecimento dos autores Bukowitz e Williams (2002) sublinha que o seu processo de estruturação percorre dois cursos de atividades as quais se realizam de forma simultânea nas organizações. Estes são a utilização diária do conhecimento para a realização das demandas do mercado e o processo que ocorre mais a longo prazo em relação à combinar o intelectual com o que é exigido estrategicamente.

A identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação fazem parte das principais atividades de mobilização sistemática do conhecimento, formando, assim, um processo integrado que é identificado no Modelo de GC para a administração pública como Processo de GC. Entre outros, é através desse critério que é examinado se a organização realiza essas atividades, se trabalha com um mapa de conhecimento, se esse é registrado e compartilhado, e se é retido o conhecimento dos servidores que estão deixando a organização (Batista, 2012).

Sobre esse critério, os respondentes percebem que a Secretaria de Administração não tem processos sistemáticos de identificação, compartilhamento e utilização do conhecimento produzido em suas atividades. Pode-se notar, através das falas, que os entrevistados avaliam como importante o gerenciamento do conhecimento produzido.

E1: Nós temos aqui algumas ferramentas de compartilhamento do próprio setor, da própria secretaria, das informações conjuntas. Em específico, na parte de licitações. Sim. É importante porque, ao longo desses anos na parte pública, venho percebendo que é importante a gente consultar os trabalhos anteriores, até por uma questão de parâmetro. Tem trabalhos que são novos. Aqui, a gente trabalha com licitação e tem algumas que são repetidas, de objetos que já aconteceram. Um servidor pode pegar e ver como foi feito o trabalho, analisá-lo e reproduzir, seguir aqueles parâmetros ou pegar como base para um outro objeto. É servir como uma base para fazer parecido, semelhante ou adaptar para ver o que deu certo e o que precisa ser alterado.

E3: É o que eu digo para o pessoal aqui na sala, qualquer pessoa aqui, ou a Secretaria de Administração, para mim, ela é o coração do nosso órgão municipal, aqui é que saem todas as informações, tanto para os servidores quanto para outros órgãos. Para a gente, é fundamental ter a identificação e um repasse de conhecimento também. Eu acho que é fundamental, até porque todo mundo é substituível, e a gente nunca sabe quando um vai sair ou talvez vá entrar um servidor novo. Sim, é importantíssimo isso.

E5: Eu vejo a importância demais disso aí ser repassado para toda a secretaria trabalhar com esse tipo de gerenciamento. Porque esse tipo de gerenciamento vai facilitar a vida de todos que trabalham. Principalmente no setor público, em que muitas vezes... quais mudanças, às vezes, até periodicamente, porque muda de

gestão e às vezes, até por questões próprias dos coordenadores dos setores, isso facilita demais esse tipo de trabalho para qualquer pessoa que for assumir o cargo.

De acordo com as respostas dos entrevistados, todo o conhecimento que é produzido na secretaria em sua maioria fica registrado, e existe o compartilhamento entre os funcionários do setor e entre setores, mesmo que de maneira informal.

E1: A questão do registro, do compartilhamento do conhecimento, em questão do conhecimento registrado, dos arquivos digitais, arquivos físicos. Tem o tratamento de dados e a questão dos documentos físicos que são escaneados, são salvos ali. Todo o processo administrativo licitatório é escaneado para ter na nuvem a parte digital. Ali, os arquivos soltos, o edital, contrato, a gente tem disponibilidade dentro desse nosso sistema interno. Então, é feito dessa forma, que é o compartilhamento.

E3: A gente sempre pede para ter registro, a gente trabalha com planilhas, a gente trabalha com pastas, na verdade, eu tenho muitas pastas e muitas planilhas com o pessoal aqui dentro para eles terem essa facilidade de compartilhar as documentações aqui do setor, não ficar preso somente a uma pessoa, a gente não vai saber até quando essa pessoa vai ter interesse também.

E6: Eu trabalho em processos licitatórios, então os processos ficam sempre registrados através de documentos físicos e em pastas no computador em que ficam registradas todas as movimentações do processo. Aqui sempre acontece.

Foi observado nas respostas que às vezes não acontecem o registro e o compartilhamento e que isso pode ocorrer por falha de algum funcionário, mas que, na maioria das vezes, acontece o registro. Assim, o registro e compartilhamento do conhecimento adquirido após a execução das tarefas e a conclusão de projetos foram considerados adequados pelos respondentes.

E12: Hoje é tudo muito virtual, então falta uma instrução do pessoal, às vezes, da própria informática, sobre como salvar, como fazer melhor, como criar um fluxo melhor disso. Às vezes não acontece por falta de conhecimento, por falta de cuidado do próprio servidor, desinteresse do servidor.

E14: Muitas vezes não acontece justamente porque a gente trabalha com muito prazo. A gente tem prazo para fechamento de folha de pagamento. Muitas vezes, esse prazo impossibilita de a gente, pelo menos no meu caso, específico na minha tarefa, que eu faço, que está sob minha responsabilidade, nem sempre você está compartilhando com muitos colegas. Muitas vezes, o que impede é isso, são os prazos curtos.

E15: Mas acho que, se tem alguma coisa que, na minha opinião, prejudica, é essa questão política de haver essa troca de funcionário de setor, retirada de um funcionário e entrada de outra por uma questão política, isso atrapalha um pouco.

Quando questionados sobre se a secretaria promove a interação social para que o conhecimento tácito seja compartilhado entre os funcionários, as respostas dos entrevistados mostram que isso não é uma prática comum na Secretaria de Administração.

E3: Só internamente, só os servidores do setor mesmo, e é uma coisa mais informal, não é nada formal. Sim, aqui no nosso setor a gente faz todo mês, todo mês a gente faz uma interação aqui, faz alguma coisa.

E5: Nós aqui, se tiver, quando fazemos, é um aniversário de... vamos botar aqui, a Marlene fez aniversário. Aí nós nos reunimos, compramos uma coisinha e fazemos.

E8: A gente já foi convidado, sim, para um evento como tem no auditório, mas são referentes a palestras, cursos. Mas uma coisa social, um café da manhã, como o exemplo que você falou, não. Nunca nos chamaram, não.

E15: O setor de transporte não perde nessa parte de socialização. A gente está sempre reunindo no meio do ano ou no final do ano, a gente faz confraternizações entre nós para trocar ideia e sair um pouco da rotina, também.

Quanto à retenção do conhecimento essencial dos funcionários que se aposentam ou saem da secretaria, os entrevistados percebem que não acontece essa prática e concordam que não é realizado o mapeamento do conhecimento tácito deles para que fique retido e documentado. Somente algumas tarefas diárias referentes ao conhecimento explícito é que a secretaria tem o costume de armazenar, não existindo o objetivo de criar uma memória corporativa.

E1: Tem um registro sim da memória corporativa, nessa questão de acesso aos documentos físicos e digitais. É possível ver e analisar como um serviço foi feito há dez anos, como foi licitado aquele objeto anteriormente para criar um parâmetro. Tem sim essa memória.

E3: Sobre o conhecimento e função do servidor, não. Não existe. Aposentou, a pessoa foi embora com os conhecimentos dela, mas é o que eu te falo, se tem alguém que vai substituí-la e vai procurar também saber, o que não sabe a pessoa pega. Em relação ao conhecimento, não, em relação a tarefas exercidas, sim.

E12: Isso aqui acho que não acontece com frequência. Por exemplo, de pegar o conhecimento dele porque está aposentando ou desligando e passar para os outros, não tem esse ponto específico, não. A pessoa aposenta, mas não tem o registro formal... às vezes fica alguma coisa no computador, mas tácito, não tem essa promoção de sugar o conhecimento tácito dele para os outros funcionários neste momento, não.

A pesquisa aponta, de acordo com os relatos acima, que o gerenciamento do conhecimento é considerado como importante pelos funcionários da secretaria e que o registro do conhecimento produzido em suas atividades não é realizado.

Sobre a promoção da interação social por parte da secretaria, o estudo demonstra que não é uma prática institucionalizada, assim como a retenção do conhecimento tácito.

Assim, em relação a esse critério, foi observado que os funcionários percebem como não satisfatória a sua realização pela secretaria. Igualmente na pesquisa de Klein et al. (2021), realizada em um órgão público, esse critério não é considerado como realizado de modo satisfatório na instituição estudada. Foi evidenciado que, tal como percebido nesta pesquisa, não existe nas organizações públicas estudadas a retenção do conhecimento tácito dos funcionários, fator que é essencial para a prestação de serviço público eficiente, resultado que serve de alerta para as diversas organizações públicas.

#### **4.7 Critério Aprendizagem e inovação**

A aprendizagem é apontada por Nicolau (2003) como a origem do desenvolvimento da organização a qual se exterioriza na expansão do conhecimento obtido e na competência para usá-lo. A inovação permite, entre outros, que surjam novos produtos, serviços, processos e práticas inovadoras de gestão pública. São a aprendizagem e a inovação que ajudam a promover a capacidade de realização individual, dos grupos de funcionários e da organização, levando ao aumento da capacidade social (Batista, 2012).

No questionamento sobre como percebem a articulação e reforço contínuos da aprendizagem e inovação, evidenciou-se que a secretaria não se preocupa de maneira adequada em suas atividades em relação a essas práticas para que os serviços prestados sejam eficientes. Os funcionários não são incentivados constantemente para isso, somente em alguns casos específicos em que há alguma mudança de lei, o que é comprovado pelas respostas dos entrevistados sobre esse tema.

E1: Agora, nós temos a nova lei de licitação que vai entrar em vigor no ano que vem, e os gestores tiveram o cuidado de formalizar, preparar palestras, cursos.

E2: Não reforçam continuamente. Aqui eles não te dão apoio.

E7: ... diria que sim, em uma escala baixa, mas sim. Eu acho que não é na escala que deveria ser, mas ocorre, sim, inovação vai andando a passos lentos, mas vai ocorrendo, está ocorrendo, muita coisa já melhorou bastante em relação aos dez anos desde que eu entrei aqui, de dez anos para cá, muita coisa, sim, na parte de inovação. Eu só acho que poderia ser um pouco mais rápido, não está acompanhando outras prefeituras da zona metropolitana de BH.

E10: Não, acho que deveria ter mais aprendizagem, ter inovação. Acho que as coisas... serviço público, às vezes, é muito amarrado ...

Nos questionamentos referentes à aprendizagem e inovação na percepção dos entrevistados, sobre se os gestores testam novas ferramentas e métodos na rotina de trabalho, se existe o incentivo para que os funcionários trabalhem junto a outros para compartilhar informações, as respostas foram positivas. Apontaram que essas práticas fazem parte da rotina da secretaria e são realizadas de forma satisfatória. Porém é preciso que tenham uma melhor atenção para que sejam aplicadas em todos os setores e sejam aprimoradas.

E4: Sim. Eu acho que isso é fundamental, eu sou ficcionado por conhecimento. Testamos, inclusive eu vou te dar um exemplo de uma coisa que a gente tem aqui, porque o sistema por ser integral, a contabilidade não permite a gente lançar coisa que não é do município no sistema, porque senão gera saldo na contabilidade e nós temos... tinha um sisteminha aqui, eles tiraram, para a gente manter esse controle, como a gente cuida dos imóveis também, aparecem novidades para a gente ver, ter mais facilidade de ter além do Google para a gente visualizar, a gente ter mais informações para conseguir dar uma resposta exata para o pessoal. ...Então, na seção de cadastro, que é o IPTU, a gente vai mantendo isso aqui para além do controle da prefeitura ter um controle maior que outras coisas que não são da prefeitura.

E10: Sim, eu sempre. Esse tipo de coisa, mas eu sempre falo, gente, a gente tem que aprender a fazer tudo, porque eu sempre falo... que nem eu te falei, tem gente que não gosta de ensinar. Eu sempre acho, trabalhando em conjunto é muito mais fácil até para trocar de informação. Eu estou falando, tipo assim, tem um negócio, é uma tabela, eu fico pensando no sistema para tirar rápido dele, chegar aqui, porque é quase uma coisa manual, vai lá, faz a tabelinha, manual. Peço a empresa para fazer, faço... a empresa faz, mas fica o povo inseguro, porque não sai do jeito que... então, fica nessa coisa.

E13: Sim. Eu tento testar novas ferramentas aqui, a gente muda muito, rotina de trabalho dentro do departamento, mas a gente também tem uma grande resistência. O funcionário público, seja ele efetivo ou contratado, dificulta tudo isso. Muito quando você vê uma frase é que aqui sempre foi assim, eu sempre fiz assim e vai ser assim que eu vou fazer, e a gente não consegue muita autonomia em cima disso.

Quanto à percepção dos funcionários em relação ao questionamento “atitudes dos funcionários e gestores em assumir riscos e cometer erros são considerados oportunidades de aprendizagem quando não são demasiadamente recorrentes”, foi considerado por eles como sendo uma prática aplicada na secretaria e que concordam com erros não propositais, considerando, então, que esses são uma oportunidade de aprendizagem.

E2: Sim. Já aconteceram vários erros de funcionários, muitos assumem os erros, o secretário também. Chega e conversa com a gente, pede para que isso não aconteça mais. A gente aprende com os erros.

E3: Aqui sim, a gente trabalha bastante com isso, até mesmo porque a gente está com mais de cinco mil servidores, então é difícil não ter um erro, é bem complicado não ter.

E5: Sim. Nem você tem que correr risco. Você tem que medir tanto o positivo quanto negativo, mas nunca terá garantia que você vai ter sucesso. O verdadeiro líder, talvez, corre o risco de positivo ou negativo, mas estudando sempre o risco que vai correr. É, avaliar. Errou, mas não errou de propósito. Você fez a avaliação dele, foi positiva, mesmo que as consequências tenham sido negativas...

E14: Sim. Na minha percepção, sim. São consideradas oportunidades. A gente ficar esperando também, você nunca ter iniciativa de nada, e para você, muitas vezes, buscar uma melhora, você corre riscos. Isso é fato. Isso para a gente aqui, a gente tem essa liberdade de estar dando ideias, de estar procurando sempre melhorar a rotina. Então com certeza isso sim.

Nos relatos dos entrevistados, ficou claro que a secretaria não tem por prática articular e reforçar de forma constante a aprendizagem e inovação. Foi observado que os gestores testam novas ferramentas e métodos e incentivam o trabalho em grupo e que os funcionários consideram oportunidades de aprendizagem a atitudes de assumir riscos e cometer erros quando não acontecem de forma recorrente.

Comparando com os estudos de Klein (2021) e Machado (2021), observa-se que esse critério é bem avaliado em suas pesquisas na administração pública, o que faz perceber que, em geral, os entes públicos investem nesse critério. Já nesta pesquisa, nota-se que esse critério não é satisfatório, sendo, então, essencial um investimento em aprendizagem e inovação por parte da secretaria.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise das falas dos entrevistados, é possível constatar os pontos positivos e negativos existentes na Secretaria de Administração em relação aos critérios que serviram de base para a análise das falas registradas. Foi constatado que, na secretaria, é observado o controle sobre os dados existentes, e há políticas de segurança de acesso e proteção da informação e do conhecimento. Retomando o referencial teórico, destaca-se que se trata de uma prática que tem como importância central o suporte tecnológico e funcional com a finalidade de sustentar a GC (Pereira & Macieira, 2019).

Os autores Damian e Cabero (2020) esclarecem que as organizações devem investir na implantação da GC, para conseguirem melhorias em seus objetivos. Tal aspecto pode ser notado na percepção dos funcionários de que é possível que sejam feitos investimentos em tecnologia para a implementação da GC por parte da secretaria.

Nas considerações de Ruggieri et al. (2021), no setor público, é indispensável que se relacionem igualmente os processos de GC acompanhados de aprendizagem e inovação. Zanandrea et al. (2019) mencionam que a inovação é um fator importante para o crescimento da economia. Porém, foi constatado que a secretaria não articula e reforça continuamente a aprendizagem e a inovação.

Na pesquisa, é possível observar que não existem na secretaria programas de desenvolvimento de carreiras. Os relatos das falas mostram que existe uma grande rotatividade de funcionários e que a maioria deles está disposta a colaborar com o gerenciamento do conhecimento na secretaria. Assim, pode-se perceber que, nesse ambiente institucional, não é proporcionado o investimento necessário em relação ao capital intelectual, o que, de acordo com Lira e Pinto (2021), é um recurso necessário cuja falta prejudica o curso eficiente das ações governamentais.

Os autores Centenaro et al. (2016) apontam que as organizações que reconhecem a importância de se investir em conhecimento buscam novas formas para o gerenciamento e aplicação do conhecimento. Pode ser observado no estudo que a secretaria está fazendo esse investimento pois contratou uma empresa que está digitalizando os arquivos físicos, o que vai proporcionar uma melhora em seu banco de dados, fator que não é considerado ideal pelos funcionários. Pois apesar de ser importante essa digitalização, isso é apenas o básico, não sendo suficiente para dizer que está gerenciando novas formas de aplicação do conhecimento

De acordo com Morandi et al. (2022), a promoção do conhecimento se torna possível somente quando é possível que as pessoas possam compartilhar o conhecimento. Como apontado na pesquisa, existe na secretaria o registro da maioria do conhecimento que é produzido em suas atividades, o que torna possível o compartilhamento.

Morandi et al. (2022) declaram que fatores que torna possível o compartilhamento do conhecimento entre os sujeitos nas organizações são a motivação e a oportunidade para compartilhar. A presente investigação ressaltou que a secretaria não promove de forma institucionalizada a interação social em benefício do conhecimento tácito, o que acontece apenas algumas vezes, e não em todos os setores. Portanto, não são proporcionadas oportunidades para que os funcionários compartilhem o conhecimento tácito entre eles.

Os autores Sousa et al. (2020) apontam que a GC tem como objetivo principal a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional. No entanto, a pesquisa mostra que a secretaria não tem por prática a retenção do conhecimento essencial dos funcionários que se aposentam ou são exonerados, pois não realiza o mapeamento do conhecimento tácito deles para que fique retido e documentado, perdendo, assim, o conhecimento tácito dos mesmos. Com isso, o conhecimento individual que poderia beneficiar a organização fica prejudicado.

Morais (2018) apresenta que o conhecimento e a inovação, quando aliados, têm condições de proporcionar benefícios para toda a organização. A pesquisa aponta que, referente ao critério aprendizagem e inovação, os gestores não veem dificuldades em testarem novas ferramentas e métodos na rotina de trabalho, e incentivam o trabalho em grupo, o que facilita o compartilhamento do conhecimento. Isso faz com que seja possível estabelecer inovações na secretaria estudada.

A partir do que foi exposto, a tabela 4 apresenta um resumo dos pontos positivos e dos pontos negativos de acordo com o que foi observado nas falas dos entrevistados.

**Tabela 4**

*Pontos positivos e pontos negativos*

<b>Critério</b>	<b>Pontos positivos</b>	<b>Pontos negativos</b>
Liderança em GC	Proteção do conhecimento e investimento em tecnologia	Não incentiva a aprendizagem e a inovação.
Processo	Os processos são concluídos nos prazos especificados.	Não existe uma avaliação para que esteja atualizada com as práticas e tendências de excelência em gestão.
Pessoas	Já existe uma avaliação individual dos funcionários, porém deve-se observar que precisa ser aperfeiçoada.	Não tem plano de desenvolvimento de carreiras e um banco de competências de seus funcionários
Tecnologia	Segurança das informações armazenadas em seus computadores e sistema on-line satisfatório	Tecnologia insuficiente para compartilhar o conhecimento

Processos de conhecimento	Os entrevistados avaliam como importante o gerenciamento do conhecimento produzido.	Não é realizado o mapeamento do conhecimento tácito.
Aprendizagem e inovação	São testadas novas ferramentas e métodos.	Não articula e reforça continuamente a aprendizagem e a inovação.

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Conforme relatado nas entrevistas, é possível observar que existem algumas práticas de GC na secretaria, porém não de forma institucionalizada, sendo a maior parte realizada de modo individual, não praticada especificamente com o objetivo de gerir o conhecimento. Segundo o observado, o uso dessas é para o compartilhamento e armazenamento do conhecimento através do Google Drive.

De acordo com as análises, é possível perceber que existem vários pontos que precisam ser melhorados e muitos outros que precisam ser estabelecidos pela secretaria conforme observado em comentários anteriores. Ademais, há um sistema de informação apropriado para apoiar um sistema de GC.

Entre os critérios analisados, nenhum se destacou positivamente ou negativamente mais que o outro, assim é fundamental que sejam empregadas ações que tornem suas áreas correspondentes mais adequadas para que sejam desenvolvidos e aperfeiçoados. Nesse sentido, pode-se observar que a Secretaria de Administração ainda está distante em relação à implantação da gestão do conhecimento.

No capítulo a seguir, serão apresentadas as conclusões da pesquisa e as propostas de novos aspectos sobre o tema para trabalhos futuros.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar os aspectos facilitadores e barreiras para a adoção de práticas de gestão do conhecimento na âmbito da Secretaria de Administração da prefeitura pesquisada na região metropolitana de Belo Horizonte. Assim, para que fosse possível alcançar o objetivo proposto, foram realizadas pesquisas de acordo com o tema proposto, a saber, a Gestão do Conhecimento na administração pública municipal.

Por se tratar de uma instituição pública, é necessário que se utilizem estudos específicos para esse setor. Assim, de acordo com Klein et al. (2021), o modelo proposto por Batista (2012) é específico para estudar a administração pública. Foram, então, utilizados os seis primeiros critérios do referido modelo para auxiliar na análise dos dados encontrados a partir da realização da pesquisa. Para a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada, foram utilizados o referido modelo e outros autores, conforme descrito na Tabela 1, apresentada no referencial teórico. As perguntas referentes a cada critério estão demonstradas na tabela 2.

Através das entrevistas, foi possível verificar os aspectos facilitadores e barreiras para a adoção de práticas de gestão do conhecimento na secretaria, identificar as práticas compatíveis com a Gestão do Conhecimento na instituição pesquisada, verificar a percepção dos funcionários e gestores quanto à GC e identificar os tipos de aspectos facilitadores e barreiras para a adoção de práticas de GC na Secretaria de Administração da prefeitura pesquisada.

Em relação ao objetivo geral foi verificado aspectos facilitadores de acordo com o observado nas falas dos entrevistados que é existe o cuidado com a proteção do conhecimento e um investimento em tecnologia. Os processos são concluídos nos prazos, existe uma avaliação individual dos funcionários mesmo não sendo adequada, tem um sistema on-line satisfatório. Os funcionários da secretaria pesquisada consideram importante o gerenciamento do conhecimento produzido e são testadas novas ferramenta e métodos.

E como barreiras foi observado que a secretaria não incentiva a aprendizagem e a inovação, não existe uma avaliação para que esteja atualizada com as práticas e tendências de excelência em gestão. Não tem plano de desenvolvimento de carreiras e um banco de competências de seus funcionários, a tecnologia apesar de ser considerada adequada pelos funcionários não é suficiente para compartilhar o conhecimento. A secretaria não realiza o mapeamento do conhecimento tácito de seus funcionários e não tem por costume reforçar continuamente a aprendizagem e a inovação.

O primeiro objetivo específico foi identificar práticas compatíveis com a gestão do conhecimento na instituição pesquisada. Seguindo as respostas obtidas na pesquisa, foi constatado que existem práticas de gestão do conhecimento no âmbito da Secretaria de Administração, porém de forma não institucionalizada. A interação social foi uma dessas

práticas constatadas, pois, de acordo com o relato dos entrevistados, apresentado no critério processo de conhecimento, ela acontece somente em alguns setores da secretaria e não é constante. Foi observado, com base nas falas descritas no critério tecnologia, que a secretaria tem uma base de conhecimento atualizada e que algumas tarefas são realizadas pelo banco de dados. De acordo com o observado no referido critério, existe na secretaria uma política para a proteção do conhecimento e das informações armazenadas nos computadores, com uso do Google Drive para armazenamento e compartilhamento do conhecimento, mesmo que de modo não institucionalizado.

O segundo objetivo específico foi verificar a percepção dos funcionários e gestores quanto à gestão do conhecimento. Através de parte dos relatos obtidos no critério processos de conhecimento, foi constatado que eles percebem como importantes a criação e o compartilhamento do conhecimento. Verificou-se, igualmente, que o gerenciamento do conhecimento, se institucionalizado na Secretaria de Administração, poderá proporcionar uma melhor qualidade nos serviços. No mesmo critério, ainda apontaram que, na maioria das vezes, acontecem o registro e o compartilhamento do conhecimento, mostrando, assim, que existe empenho dos funcionários em relação à GC, mesmo que de forma não institucionalizada. Averiguou-se, na análise do referido critério, que há um incentivo por parte dos gestores para que os funcionários trabalhem em grupo, o que facilita o compartilhamento de informações. Ademais, os gestores têm disposição para testar novas ferramentas e métodos nos serviços diários da secretaria, demonstrando que os mesmos têm uma boa percepção no que concerne às práticas de GC, mesmo não as realizando de forma de não institucionalizada.

O terceiro objetivo específico foi identificar os tipos de aspectos facilitadores e de barreiras para a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento na Secretaria de Administração da prefeitura pesquisada. Conforme relatos obtidos no critério liderança, um dos facilitadores é a existência de uma política de segurança da informação, a qual permite que sejam controlados os dados compartilhados de forma interna e externa e o sigilo das informações, mesmo que tal política não tenha relação com a GC. Os funcionários confiam que é possível a secretaria investir em novas tecnologias, como demonstrado nos relatos no referido critério. Já no critério aprendizagem e inovação, foi apontado que gestores e funcionários consideram oportunidades de aprendizagem as atitudes em assumir riscos e cometer erros, de forma não recorrente, e que a secretaria tem um sistema on-line que atende de forma eficiente aos diversos setores. No critério pessoas, os funcionários se mostraram dispostos a participar de cursos de capacitação.

Em relação a barreiras para a adoção de práticas de GC, visando a sua institucionalização na Secretaria de Administração, um dos relatos no critério liderança aponta que a burocracia do setor público é um dificultador para o investimento em tecnologia. No critério aprendizagem e inovação, os relatos ressaltam que os funcionários são incentivados em relação a aprendizagem e inovação. Foi apontado, no critério pessoas, que a alta rotatividade de funcionários na secretaria e o desinteresse dos funcionários mais antigos podem ser uma barreira. Outrossim, foi constatado que a secretaria não possui um plano de

carreiras de seus funcionários e não há, em seu planejamento, oferta de cursos de capacitação.

Foi, então, observado que a organização estudada ainda não tem práticas de GC institucionalizadas, o que não permite que ela desempenhe um serviço público com a eficiência adequada. Através dos resultados obtidos no estudo, foi observado que a Secretaria de Administração possui poucas práticas e processos que já são executados pelos funcionários em suas atividades. Assim, foi possível a identificação dos facilitadores e das barreiras para que seja implantada a GC pela secretaria.

Pode também ser constatado que a secretaria não tem um gerenciamento do conhecimento, e, mesmo tendo poucas práticas compatíveis com a GC, os funcionários e gestores consideram importante a possibilidade de existir um gerenciamento do conhecimento de forma institucionalizada. Segundo os participantes, a organização possui um sistema de tecnologia da informação que tem capacidade de subsidiar a implementação de práticas de GG. Porém isso não é o suficiente, a secretaria precisa ter condições de proporcionar os processos descritos, medidos e corrigidos.

Através da implementação da GC na secretaria, suas competências serão ampliadas, tornando possível a melhora dos resultados, e a sua função será social, cumprida de forma que atenda adequadamente aos princípios estabelecidos para o serviço público. Assim, poderá haver uma gestão em que o compartilhamento do conhecimento será estimulado de forma contínua, proporcionando melhor desempenho, eficiência, eficácia, efetividade, evitando o retrabalho e diminuindo, assim, os gastos públicos.

Diante do exposto, é plausível averiguar que este estudo traz contribuições para que sejam proporcionados avanços teóricos em relação ao tema GC em organizações públicas. Os resultados do estudo contribuem para a divulgação na área acadêmica da importância da gestão do conhecimento no setor público, na medida em que são necessárias diversas pesquisas para que esse tema seja mais enfatizado e assim sirvam de subsídio para incentivar sua aplicação no setor público, tornando possível a sua implementação. Isso principalmente na administração pública municipal, para que seus gestores tenham ferramentas para realizarem serviços públicos que atendam com qualidade as necessidades de seus usuários.

Em relação ao campo metodológico, os resultados de uma pesquisa qualitativa em que são utilizados modelos de diversos autores proporcionam que esses possam ser utilizados em outros estudos sobre a gestão do conhecimento. Quanto ao âmbito gerencial, este estudo contribui para que sejam proporcionados avanços teóricos em relação ao tema GC em organizações públicas, tornando possível a sua implementação. Tal aspecto se evidencia principalmente na administração pública municipal, para que seus gestores tenham ferramentas para realizarem serviços públicos que atendam com qualidade às necessidades de seus usuários.

As limitações e dificuldades desta pesquisa são em relação a sua aplicação em uma única prefeitura municipal, o que não permitiu ampliar os aspectos facilitadores e barreiras para adoção de práticas de GC em um órgão público. Foi verificado também como limitação que vários dos funcionários da secretaria, por motivos pessoais, não tiveram disposição de

participarem de entrevistas. E como mais uma limitação desta pesquisa, o estudo foi realizado no contexto de apenas um órgão público municipal, o que não permite que sejam generalizados os resultados obtidos para outros órgãos públicos.

Como sugestões de pesquisas futuras, é indicado que se faça estudo que abranja outros órgãos públicos com as mesmas características, para que seja possível mais embasamento para comprovar os dados obtidos na pesquisa, e realizar estudos sobre a gestão do conhecimento em um dos diversos órgãos que prestam serviços públicos municipais. Seria essencial também comparar o resultado obtido em estudos sobre o mesmo tema realizado nos entes municipais, estaduais e federais, bem como estudar a GC em órgãos que prestam outros tipos de serviço público municipal em que não esteja implantada a GC e comparar com um que já a tenha implantado. Verificar a maturidade da GC em um órgão público e outra sugestão é a realização de pesquisa quantitativa sobre o tema, buscando a investigação de práticas existentes e a percepção dos diversos cargos no que concerne à gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIA

- Alfenas, R. A. da S., Santos, C. S. dos, Dias, D. C. da S., Araújo, V. G. B. de, & Silva, D. V. F. M. R. (2021). Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. *Revista Do Serviço Público*, 72(2), 452 - 478. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i2.3913>
- Araújo, J. A. de O., & Domingos, M. de L. da C. (2020). Uma proposta de universidade corporativa pautada nos pilares educação corporativa, gestão do conhecimento e gestão da inovação. *Ato Z: novas práticas em informação e conhecimento*, 9(1), 42 - 53. <https://doi.org/10.5380/atoz.v9i1.69660>
- Araújo, S. G. L., Batista, R. R., & Araújo, W. J. (2020). Práticas organizacionais em gestão do conhecimento que contribuem com a segurança da informação: estudo de caso na universidade federal da Paraíba. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 10, 38 - 53. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2020v10nep38>
- Azevedo, I. de M., Brito, L. M. P., Rocha Neto, M. P. da, & Araújo, M. V. P. (2020). Diagnóstico da gestão do conhecimento: um estudo em uma organização da sociedade civil de interesse público. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(2), 75–97. <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i2.967>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bonatti, C. L., Puente-Palacios, K., & Cerchi Ribeiro, E. (2021). Evidências de validade de uma medida de Gestão do Conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 11(Especial), 71–82. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11nEspecial.57569>
- Borba, D., & Chaves, M.S. (2021). Uma análise integrativa de frameworks de implementação da Gestão do Conhecimento: proposta de uma agenda de pesquisa. *Revista Alcance*, 2 (28). [https://doi.org/10.14210/alcance.v28n2\(Mai/Ago\).p258-277](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n2(Mai/Ago).p258-277)
- Braun, C. C., & Mueller, R. R.. (2014). A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 983–1006. <https://doi.org/10.1590/0034-76121620>
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Bookman.
- Burger, F., Kraemer, R., Dandolini, G. A., de Souza, J. A., & Freire, P. de S. (2018). Barreiras, elementos dificultadores e fatores críticos na implementação da Gestão do Conhecimento: uma revisão da literatura. *Perspectivas em Gestão do Conhecimento*, 8(2), 43–61. <https://doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n2>

- Campos, R. de C. L., Teixeira, M. B. M., Carmos, L. J. O., & Assis, L. B. de. (2018). Gestão do conhecimento: um estudo em franquias de escolas de idiomas. *E&G Economia e Gestão*, 18(51). <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2018v18n51p4-22>
- Carvalho, D. S. da S., Barreto, L. K. da S., Brito, L. M. P., & Neto, M. P. da R. (2019). A gestão do conhecimento na percepção dos secretários executivos de uma instituição federal de ensino. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(2), 1–29. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i2.826>
- Carvalho, R. B. d., Ferreira, M. A. T. & Silva, R. V. d. (2006). *Análise da maturidade e do perfil de programas de Gestão do Conhecimento: pesquisa exploratória e comparativa em organizações brasileiras e portuguesas*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
- Centenaro, A., Bonemberger, A. M. O., & Laimer, C. G. (2016). Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metal mecânico. *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 38–51. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p38>
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Senac.
- Corrêa, F., Faria, V. F. de, Carvalho, D. B. F. ., & Ferreira, E. de P. (2022). Gestão do Conhecimento: uma análise sobre seus modelos de maturidade. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 13(1), 182-196. <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v13i1p182-196>
- Corrêa, F., Paula, C. P. A. de ., Ribeiro, J. S. de A. N., França, R. de S., & Ferreira, E. de P. (2021). Políticas de Gestão do Conhecimento: da teoria à prática. *Perspectivas em Gestão do Conhecimento*, 11(Especial), 18–34. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11nEspecial.57561>
- Corrêa, F., Ziviani, F., Carvalho, D. B. F., Faria, V. F. de ., & Parreiras, F. S.. (2021). Construction and Content Validation of an instrument for assessment holistic Knowledge Management. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 26(4), 151–171. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/37583>
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. O., & Marques, N. S. L. (2018). Gestão do conhecimento e da inovação. Determinantes da competitividade organizacional – um estudo de caso de uma empresa de consultoria tecnológica. *Estudo & Debate*, 1(25), 192-215.
- Cuffa, D., Costa, R., & Vianna, C. T. (2019). Diagnóstico de gestão do conhecimento: o caso de uma organização de pesquisa e desenvolvimento. *Navus*, 2(9), 40-50.
- Damian, I. P.; Cabero, M. M. M. (2020). Mapeamento da produção científica sobre gestão do conhecimento e memória organizacional: um enfoque sobre os modelos de implantação e os fatores críticos de sucesso. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 10(3), 226-245.

- Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Campus.
- De Almeida, A. B., Pereira, A. D. S., & Macieira, R. A. (2021). Gestão do conhecimento e a mineração: proposta de framework como estratégia de nivelamento dos conhecimentos entre colaboradores do mesmo cargo. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 11, 97-114.
- De Souza, D. N., Duque, A. P. O., Terra, B. R. C. dos S. S., & Gouveia, T. M. de O. A. (2022). Práticas de gestão do conhecimento na Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. *Revista do Serviço Público*, 73(3), 500-531. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4458>
- Domenico, Q., Favretto, J., Roman, D. J., & Bencke, F. F. (2020). Gestão do Conhecimento em bibliotecas sob a perspectiva da abordagem qualitativa: uma revisão sistemática. *Perspectivas em Gestão do Conhecimento*, 10(2), 203–222. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/47917>
- Domingues, F., Mussi, C., Silva, M. Z., & Mendes, C. (2019). Oportunidades de pesquisa em gestão do conhecimento no Brasil: uma chamada para estudos analíticos e nas perspectivas interpretativa, crítica e dialógica. *Revista de Administração da UNIMEP*, 1(17).
- Fernandes, R. F. M., Scheiber, D., & Nunes, M. P. (2022). Do conhecimento à ideia, e da ideia à inovação – a interação entre a gestão do conhecimento e a gestão da inovação. *Organizações em contexto*, 18(35).
- Flores, H. A. (2018). *Maturidade em gestão do conhecimento na administração pública: um estudo na prefeitura municipal de São José, SC*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Freitas, R. K. V. de., & Dacorso, A. L. R.. (2014). Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 869–888. <https://doi.org/10.1590/0034-76121545>
- Vasconcelos, M. C. R. L., Carvalho, R. B., & Neves, J. T. R. (2012). Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: Oportunidade para uma Política Institucional. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 235–259. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.96>
- Helal, D. H., & Diegues, G. C. (2010). Do patrimonialismo ao paradigma gerencial: paradoxos na administração pública municipal de Caeté – MG. *Administração Pública e Gestão Social*, 1(1), 23–45. <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i1.3996>
- Helmann, C. L., Natune, R. Y., & Carvalho H. G. (2015). A relação entre Gestão do Conhecimento e Inovação Tecnológica nas Organizações. *Espacios*, 7(36).

- Helou A. R. H. A. (2021). *Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Helou, A. R. R. A., Abreu, A. C. D., & Lenzi, G. K. S. (2015). Maturidade da gestão do conhecimento para a administração pública. *Business Conference*, Convibra.
- Hinning, M. P. F., Sierra, E. J. S., & Freira, P. de S. (2019). Práticas de gestão do conhecimento em programas ambientais do rito do licenciamento ambiental de complexos eólicos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 9(1), 266-284.
- Honorato, H. G., & Guimarães, H. C. A. (2022). A gestão do conhecimento e o clima organizacional em uma organização militar da marinha: passos iniciais. *Perspectivas em Gestão do Conhecimento*, 12(especial), 138–153.  
<https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2022v12nespecial.62051>
- Jacques, L., Schreiber, D., Nunes, M. P., & Theis V. (2020). Análise do processo de gestão do conhecimento em cervejarias artesanais do Rio Grande do Sul. *Revista Alcance*, 27(3).
- Júnior, J. B. B., & Azevedo, A. M. de. (2021). Gestão do conhecimento: em busca da excelência em gerenciamento de projetos. *Perspectivas em Gestão do Conhecimento*, 11(2), 26–41.
- Júnior, O. P. N., & Marinho, S. V. (2018). Use of organizational knowledge assessment (OKA) to analyze knowledge management in a public sector organization. *Revista de Administração da UFSM*, 11(2), 290–307. <https://doi.org/10.5902/1983465914155>
- Kankanhalli, A.; Pee, L. G. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*. 33, 188-199.
- Klein, L. L.; Pereira, A. D.; Cogo, M. P. (2021). Gestão do conhecimento em uma IFES: uma análise de fatores facilitadores e dificultadores. *Revista de Administração Unimep*, 1(19).
- Klein, S. B.; Azevedo, S. S.; Silva, P. B. (2021). Gestão do conhecimento como mecanismo de inovação organizacional: um estudo transdisciplinar. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 1(9).
- Lengler, F. R., Ilha, A. S., & Lavarda, R. A. B. (2020). Gestão do Conhecimento tácito no contexto middle-up-down da gestão estratégica. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 10(2), 3–21.
- Lima, C. M., Loose, C. E., & Braga, I. L. (2022). O cenário da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Rondônia. *Research, Society and Development*, 2(11).
- Lira, L. A. de M., & Pinto, I. M. B. S. (2021). Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor público: estudo de caso no corpo de bombeiros militar de Alagoas. *Perspectivas em*

- Gestão & Conhecimento*, 11(Especial), 35–55.  
<https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11nEspecial.57574>
- Machado, C. P., & Tatto, L. (2019). Diagnóstico em Gestão do Conhecimento Limites e Possibilidades. *Revista Administração em Diálogo*, 21(3), 49-73.
- Machado, L. A. N. (2021). Maturidade em gestão do conhecimento na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina, Florianópolis, 2021, 135 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC, 2021.
- Maputa, A., & Birencout, J. C. F. (2022). *Gestão do conhecimento e da inteligência competitiva: estudo empírico do setor público em Moçambique*. V Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração, Paranaíba.
- Marmantini, G., & Sell, D. (2019). Gestão do conhecimento no terceiro setor: um diagnóstico de três organizações da sociedade civil. *NAVUS*, 9(3), 20-40.
- Menezes, C. R. C., & Santana, J. R. (2022). Análise recente da produção científica internacional sobre Gestão do Conhecimento: Sciencedirect – 2015 a 2019. *Gestão & Regionalidade*, 38(114), 117-132.
- Morandi, J. C., Serrasqueiro, Z. M. da S., & Nakamura, W. T. (2022). A gestão do conhecimento e sua influência na imagem e reputação de empresa municipal de serviços de iluminação pública. *Brazilian Journal of Development*, 8(1), 6442–6465.  
<https://doi.org/10.34117/bjdv8n1-436>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Nery, L.C.P., Menegaldo, P.H.I., Silva, T.D (2021). . A Gestão do Conhecimento aplicada à política pública de esporte e lazer. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 11, número especial, p. 83-96.
- Nicolau, I. (2003). Gestão do conhecimento e flexibilidade organizacional. *Revista Economia Global e Gestão*, 3 (VIII), 137-150.
- Nonaka, I, & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman.
- Pacheco, D. C. (2015). *Maturidade em gestão do conhecimento da prefeitura municipal de Criciúma: o caso dos setores de convênios*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Pereira, A. D. S.; Macieira, R. A. (2019). A gestão do conhecimento como mecanismo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. *Revista Pensamento & Realidade*, 34(3), 92-106.
- Pires, L. A. D. B.; Menegassi, C. H. M.; Tatto, L. (2017). Diagnóstico do Nível de Gestão do Conhecimento em uma microempresa do ramo de saúde. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 14(4).

- Porto, G. S., & Memória, C. V. (2019). Incentivos para inovação tecnológica: um estudo da política pública de renúncia fiscal no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 53(3), 520–541.
- Ruggieri, R., Gaspar, M. A., Aihara, C. H., & Olivero, S. M. (2021). Gestão do conhecimento em empresa pública: práticas e iniciativas adotadas pelo poupatempo. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 11(Especial), 56–70.  
<https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11nEspecial.57311>
- Sabino, M. M. F. L., Todescat, M., Santos, N. dos, & Costa, A. M. (2020). Análise de maturidade da gestão do conhecimento em uma tutoria de cursos de graduação a distância. *Revista de Ciências da Administração*, 21(55), 69–85.  
<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019v21n55p69>
- Sampaio, T. L. (2017). *Mapeamento do conhecimento nos processos de rotina de laboratório de microbiologia clínica*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Santoro, S.(2019). Ensaio Teórico sobre a Relação entre Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual no Contexto Brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 6(2), 1-24.
- Santos, V. dos, & Bastos, R. C. (2019). Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 9(1), 24–41.  
<https://doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n1>
- Servin, G.; De Brun, C. (2005). ABC of knowledge management. NHS National Library for Health.
- Severo, E.A., de Guimarães, J.C.F., de Medeiros, A.M., Eduardo, E.V.B., Alves, R.S., & Andrade, T.B.F. (2021). Gestão do Conhecimento e Orientação para o Mercado como Fonte de Vantagem Competitiva: uma survey em empresas do sul do Brasil. *Revista Gest@o.org*, 19(1), 105-122.
- Silva, M. J., Menegassi, C. H. M., & Tatto, L. (2018). Ciclos da gestão do conhecimento: um estudo aplicado ao setor de compras de uma empresa de moda e vestuário. *Revista de Ciências da Administração*, 20(52), 95–108.  
<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018V20n52p95>
- Silva, N.E.A., Brito, L.M.P., de Castro, A.B.C., da Silva, A.W.P., & de Souza, J.C. (2021). Gestão do Conhecimento em Universidade Pública do Semiárido Nordeste. *Revista Gest@o.org*, 19(1), 1-23.
- Silva, T. C., & Burger, F. (2018). Aprendizagem Organizacional e Inovação: Contribuições da Gestão do Conhecimento para Propulsionar um Ambiente Corporativo Focado em Aprendizagem e Inovação. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(1), 7-19.  
<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p07-19.569>

- Sousa, C. V. e ., Prata, F. S., & Pereira, J. R. (2018). Gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva em uma paraestatal mineira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23(2), 154–173. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3165>
- Sousa, C. H. da S., Pereira, N. M. A., Silva, F. F. da, & Silva, J. L. C. (2020). As contribuições da gestão do conhecimento nos processos de mediação da informação no contexto das bibliotecas técnico-acadêmicas. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 10(3), 3–18. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2020v10n3.55306>
- Teixeira, W. G., Frogeri, R. F., & Piurcosky, F. P. (2020). Maturidade da gestão do conhecimento na Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (CISCEA). *Revista do Serviço Público*, 71(3), 604-630. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3999>
- Urpia, A. G. B. C, Cabral, M. P., Massuda, E. M., & Bortolozzi, F. (2018). Práticas de Gestão do Conhecimento de recursos humanos em escolas públicas. *Navus*, 8(1), 115-124.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.
- Zanandrea, G., Camargo, M.E., Tisott, P.B., & Dullius, A.I. (2019). Relação entre gestão do conhecimento e inovação na cadeia produtiva da maçã. *Revista de Administração da UFSM*. 12, 1061-1072.
- Zen, A. C., Machado, B. D., López, A. I. J., Borges, M. C., & Menezes, D. C. de. (2017). Rota da Inovação: Uma Proposta de Metodologia de Gestão da Inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 875–892. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017170151>
- Zilli, M. G. (2020). *Maturidade em gestão do conhecimento em clínicas de saúde das instituições de ensino superior integrantes da Associação Catarinense das Fundações Educacionais*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina.

## APÊNDICE A

### Roteiro de Entrevistas

- 1) Qual é a sua percepção na Secretaria de Administração em relação à importância de se gerenciar o conhecimento produzido? (identificação, compartilhamento e utilização)
- 2) Como você percebe a realização do registro e compartilhamento do conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos? Por que às vezes isso não acontece?
- 3) Como a Secretaria de Administração trata da proteção do conhecimento, como, por exemplo, da segurança de acesso ao conhecimento, autenticidade e do sigilo das informações confidenciais? A Secretaria de Administração informa quando determinado tipo de conhecimento não deve ser compartilhado externamente?
- 4) De acordo com a sua percepção, a secretaria articula e reforça continuamente a aprendizagem e a inovação?
- 5) Como ocorre a avaliação da Secretaria de Administração para que os serviços sejam melhorados, assim como toda sua rotina, para que esta esteja atualizada com as práticas e tendências de excelência em gestão (melhor desempenho, eficiência, eficácia, efetividade, evitar o retrabalho)? Existe uma regularidade nesse tipo de avaliação?
- 6) Você, como gestor, testa novas ferramentas e métodos na rotina de trabalho? Incentiva os funcionários a trabalhar junto a outros (atividades de grupo) e a compartilhar informações?
- 7) De acordo com a sua percepção, atitudes dos funcionários e gestores em assumir riscos e cometer erros são considerados oportunidades de aprendizagem, quando não são demasiadamente recorrentes?
- 8) A secretaria promove a interação social para possibilitar que o conhecimento tácito (por exemplo o conhecimento relacionado às experiências e práticas de uma certa pessoa) seja compartilhado entre os funcionários do setor? Se promove, como ocorrem essas práticas?
- 9) Em situações de desligamento de funcionários, como, por exemplo, aposentadorias, a secretaria realiza o mapeamento do conhecimento tácito deles e possui registros ou arquivos com o objetivo de criar uma memória corporativa?

10) A secretaria tem uma base de conhecimento atualizada (biblioteca, banco de dados online) que permite uma adequada realização das suas tarefas e atende às necessidades dos usuários e à segurança das informações armazenadas em seus computadores?

11) As comunicações realizadas na secretaria através dos sistemas on-line (ex.: e-mail e teletrabalho) são consideradas satisfatórias pelos funcionários? Elas atendem às necessidades do trabalho requerido nos diferentes setores?

12) Na sua percepção, quais fatores poderiam facilitar ou dificultar o gerenciamento do conhecimento na secretaria, tendo em vista a necessidade de engajamento dos funcionários dos diferentes setores?

13) A secretaria faz a avaliação das competências de todos os seus funcionários de forma recorrente? Ela tem programas de desenvolvimento de carreiras? Ela promove cursos de capacitação de acordo com as competências que necessitam ser desenvolvidas pelos funcionários? Se sim, como essas práticas ocorrem?

14) Empresas de diversos segmentos de mercado utilizam softwares de gestão (programa de computador) para gerenciar o trabalho de todos seus setores, pois são importantes para que gestores e funcionários tenham facilidade em realizar e registrar suas atividades, aumentando a produtividade. Diante disso, como você avalia a possibilidade de a secretaria investir nessa tecnologia, e também em outras que se tornem necessárias para que seja implantada uma gestão do conhecimento?

Questões sociodemográficas:

1. Tempo de atuação nessa secretaria.
2. Área de atuação.
3. Área de formação (Graduação).
4. Formação acadêmica (Pós-Graduação, Mestrado, Doutorado).