



A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO SUPORTE AO PROCESSO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS NO BRASIL E EM PORTUGAL

Tiago Henrique de Souza Echternacht

Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil.

Professor da Universidade Federal da Paraíba, Brasil.

E-mail: tiagoechternacht@gmail.com

Carlos Olavo Quandt

Doutor em *Urban Planning* pela *University of California*, Estados Unidos.

Professor da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil.

E-mail: carlos.quandt@pucpr.br

Resumo

Este artigo identificou o compartilhamento do conhecimento, como recurso estratégico da Gestão do Conhecimento nas organizações municipais da administração pública direta municipal de Curitiba e São Paulo, no Brasil, e nos municípios de Braga, Guimarães e do Porto, na região norte de Portugal. Trata-se de uma pesquisa do tipo qualitativa que contou com a participação total de cinco prefeituras dos dois países nos casos estudados. Por conseguinte, aplicou-se um questionário como instrumento de coleta, que foi subdividido em oito blocos. Das cinco prefeituras pesquisadas no Brasil e Portugal, as três organizações de Portugal tinham uma percepção de que era necessário ter, de alguma forma, a Gestão do Conhecimento, ao passo que, no Brasil, em Curitiba, já fazia parte do planejamento estratégico da organização a Gestão do Conhecimento, e, em São Paulo, tal estratégia não era prioridade. Constatou-se, quanto às práticas de Gestão do Conhecimento, que a prefeitura que tem mais resultado é a do Porto, ao passo que, no Brasil, Curitiba está à frente. Quanto aos obstáculos para a implementação da Gestão do Conhecimento, as cidades que apresentaram maiores dificuldades foram as de Braga e Guimarães, em Portugal, por não ser uma prioridade e pela falta de comprometimento dos diretores; no Brasil, foi São Paulo, pela descontinuidade do processo de implementação da Gestão do Conhecimento. Logo, as prefeituras que mais demonstraram ter práticas de Gestão do Conhecimento e utilizam o processo estratégico das organizações públicas municipais foram a cidade do Porto, em Portugal, e Curitiba, no Brasil.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Gestão do conhecimento no setor público. Administração Pública Municipal.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A SUPORT TO STRATEGIC PROCESS IN MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATION: A COMPARATIVE STUDY OF CASES IN BRAZIL AND IN PORTUGAL

Abstract

This article identified the knowledge sharing, as a strategy resource of the Knowledge Management from municipal organization of municipal direct public administration of Curitiba and São Paulo, in Brazil, and in the municipality of Braga, Guimarães and Porto, in the North Region of Portugal. It's a research of the Qualitative type that counted with the total participation of 5 City Halls from 2 countries of the studied cases. Consequently, a questionnaire was applied as a instrument of collect which was subdivided into eight blocks. From 5 city halls researched in Brazil and Portugal, the three Portugal's organizations had a perception that was necessary to have, in any way, he Knowledge Management, while, in Brazil, in Curitiba, the Knowledge Management was already part of the strategic planning of the organization, and, in São Paulo, this strategy was not a priority. As to the practices of the Knowledge Management, was verified that the city hall that has

Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 35-49, mar. 2017.

<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X. Publicação sob Licença 

more results is the one from Porto, while, in Brazil, Curitiba is ahead. As to obstacles to the Knowledge Management implementation, the cities that presented bigger difficulties were Braga and Guimarães, in Portugal, for not being a priority and for the lack of commitment from the directors; in Brazil, was São Paulo, by the discontinuity of the implementation process of the Knowledge Management. Therefore, the city halls that most showed having the practices of Knowledge Management and use the strategic process from municipal public organization was the city of Porto, in Portugal, and Curitiba, in Brazil.

Keywords: Knowledge Management. Knowledge management in public sector. Municipal Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

Os fenômenos da globalização e da internacionalização da economia têm sido caracterizados pelo surgimento de blocos econômicos, pela quebra das barreiras comerciais entre os países, pelo aumento de volume de investimentos estrangeiros nos mercados de capitais e pelo avanço das tecnologias de comunicações e informação (TICs). A novidade dessa revolução das TICs na nova sociedade do conhecimento é a possibilidade de compartilhar, produzir, ter acessibilidade a novos conhecimentos, com o capital intelectual cada vez mais decisivo como recurso a ser utilizado para o sucesso de qualquer organização. Criar as condições para o desenvolvimento e a retenção do capital intelectual na organização deve constituir todo um leque de ações numa política sistêmica de desenvolvimento e gestão estratégica do conhecimento (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

A base neste novo tipo de sociedade é o conhecimento e seus valores intangíveis que se tornaram fundamentais e vitais para as organizações. Com a dinâmica e a competitividade que o ambiente público e, principalmente, o empresarial exigem, vêm surgindo novas formas de organização e interação entre os vários agentes econômicos e sociais. Nesse contexto, novos instrumentos são criados e consolidados para se adaptarem às novas necessidades e estilos de gestão, conforme Sobanski (1995). Com isso, a estratégia e seu processo estratégico de planejamento se firmam nas organizações, sejam privadas ou públicas, como meio de guiar suas ações em seus ambientes internos e externos, com práticas tanto de inovação quanto da Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento, como descreve Sveiby (1998), não é mais uma moda de eficiência operacional, faz parte da estratégia da organização, porém precisa ser respaldada, de forma clara, pelas decisões e compromissos da alta administração, no que se refere às medidas necessárias no desenvolvimento estratégico e organizacional, para o fortalecimento da cultura organizacional, infraestrutura tecnológica e compartilhamento permanente do conhecimento dentro da organização (MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 44).

Com a evolução das organizações baseadas no conhecimento, as organizações, sejam públicas ou privadas, dependem de sua adaptação nesse novo contexto da administração estratégica.

O foco desta pesquisa são as organizações públicas, que, nesse sentido, podem ser definidas, segundo Tavares (1992, p. 21), como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e, subjetivamente, como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. Portanto, a administração pública deverá ser voltada para o atendimento do bem-estar social, tendo em vista ser esta a função primordial do Estado, que deverá executá-la de forma direta, contínua e permanente.

Com essas prerrogativas, o planejamento se torna fundamental na administração pública. Quanto ao seu conceito, devido à sua real amplitude e abrangência, existe certa dificuldade quando da conceituação da função do planejamento dentro dos órgãos públicos. Toda a atividade de planejamento público, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto delas, seja no presente ou na perspectiva do seu futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos da administração pública que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos pela entidade.

No setor público, a Gestão do Conhecimento se concentra no uso do conhecimento, para melhorar os produtos e serviços prestados aos cidadãos, a fim de melhorar sua qualidade de vida e bem-estar, e aos seus gestores, para auxiliar o processo de tomada de decisões, de acordo com Sinclair (2006).

Como a Gestão do Conhecimento, o processo de inovação na administração pública tem como finalidade a melhoria dos serviços que se prestam aos cidadãos e, o sucesso das estratégias e políticas de estímulo a essas práticas têm, como resultado, um melhor desempenho dessas organizações.

A proposta do presente estudo parte do processo estratégico com as abordagens da Visão Baseada no Conhecimento da Empresa, como apoio à estratégia das organizações públicas municipais no Brasil e em Portugal. Nessa linha de raciocínio e a partir das considerações teóricas, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Como as práticas de Gestão do Conhecimento foram utilizadas na administração pública direta municipal de Curitiba e São Paulo, no Brasil, e nos municípios de Braga, Guimarães e do Porto, na região norte de Portugal?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão do Conhecimento, em meados de 1990, tornou-se um campo reconhecido com um crescimento rápido, de publicações acadêmicas e praticantes. Isso se tornou possível, devido aos novos desafios para as empresas, como forma buscar novas estratégias empresariais, e não mais uma moda de eficiência operacional. Então, foi estabelecido o conhecimento nas funções-chaves em muitas organizações, por exemplo, na implementação de uma ampla gama de sistemas de TI, para facilitar a criação, sua gestão e utilização do conhecimento em um ambiente cada vez mais aguçado e competitivo, em busca de resultados expressivos (STEWART, 1998).

Não existe um consenso sobre a definição conceitual sobre Gestão do Conhecimento, porém, com o avanço do seu estudo, o principal ponto é no foco da implementação de iniciativas nas organizações (DENNER; DIAZ, 2013; ABDULLAH, 2009; SINCLAIR, 2006). Bhatt (2001) complementa e diz que não é fácil capturar, estocar e transmitir informação, mas requer interpretação e organização da informação, em múltiplas perspectivas.

Para Becerra-Fernandez e Sabherwal (2010), a Gestão do Conhecimento pode simplesmente ser definida como fazer o que é necessário para tirar o máximo proveito dos recursos de conhecimento. Os autores dizem que, embora a Gestão do Conhecimento possa ser aplicada aos indivíduos, tem atraído, sobretudo, a atenção das organizações. A Gestão do Conhecimento promove a criação, compartilhamento e alavancagem do conhecimento da corporação.

King (2009) considera que a Gestão do Conhecimento é o planejamento, organização, motivação e controle de pessoas, processos e sistemas da organização, para assegurar que os seus ativos relacionados ao conhecimento sejam melhorados (*improved*) e eficazmente empregados. Ativos relacionados com o conhecimento incluem o conhecimento na forma de documentos impressos, tais como patentes e manuais; conhecimento armazenado em repositórios eletrônicos, como umas “melhores práticas” de banco de dados; o conhecimento dos funcionários sobre a melhor maneira de fazer o seu trabalho; o conhecimento que é realizado por equipes que trabalham em problemas focados, e conhecimento incorporado em produtos, processos e relacionamentos da organização.

Para Bukowitz e Williams (2002, p. 17-18), a Gestão do Conhecimento “é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Os autores observam a riqueza, quando é utilizada para criar processos mais eficientes e efetivos com o auxílio do conhecimento. O conhecimento ou capital intelectual, nessa definição, é “qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivadas de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais etc.”.

Terra (2005, p. 8) diz que a gestão de conhecimento

[...] significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos, à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos, para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para colaboradores internos e externos (stakeholders).

Essa definição da Gestão do Conhecimento fica mais fácil de ser colocada na prática, se a alta administração atesta e tem uma real consciência do papel do conhecimento como recurso essencial para alavancar seus resultados, economicamente, conforme Terra (2005, p. 167).

Angeloni (2003) diz que a Gestão do Conhecimento é um conjunto de atividades que são responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar, efetivamente, o conhecimento na organização, com a devida observação em sua estratégia, que se constitui premissa essencial nesse contexto das organizações modernas.

O conhecimento nas organizações, segundo Teece (2000), enquadra-se nas rotinas, processos, procedimentos e estruturas. Esse conhecimento dentro da organização não pode ser movimentado sem a transferência de grupos de indivíduos que possuem padrões de trabalhos estabelecidos em conjunto. Diferentemente do conhecimento individual, conforme o autor, pode ser “comprado” e “vendido”, quando os indivíduos saem ou entram na organização.

Gupta *et al.* (2000) apontam que a Gestão do Conhecimento é um processo que lida com o desenvolvimento, armazenamento, recuperação e gerenciamento de disseminação do conhecimento. Esse processo ajuda as organizações a encontrar, selecionar, organizar, divulgar e transferir informações importantes e conhecimentos necessários para atividades como: resolução de problemas, aprendizado dinâmico, planejamento estratégico e tomada de decisão.

Os autores em questão apontam um aspecto importante para facilitar a partilha, o aprendizado e a criação do conhecimento, o desenvolvimento da cultura organizacional. Segundo eles, uma cultura aberta, com incentivos à volta da integração de experiências e competências individuais, assim promoverá o conhecimento organizacional afirma Cascão (2014).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho partiu do modelo genérico da gestão do conhecimento para a administração pública, proposto por Batista (2012) e buscou avaliar o compartilhamento não somente do conhecimento, mas também de elementos para a inovação, fundamentada em um estudo de caso múltiplo, nas secretarias municipais das capitais do Sul e Sudeste brasileiro, bem com os responsáveis das câmaras municipais do Porto, Braga, Guimarães. As premissas para o estudo de caso começam, primeiramente, com o escopo do estudo como uma investigação empírica conforme Yin (2010, p. 39) que “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Trata-se de um estudo qualitativo que, conforme Sampieri *et al.* (2013, p.376), busca “compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto”. Marconi e Lakatos (2010) dizem que este estudo formula relações entre características observáveis, ou experimentalmente determináveis, de um objeto de estudo ou classe de fenômenos. Sampieri *et al.* (2013, p. 376)

continuam caracterizando o enfoque qualitativo, que se seleciona quando se busca a compreensão e “a perspectiva dos participantes (indivíduos ou grupos pequenos de pessoas que serão pesquisados) sobre os fenômenos que os rodeiam, aprofundar suas experiências, ponto de vista, opiniões e significados”, dessa os participantes percebem sua realidade. Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa tem como ambiente natural sua fonte de coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave.

Assim, a opção pela abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, caracteriza-se pela necessidade de estudos no âmbito municipal da Gestão do Conhecimento no setor público, de maneira a permitir um conhecimento detalhado da realidade na implementação de novas estratégias nessa área. O foco da investigação encontra-se em identificar, descrever e sistematizar a existência, o uso e, a partir das observações vivenciadas, sistematizar uma proposta para implementação nos municípios.

As escolhas dessas unidades foram feitas após uma análise prévia das atividades realizadas por elas, disponíveis na internet e em contato prévio com os gestores dos municípios, que, posteriormente, encaminhavam para a área responsável. Como o ambiente delimitado foram as regiões Sul e Sudeste do Brasil, foi pesquisado, por meio de seus portais na internet e de sua legislação orgânica disponível *online*, se existiam a gestão do conhecimento e inovação no município. Depois dessa triagem, quatro prefeituras poderiam ser potenciais respondentes do questionário. Os contatos foram feitos, e duas prefeituras logo aceitaram, as de São Paulo e Curitiba. As outras prefeituras da região Sul foram rejeitadas por dois motivos: o primeiro é que se recusaram a responder ao questionário, e o segundo motivo alegado foi o de que não tinham o conhecimento dos temas. No caso das prefeituras portuguesas, foi a partir do contato com a orientadora que recepcionou para o período *sanduíche*, na Universidade do Minho, em Guimarães, e tinha contato com as câmaras municipais locais de Porto, Braga e Guimarães.

Os casos foram selecionados, no Brasil e em Portugal, por uma amostra não probabilística, que, conforme Sampieri *et al.* (2013, p.405-406), é conhecida como “guiadas por um ou vários propósitos”. Esse mesmo autor classifica o tipo de amostras, e a escolhida foi por amostra de especialistas, com a opinião de especialistas no tema da área de inovação e gestão da inovação e do conhecimento. Eles estudaram o tema no setor da administração federal brasileira, sugeriram a pesquisa na região Sul e Sudeste do País, por já ter o conhecimento de casos da inovação e/ou Gestão do Conhecimento no setor público brasileiro. No caso Português, com o auxílio da professora orientadora Dra. Isabel Ramos, da Universidade do Minho, foram contatados os responsáveis das câmaras municipais do Porto, na província do Douro do Litoral, Braga e Guimarães, ambas na região Norte do país, na província do Minho, que aceitaram participar da pesquisa.

O trabalho de campo reuniu um conjunto comprobatório de informações, que foram coletadas a partir de análise de documentos da organização, entrevistas, sobre o funcionamento na prática da Gestão do Conhecimento implementada no Brasil e em Portugal.

A coleta de dados foi executada em dois momentos: em primeiro lugar, foram realizadas a análise documental das unidades, a aplicação dos questionários e, posteriormente, as entrevistas. Essas entrevistas foram efetuadas com base num roteiro semiestruturado, contemplando questões sobre práticas da Gestão do Conhecimento, explicitação e formalização do conhecimento.

Finalmente, foram utilizadas as seguintes fontes de dados, todos obtidos *on line*: a) dados secundários de implementação da inovação e Gestão do Conhecimento, por meio de fontes nacionais, municipais: Secretaria do Planejamento dos Municípios das regiões Sul e Sudeste no Brasil; fontes locais e regionais – prefeituras etc.; em Portugal, por meio de pesquisadores de universidades locais; b) outros bancos de dados, disponíveis em artigos, livros, relatórios de pesquisa; c) de mais fontes de dados de inovação, no Brasil e na Europa, como EPISIS (*European Policies and Instruments to Support Service Innovation*) e MEPIN (*Mesasuring Public Innovation in the Nordic Countries*), APSII (*Australian Public Service Questionnaire on Innovation*), bem como a Pesquisa de Inovação (PINTEC) e Manual de Oslo.

4 RESULTADOS

Esta seção trata da análise de resultados obtidos, de acordo com o questionário aplicado nas prefeituras do Brasil (Curitiba e São Paulo) e Portugal (Braga, Guimarães e Porto), conforme a metodologia de pesquisa descrita. Os resultados foram estruturados, de modo que ofereçam uma visão das características da Gestão do Conhecimento e Gestão de inovação na administração pública municipal, com os seguintes aspectos:

- a) Perfil dos respondentes;
- b) Percepção da importância da Gestão do Conhecimento;
- c) Grau de formalização da Gestão do Conhecimento;
- d) Práticas de Gestão do Conhecimento – estágio de implementação e alcance;
- e) Principais facilitadores;
- f) Obstáculos à implementação de Gestão do Conhecimento.

A análise do perfil de respondentes permite afirmar que se trata, em primeiro lugar, de profissionais com elevada experiência na administração pública. No Brasil, a Depoente 1, de São Paulo, trabalha na prefeitura há 23 anos; com o mesmo tempo, está a Depoente 2, da Prefeitura de Curitiba. Em Portugal, foi entendido como o tempo total de trabalho, que é de 40 horas semanais.

Quadro 1 - Perfil dos respondentes

Questões	Prefeitura				
	Portugal			Brasil	
	Braga	Porto	Guimarães	Curitiba	São Paulo
Função Comissionada	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Servidor/Funcionário de carreira	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Já participou de algum evento de capacitação sobre o tema Gestão do Conhecimento e/ou inovação?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
A organização conta com múltiplos locais de trabalho	Na mesma cidade				

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Observa-se, também, a posição de destaque dos respondentes na estrutura hierárquica das prefeituras. O quadro 1 mostrou que a maioria ocupa cargo comissionado. No Brasil, em Curitiba, na área de coordenação técnica, e em Portugal, exercem comissão de serviço.

Os resultados demonstraram um forte vínculo dos respondentes com a administração pública municipal, sendo todos os servidores de carreira, de ambos os países.

Outro aspecto que chama atenção é o alto índice de familiaridade dos respondentes, em ambos os países, com o tema Gestão do Conhecimento. Todos os participantes afirmaram terem participado de eventos (palestras, seminários e congressos) ou cursos (especialização, mestrado e doutorado) sobre Gestão do Conhecimento.

No total, foram 8 pessoas de cinco prefeituras, sendo duas do Brasil (Curitiba e São Paulo) e seis de Portugal (Braga, Guimarães e Porto); a média de servidores nas prefeituras portuguesas foi de 2.134 funcionários e, no Brasil, de 88.032,50 funcionários. Os dados

referentes ao orçamento das prefeituras estudadas demonstram sua relevância para a pesquisa, visto que, nas prefeituras portuguesas, e com a devida conversão da moeda seu orçamento, supera os R\$ 5 bilhões e, no Brasil, os R\$ 40 bilhões.

Pode-se notar uma boa percepção da importância da Gestão do Conhecimento, sendo que mais da metade das organizações (Braga, Porto e Guimarães) afirmou que é necessário ter alguma forma de Gestão do Conhecimento. Do total das organizações pesquisadas, Curitiba ressaltou que o tema faz parte das prioridades estratégicas, e São Paulo, que mencionou não ser prioridade estratégica, mas farão nos próximos 2 anos.

Quadro 2 - Percepção da Importância da Gestão do Conhecimento

Questões	Prefeitura				
	Portugal			Brasil	
	Braga	Porto	Guimarães	Curitiba	São Paulo
Existe na organização uma percepção de que é necessário ter alguma forma de Gestão do Conhecimento.	X	X	X		
A Gestão do Conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização.				X	
A Gestão do Conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos 2 anos.					X

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Sobre o grau de formalização da Gestão do Conhecimento, conforme Quadro 8, quando questionadas, as prefeituras de Braga, de Porto, Guimarães e de São Paulo indicaram ser um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais, tal como Curitiba disse haver uma área ou um grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos, em termos de Gestão do Conhecimento.

Quadro 3 - Grau de formalização da GC na organização

Questões	Prefeitura				
	Portugal			Brasil	
	Braga	Porto	Guimarães	Curitiba	São Paulo
Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais.	X	X	X		X
Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC.				X	

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Na implementação e no alcance das práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações, elas informaram ter algum sucesso, com destaque e mais frequentes para:

- Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento;
- *Benchmarking*;
- As melhores práticas (*Best practices*);
- Mapeamento ou auditoria do conhecimento as organizações;
- Bancos de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas;
- Banco de competências organizacionais;
- Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos;
- Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis;
- Sistemas de workflow;
- Gestão de Conteúdo;
- Gestão Eletrônica de Documentos (GED);
- *Data Warehouse* (ferramenta de TI para apoio à GC);
- *Data mining* (ferramenta de TI para apoio à GC);
- *Customer Relationship Management* (*Gestão de Relacionamento com o Cliente*);
- A Captura de Ideias e de Lições Aprendidas;
- Assistência de colegas (*Peer Assist*);
- Os Espaços colaborativos físicos;
- As Bases de conhecimento; Repositórios do conhecimento;
- Os Blogs;
- Os Serviços Online de Redes Sociais;
- Os Serviços de *Voice and Voice-over-Internet Protocol* (VOIP);
- As Ferramentas de Busca Avançada;
- Os Espaços Colaborativos Virtuais;
- Os Compartilhamentos de vídeos.

Os resultados apresentados, de forma geral, estão alinhados aos objetivos principais da Gestão do Conhecimento nas organizações, com ênfase na organização e disseminação do conhecimento, com a gestão da informação, aprimorar a gestão de documentos, por intermédio da implantação da gestão eletrônica de documentos.

Pelos quadros 04 e 05, é apresentado um resumo da implementação das práticas; a cidade que apresenta mais práticas implantadas é a de Curitiba, seguido por Braga, Guimarães e Porto. Porém, quando se vê as que têm resultados, o Porto é a prefeitura que mais se destaca dentre as pesquisadas, com 22 práticas. Em processo de implementação, aparecem São Paulo, no Brasil, e o Porto, em Portugal; são as prefeituras mais adiantadas na implementação e nos resultados quanto às práticas em Gestão do Conhecimento. Dentre as prefeituras, onde existem planos para implementação das práticas, podem-se verificar as cidades de Braga, Guimarães e São Paulo. Portanto, pode-se afirmar que as prefeituras que estão à frente nesse processo de implementação das práticas de Gestão do Conhecimento, no Brasil e em Portugal, são as prefeituras de Curitiba e do Porto, respectivamente.

Quadro 4 - Resumo do estágio de implantação de todas as práticas (Estágio)

Prefeitura	Práticas (quantidade)			
	Não existem planos [0]	Em implantação [1] + [2]	Implantadas [3]	Com resultados [4] + [5]
Curitiba	0	0	40	0

São Paulo	15	25	0	0
Braga	23	0	17	0
Guimarães	21	8	9	0
Porto	8	2	7	22

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quadro 5 - Resumo do estágio de implantação de todas as práticas (Alcance)

Prefeitura	Práticas (quantidade)			
	[0]	[1] + [2]	[3]	[4] + [5]
Curitiba	0	0	40	0
São Paulo	15	25	0	0
Braga	25	1	5	9
Guimarães	23	12	5	0
Porto	7	0	8	22

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Como principais facilitadores utilizados para o processo de implementação da Gestão do Conhecimento, nas 5 organizações do Brasil e Portugal, da administração pública municipal, com alta importância, têm-se:

- Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema (Porto e Curitiba);
 - Sistemas de informática que apoiem os processos de GC (Braga e Curitiba);
 - Manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança (Porto);
 - Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento (Curitiba);
- Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa (Curitiba);
 - Metodologias que guiem o processo (Curitiba);
 - Implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização (Porto);
- Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo (Porto);
- Infraestrutura computacional, redes, servidores etc. (Braga);
- Benchmarking das melhores práticas e processos (Porto).

Entre os obstáculos à implementação de processo de Gestão do Conhecimento na organização, conforme Quadro 06, foram inquiridos vários importantes grupos, como: Grupo 1 - Apoio da Alta Administração e Prioridades; Grupo 2 - Recursos Humanos Dedicados; Grupo 3 - Infraestrutura Tecnológica; Grupo 4 - Processo de Trabalho e Cultura Organizacional; Grupo 5 - Indicadores e Sistema de Avaliação; Grupo 6 - Visibilidade e Comunicação Interna e Externa, destacam-se, com alto grau de importância:

Quadro 6 - Obstáculos à implementação de Gestão do Conhecimento

Grupo 1		Prefeitura				
		Portugal			Brasil	
		Braga	Porto	Guimarães	Curitiba	São Paulo
Falta de comprometimento dos diretores.	Alto	X				
	Médio			X	X	
	Baixo		X			
Grupo 1		Prefeitura				
		Portugal			Brasil	
		Braga	Porto	Guimarães	Curitiba	São Paulo
Gestão do Conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo.	Alto	X				
	Médio			X	X	
	Baixo		X			
Receio que outros órgãos/público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais.	Alto			X		
	Médio					
	Baixo	X	X		X	
Estratégias de Gestão do Conhecimento são adaptadas ao setor privado, mas são inadequadas ao setor público.	Alto			X		
	Médio	X		X		
	Baixo		X		X	
Grupo 2		Prefeitura				
		Portugal			Brasil	
		Braga	Porto	Guimarães	Curitiba	São Paulo
Deficiências de capacitação do pessoal.	Alto			X		
	Médio	X			X	
	Baixo		X	X		
Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização.	Alto	X		X		
	Médio			X	X	
	Baixo		X			
A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas.	Alto	X				
	Médio			X	X	
	Baixo		X			
Grupo 3		Prefeitura				
		Portugal			Brasil	
		Braga	Porto	Guimarães	Curitiba	São Paulo
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	Alto	X				
	Médio		X	X	X	
	Baixo					
Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração.	Alto					
	Médio	X	X		X	
	Baixo			X	X	
Grupo 4		Prefeitura				
		Portugal			Brasil	
		Braga	Porto	Guimarães	Curitiba	São Paulo
Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças.	Alto	X		X		
	Médio		X	X	X	
	Baixo					

Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária.	Alto		X	X	X		
	Médio					X	X
	Baixo						
Grupo 4		Prefeitura					
		Portugal			Brasil		
		Braga	Porto	Guimarães	Curitiba	São Paulo	
Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado.	Alto		X				
	Médio	X		X	X	X	X
	Baixo						
Grupo 5		Prefeitura					
		Portugal			Brasil		
		Braga	Porto	Guimarães	Curitiba	São Paulo	
Inexistência de indicadores	Alto	X					
	Médio		X	X			X
	Baixo				X		
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento	Alto	X		X			
	Médio		X				X
	Baixo				X		
Grupo 6		Prefeitura					
		Portugal			Brasil		
		Braga	Porto	Guimarães	Curitiba	São Paulo	
Falhas de comunicação	Alto	X		X			
	Médio		X		X	X	X
	Baixo						

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

- Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária (Braga, Porto e Guimarães);
- Falta de incentivos para compartilhar conhecimento (Braga e Guimarães);
- Falhas de comunicação (Braga e Guimarães);
- Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização (Braga e Guimarães);
- Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças (Braga e Guimarães);
- Falta de comprometimento dos diretores (Braga);
- Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo (Braga);
- Receio que outros órgãos públicos, em geral, poderiam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais (Guimarães);
- Estratégias de Gestão do Conhecimento são adaptadas ao setor privado, mas são inadequadas ao setor público (Curitiba);
- Deficiências de capacitação do pessoal (Guimarães);
- A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas (Braga);
- Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado (Porto);
- Inexistência de indicadores (Braga).

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar o compartilhamento do conhecimento como recurso estratégico da Gestão do Conhecimento nas organizações municipais, da administração pública direta, das capitais do Sul e Sudeste brasileiro, com foco no aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

A pesquisa foi dividida em três níveis: primeiramente, o critério aplicado, em um nível geral, foi por meio de uma pesquisa nos sites brasileiros e suas legislações orgânicas das regiões Sul e Sudeste e em contato com estudiosos na área, para identificar ações da Gestão do Conhecimento; em segundo lugar, o contato com as organizações brasileiras, para selecionar, conforme o critério adotado, as que participariam do estudo. Posteriormente, e com o auxílio da receptora do programa de Doutorado Sanduíche, no Exterior (PDSE), na Universidade do Minho em Portugal, foi feito um prévio contato com as organizações portuguesas, que proporcionou uma abertura para a pesquisa com as prefeituras locais. Dessa forma, foram selecionadas cinco prefeituras - duas brasileiras e três portuguesas - cujos gestores se propuseram a responder ao questionário para a parte descritiva, como também para serem entrevistados na parte qualitativa da pesquisa. Para isso, foi aplicado um estudo de caso múltiplo com essas prefeituras, para diagnosticar o grau de formalização e externalização da Gestão do Conhecimento.

A análise descritiva do questionário identificou a existência e a forma do uso da Gestão do Conhecimento e dos processos de inovação no planejamento estratégico das organizações da administração pública direta municipal de Curitiba e de São Paulo, no Brasil, e dos municípios de Braga, Guimarães e Porto, na região norte de Portugal. Com relação aos resultados descritos no estudo de caso, pôde-se verificar que, pelo perfil dos respondentes das cidades estudadas, todos, com exceção de São Paulo, possuíam função comissionada; todos eram servidores de carreira e participaram de capacitação sobre Gestão do Conhecimento e/ou inovação.

Nas cidades portuguesas de Braga, Porto e Guimarães, existe uma percepção de que é necessário ter, de alguma forma, a Gestão do Conhecimento nas prefeituras. No Brasil, Curitiba está à frente de São Paulo, pois a Gestão do Conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização, ao passo que São Paulo programa implantar a GC nos próximos dois anos.

Quanto à importância dos níveis estruturais das prefeituras, em Portugal, a prefeitura de Braga tem uma percepção alta nos altos escalões; médio, no intermediário, e baixo nos funcionários de uma maneira ampla; no Porto e Guimarães, a percepção foi média nos altos escalões; médio, no intermediário e nos funcionários, de uma maneira ampla. No Brasil, em Curitiba e São Paulo, a percepção é baixa e média nos altos escalões, respectivamente; médio, no intermediário, e baixo e médio, nos funcionários, de uma maneira ampla, nas cidades do Sul e Sudeste brasileiro.

Nas prefeituras portuguesas, como de Braga e Guimarães, não existe uma estratégia explícita, não é disseminada na organização, e a maioria do pessoal não conhece a Gestão do Conhecimento, diferentemente da cidade do Porto, que, juntamente com as cidades de Curitiba e São Paulo, no Brasil, onde, em parte, existe esse conhecimento. A Gestão do Conhecimento, em Portugal, encontra-se, nas prefeituras de Braga e Porto, um passo à frente da prefeitura de Guimarães, pois já existem iniciativas, em fase parcial de utilização, ao passo que Guimarães está em estudos e análises sobre a Gestão do Conhecimento. No Brasil, em Curitiba, já existem iniciativas sendo utilizadas, enquanto São Paulo está em fase de planejamento.

Quanto ao grau de formalização da Gestão do Conhecimento, as prefeituras de Braga, Porto, Guimarães, em Portugal, e de São Paulo, no Brasil, indicaram ser um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais. Nesse aspecto, percebe-se, em Curitiba, um passo à frente, pois disse haver uma área ou um grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos, em termos de Gestão do Conhecimento.

A maioria das prefeituras já formalizou a Gestão do Conhecimento, porém de forma genérica, como as prefeituras de Braga e Porto, em Portugal, e Curitiba, no Brasil; nas prefeituras de Guimarães e de São Paulo, ainda é discutida, de maneira vaga, abstrata e não foram formalizados. Quanto à alocação de recursos, para as iniciativas contempladas nos objetivos da gestão de conhecimento, nas prefeituras do Porto, Curitiba e São Paulo. Já em Braga e Guimarães, mencionaram que a importância dada aos objetivos de Gestão do Conhecimento, por meio de discursos e políticas, ainda não se refletiu na alocação de recursos.

Com relação às práticas de Gestão do Conhecimento, dentre as prefeituras de Portugal, a que tem mais resultados é a prefeitura do Porto. Na apresentação de um resumo da implementação das práticas, a cidade que apresenta mais práticas implantadas é a de Curitiba, seguida por Braga, Guimarães e Porto. Porém, quando se vê as que têm resultados, o Porto é a prefeitura que mais se destaca dentre as pesquisadas, com 22 práticas. Em processo de implementação aparece São Paulo, no Brasil, e o Porto, em Portugal; são as prefeituras mais adiantadas na implementação e nos resultados, quanto às práticas em Gestão do Conhecimento. Dentre as prefeituras onde não existem planos para implementação das práticas, podem-se verificar as cidades de Braga, Guimarães e São Paulo. Portanto, pode-se dizer que as prefeituras que estão à frente nesse processo de implementação das práticas de Gestão do Conhecimento, no Brasil e em Portugal, são as prefeituras de Curitiba e do Porto, respectivamente.

Quanto aos obstáculos para a implementação da Gestão do Conhecimento, as cidades com maiores dificuldades são Braga e Guimarães, em Portugal. Dois obstáculos que chamam a atenção, em Braga, são: Gestão do Conhecimento e da informação não é uma prioridade do governo e falta de comprometimento dos diretores. Sem o apoio dentro da organização, fica difícil implementar novas ferramentas de gestão contemporânea no setor municipal. Em Guimarães, chama a atenção: a resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças e receio de que outros órgãos/público, em geral, poderiam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais.

Nesse contexto, dentre as organizações pesquisadas, a que está à frente na implementação da Gestão do Conhecimento é a prefeitura do Porto, em Portugal, inclusive com várias práticas com resultados, seguido da prefeitura de Braga e, posteriormente, Guimarães. No Brasil, Curitiba desponta como uma prefeitura com várias ações em Gestão do Conhecimento, procurando sempre aprimorar suas ações. A prefeitura de São Paulo está em fase de reestruturação da Gestão do Conhecimento, depois de um processo de descontinuidade de um governo para outro.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH; H. D. Public Sector Knowledge Management: a generic framework. *Public Sector ICT. Management Review*, v. 3, n. 1. 2009.

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos Intervenientes na Tomada de Decisão. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, p. 17-22, 2003.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitynark, 2008.

ASIAN Productivity Organization - APO. **Knowledge Management: facilitator's Guide**, 2009. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm. Acesso em: 10 jun. 2016.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira:**

como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F. D; TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para Discussão n. 1095. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2005. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf. Acesso em: 10 jun. 2016.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASCÃO, F. **Gestão de competências, de conhecimento e de talento: estudos e contributos para a gestão das pessoas no séc. XXI**. Edições Sílabo, 2014.

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of Knowledge Management in the Public Sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003.

DENNER, L.; DIAZ, T. **Knowledge management in the public sector: an online presence as a tool for capture and sharing**. ECLAC - Studies and Perspectives series n. 20: United Nations Publications, 2013.

GUPTA, BABITA, IYER, LAKSHMI S., ARONSON, JAY E. **Knowledge management: practices and challenges**. Industrial Management & Data Systems, MCB University Press, 100/1, p. 17-21, 2000.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.

PÉREZ, Maidelyn Díaz; DÍAZ, Yimian de Liz Contreras; AMADOR, Soleidy Rivero. El factor humano dentro de los procesos de la gestión de la información y el conocimiento en las organizaciones. *ACIMED Ciudad de La Habana*, v.20, n.5, p. 42-55, 2009.

SAMPIERI H. R. et al. **Metodologia da Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SINCLAIR, N; STEALTH, K. M. **Winning knowledge management strategies for the public sector**. Kindle ed., Amsterdam, Butterworth-Heinemann, 2006.

SOBANSKI, A. R. **Implementação de Estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, J. **Administração pública e direito administrativo**. Coimbra: Almedina, 1992.

TEECE, D. J. Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context, *Long Range Planning*, v. 33, p. 35-54, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento - O grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa**

qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Artigo recebido em 10/07/2016 e aceito para publicação em 01/03/2017
