



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A aprendizagem organizacional em instituição pública analisada à luz da gestão do conhecimento

DANILO JOSÉ LEAL FERREIRA

Instituto Ensinar Brasil - Rede Doctum
rubiafraga_jm@yahoo.com.br

ANA PAULA COTA MOREIRA

Instituto Ensinar Brasil - Rede Doctum
rubiafraga_jm@yahoo.com.br

BRENO EUSTÁQUIO DA SILVA

Instituto Ensinar Brasil - Rede Doctum
brenomonlevade@gmail.com

RÚBIA MAGALHÃES FRAGA

Instituto Ensinar Brasil - Rede Doctum
rubiafraga_jm@yahoo.com.br



A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA ANALISADA À LUZ DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Resumo

Este artigo tem como objetivo compreender como ocorre a aprendizagem organizacional dentro de uma instituição pública (prefeitura) e se as práticas da gestão pública são ou não compatíveis com a Gestão do Conhecimento. A metodologia de investigação valeu-se de pesquisa aplicada, utilizando-se de abordagens quantitativas e qualitativas e classificada como descritiva. Para investigação utilizou-se de um estudo de caso tendo como unidade de análise a Prefeitura Municipal de Rio de Piracicaba, Minas Gerais. Quanto aos procedimentos utilizou-se pesquisa bibliográfica e entrevistas semi estruturadas. Foram pesquisados um total de 50 servidores. A análise de dados foi respaldada pelo modelo das Sete Dimensões do Conhecimento (Terra, 2005), onde se observou que em grande maioria as práticas de aprendizagem organizacional são parcialmente aderentes à gestão do conhecimento. Assim constatou-se que a Gestão Pública possui relevantes lacunas a serem tratadas no que tange o tema aprendizagem organizacional com base em gestão do conhecimento.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; gestão pública; aprendizagem organizacional.

Abstract

This article aims to understand how organizational learning takes place within a public institution (city hall) and the public management practices are compatible with the Knowledge Management. The research methodology drew on applied research, using quantitative and qualitative and classified as descriptive approaches. For research we used a case study as an analytical unit of the City of Rio Piracicaba, Minas Gerais. As for the procedures we used literature and semi-structured interviews. They surveyed a total of 50 servers. The data analysis was supported by the model of the Seven Dimensions of Knowledge (Terra, 2005), where it was observed that in most of the organizational learning practices are partially adherent to knowledge management. Thus it was found that the Public Management has significant gaps to be addressed regarding the subject organizational learning.

Keywords: knowledge management; public administration; organizational learning.



1 Introdução

As organizações estão se deparando cada vez mais com ambientes de trabalhos dinâmicos e que provocam radicais alterações no modo de trabalho e o sucesso para a organização. Nota-se que o grande diferencial das organizações atualmente está na capacidade de mudança das pessoas e em aprender o novo sem esquecer o passado. O aprendizado em equipe ou individual reflete no aprendizado institucional da organização.

Dessa forma, surge questões que levam a área de gestão a buscar compreender se essas premissas também se aplicam às instituições públicas. Em prefeituras onde a gestão, teoricamente é alterada a cada quatro anos, como pode-se desenvolver uma cultura organizacional? Existe um ambiente de aprendizagem? Como ocorrem as relações interpessoais? Muitas são as perguntas que permeiam a área do conhecimento dentro de um organização pública.

Sabe-se que gestão do conhecimento é a somatória de vários esforços que buscam orientar a empresa para um eficaz processo de produção do conhecimento, transformando-o em um diferencial competitivo. No entanto isso é possível dentro da gestão pública? Em organizações privadas muitas não conhecem ou não usam “Gestão de Conhecimento”, porém executam processos com técnicas que podem ser consideradas aderentes à gestão de conhecimento. Já na gestão de uma prefeitura como isso ocorre?

A gestão pública promove adaptação gradual com novas roupagens aos modelos já existentes. A educação organizacional chega aos servidores através de alguns poucos programas de aperfeiçoamento técnico. Há poucos investimentos no que tange as habilidades pessoais. Dessa forma como é realizada a transferência e/ou a conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito? Como os novos servidores que chegam às essas instituições por meio de concursos públicos e/ou nomeações adquirem conhecimento para realização das suas atividades.

Assimilar a gestão do conhecimento reflete compreender que este é a somatória de vários esforços que buscam orientar a empresa para um eficaz processo de produção do conhecimento, transformando-o em um diferencial competitivo. Ainda que seja um modelo de gestão em desenvolvimento, a gestão de conhecimento é um instrumento estratégico que busca criar, captar e utilizar o recurso intangível e de difícil reprodução: o conhecimento.

Neste contexto, os estudos deste artigo foram desenvolvidos na Prefeitura Municipal de Rio Piracicaba, cuja missão é partir dos princípios constitucionais, éticos de responsabilidade social em cidadania, pautado em padrões elevados de qualidade e tem como visão melhorar a qualidade de vida dos cidadãos Piracicabenses.

Assim a questão norteadora desse artigo é *investigar se as práticas administrativas de uma instituição pública são aderentes à gestão do conhecimento e se as mesmas proporcionam um ambiente propício à aprendizagem organizacional*. Muitos autores destacam que o conhecimento é capaz de gerar valor, por sua capacidade de otimizar processos, aumentando sua produtividade. É senso comum visualizar a gestão pública com características de uma organização burocrática e neste sentido pouco aberta às necessidades



oriundas do ambiente externo. O modelo burocrático da gestão pública carrega consigo características da era industrial. Stewart (1998) defende que a era industrial foi sobreposta pela Era do Conhecimento. Assim surgem hipóteses relevantes a serem analisadas e uma delas será aqui explorada: a concepção da gestão pública (normalmente burocrática) e a gestão do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento organizacional são a chave para garantir a competitividade. Corroboram neste sentido os autores Davenport e Prusak (1998) ao demonstrarem que empresas bem sucedidas são aquelas onde a gestão do conhecimento faz parte do trabalho de todos os membros da equipe.

Para demonstrar a construção da pesquisa, este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo essa introdução, que faz a contextualização inicial. A seção dois apresenta o referencial teórico que embasa o desenvolvimento e aplicação da pesquisa. A seção três apresenta a metodologia utilizada e é seguida pela caracterização da prefeitura analisada. As seções finais apresentam a análise de dados e as considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

Em todos os momentos da história, o conhecimento evidencia sua relevância e em um órgão público não é diferente, pois o conhecimento é um recurso decisivo para as organizações. O conhecimento é constituído de relacionamentos entre indivíduos e da capacidade e características de cada pessoa envolvida. A Gestão de Conhecimento tem importante destaque na administração, onde deve-se ter pessoas criando oportunidades e ofertando possibilidades de interação. A gestão de conhecimento em um órgão público está na capacidade de combinarem as inúmeras fontes de recursos disponíveis e na sua interação para alcançar um resultado comum.

2.1 O conhecimento

O conhecimento norteia a execução das atividades. Permeia em grande parte as relações interpessoais e também as habilidades técnicas desenvolvidas pelas equipes. O plano de gestão de uma instituição pública ou privada é altamente impactada pela forma como as pessoas lidam com os muitos saberes que envolvem o dia a dia organizacional.

Compreender o conhecimento é compreender o desenvolvimento organizacional. É uma das formas mais precisas de definir quais são os pontos fortes e fracos para saber trabalhá-los com precisão. Probst, Raub e Romhardt (2002) ressaltam que “o desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo que complementa a aquisição de conhecimento. Seu foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes.”

Em uma organização pública o desenvolvimento de habilidades nem sempre é priorizado e isso é um reflexo de uma administração que em geral é alterada a cada quatro anos. A equipe que ali permanece em geral servidores concursados é exposta às mais diferentes formas de conversão do conhecimento. Em organizações privadas há um crescente



investimento em investir na geração de um ambiente propício ao conhecimento, pois sabe-se da importância em ter uma equipe engajada para resultar em efetivo crescimento. Já em uma organização pública, principalmente prefeituras do interior, nem sempre isso é uma realidade.

O investimento em conhecimento é destaque como meio para obtenção e sustentação de resultados organizacionais. Terra (2005, p.2) faz um reforço neste sentido, quanto afirma:

Investir em conhecimentos pode trazer retornos exponenciais, já que está associado a círculos virtuosos de novos conhecimentos e deve ser encarado como combustível Estação Científica, para transformação do ambiente organizacional: aumenta a flexibilidade organizacional, causa maior sinergia nas relações entre as pessoas de uma organização e, ao se inserir na cultura organizacional, garante vantagens competitivas duradouras.

2.2 Compartilhamento e utilização do conhecimento

Compartilhar o conhecimento é o meio pelo qual a organização garante uma perpetuação das muitas maneiras de como manter-se uma organização. O conhecimento está na mente das pessoas, porém, no ambiente organizacional este conhecimento busca formar a identidade da organização. Muitas vezes esses conhecimentos podem estar descritos em procedimentos, manuais, processos, etc. Nonaka e Takeuchi (1998) classificam esta fase como codificação do conhecimento. Essa codificação busca demonstrar o conhecimento de maneira que facilite sua utilização, pesquisa e modificação. Neste ponto há uma grande dificuldade que está ligado ao fato de transformar conhecimento tácito (o da mente) em conhecimento explícito (compartilhado).

Romhardt (2002) reforça a necessidade de compartilhar o conhecimento e ainda afirma que o processo de distribuir o conhecimento está intimamente ligado à aplicação do conhecimento como forma de gerar resultado.

2.3 Modelos de gestão do conhecimento

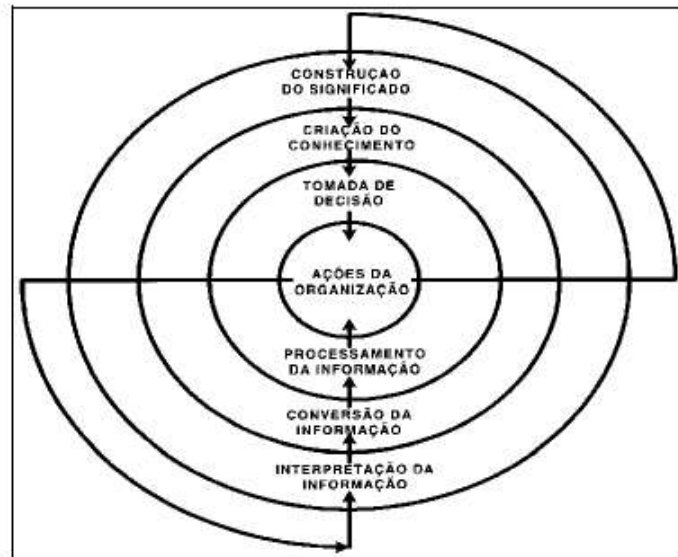
2.3.1 O Modelo de Choo (2003)

O modelo de Choo (2003) tem como proposta aproveitar a informação como base para a tomada de decisão pela organização. Choo (2003) destaca que a informação seja disseminada em toda a organização, o que permitirá a criação, construção do conhecimento e a tomada de decisão.

Nesse significado, o autor propõe um ciclo contínuo que passa pela interpretação, conversão e processamento da informação, constituindo também este ciclo de três fases, que são: a criação do significado, construção do conhecimento e a tomada de decisão.



Figura 1: A organização do conhecimento



Fonte: Choo (2003, p.31)

As três fases, representadas na Figura 1, são processos conectados que alimentados mutuamente fornecem uma visão geral quanto ao uso da informação onde:

- a) **Criação de significado:** a organização usa a informação para gerar sentido as mudanças do meio externo;
- b) **Criação do conhecimento:** a organização usa a informação para gerar novos conhecimentos por meio de aprendizado. Argumenta Choo, que a construção do conhecimento ocorre e é resultado da identificação de lacunas existente na organização ou no grupo de trabalho. Essas lacunas “impedem a solução de um problema técnico e prático, o projeto de um novo produto ou serviço ou a possibilidade de aproveitar uma oportunidade” (CHOO, 2003, p. 365). Depois da construção do conhecimento é extremamente importante a etapa de compartilhamento, que ocorre a partir do início do trabalho em equipe na organização. Como coloca Choo “o conhecimento é transformado em valor não apenas dentro da organização, mas também por meio da interação entre clientes, fornecedores e outros parceiros” (CHOO, 2003, p. 366). Apesar de compartilhamento na organização, isto não garante a utilização do mesmo, gerando assim um desafio para a mesma, onde estes conhecimentos devem ser levados à prática.
- c) **Tomada de decisões:** toda tomada de decisão deve ser racional, baseada em informações relevantes para a organização. A informação pode ser entendida como um conjunto de dados selecionados e agrupados, configurando-se como um dos principais elementos para a construção do conhecimento. Embora os dados e as informações estejam relacionados ao conhecimento e muitas vezes tais termos sejam utilizados de forma intercambiável, o

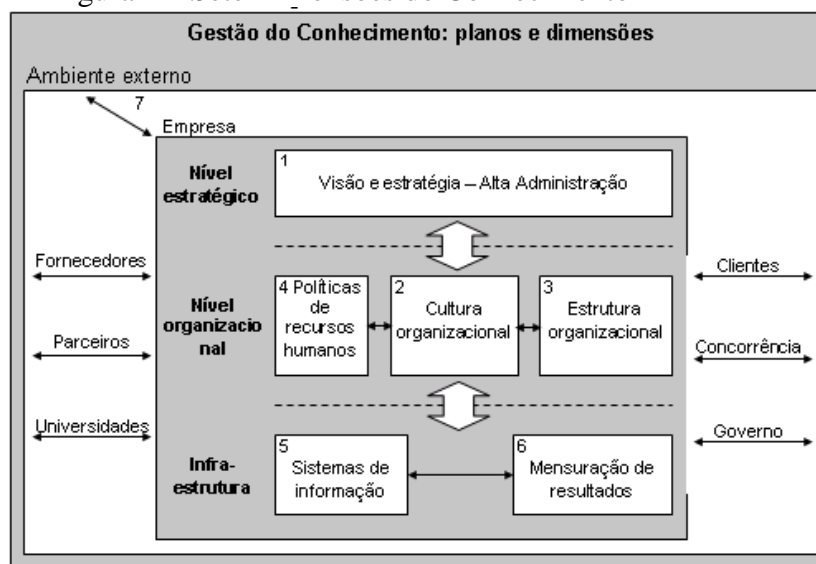


conhecimento vai muito além desses, pois é mais rico e profundo (DAVENPORT, PRUSAK, 2003; CHOO, 2006).

2.3.2 As Sete Dimensões do Conhecimento de Terra (2005)

O modelo apresentado por Terra (2005) demonstra as sete dimensões da gestão do conhecimento propondo um papel central da gestão das organizações para a criação de condições promissoras ao compartilhamento e criação do conhecimento, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Sete Dimensões do Conhecimento



Fonte: Terra (2005)

O modelo apresentado por Terra (2005) propõe uma análise no âmbito de sete dimensões, associadas entre si e percebidas através do ambiente interno e externo, onde:

- ⇒ Fatores estratégicos e o papel da alta administração: clarificação da estratégia empresarial e definição de metas;
- ⇒ Cultura e valores organizacionais: incentivo à inovação, experimentação, aprendizado contínuo, comprometidos com resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa;
- ⇒ Estrutura organizacional: ênfase no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia;
- ⇒ Administração de recursos humanos: busca pela melhoria da capacidade das organizações de atrair e reter profissionais com habilidades, comportamentos e



competências, estimulando comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado e adotando políticas de remuneração, associadas à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da organização;

- ⇒ Sistemas de informação: desenvolvimento de processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento, dentro de um ambiente de confiança, transparência e colaboração;
- ⇒ Mensuração dos resultados: avaliação das várias dimensões do capital intelectual;
- ⇒ Aprendizado com o ambiente: intermediação de alianças com outras organizações e estreitamento do relacionamento com clientes.

As dimensões destacam de forma gradativa que os objetivos e metas definidos pela alta direção sejam compartilhadas com toda a equipe. Essa comunicação pode facilitar o engajamento dos funcionários para com o sucesso organizacional e este processo ocorre a partir do compartilhar o rumo estratégico da organização. Terra (2005, p. 91) ressalta “Terra (2005, p. 91), “...os papéis fundamentais da alta administração é a definição de áreas de conhecimento a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macro visões para a condução de projetos inovadores”.

Já a dimensão de cultura e valores proporciona a visão da organização como um ser vivo, ou seja, também possui um infinito de valores, crenças e cultura própria. Rosini e Palmisano (2006, p. 112) lembram que a “cultura é um ambiente de crenças e valores, costumes e tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas”. Logo pode-se perceber que a gestão com foco em resultados a ser alcançado por meio das pessoas e através da gestão do conhecimento, deve obviamente considerar a relação entre cultura e gestão organizacional.

A estrutura organizacional reflete a necessidade de verificação de modelo de gestão que mais se adequa à organização e para tal, faz-se relevante considerar a cultura e valores citados na dimensão anterior. Terra (2005) destaca que a mudança faz com que ocorra em algum momento organizacional uma ruptura com os costumes do passado e isso inclui a gestão. No âmbito da gestão do conhecimento essa ruptura ocorre em geral quando a burocracia vai dando lugar a um ambiente mais dinâmico.

A dimensão que retrata recursos humanos e sistemas de informação, destacam a íntima relação entre as pessoas para com o processo de aquisição, geração e compartilhamento do conhecimento. Neste âmbito surge a necessidade de utilização de sistemas de informação gerenciais eficazes. Ressalta-se que em geral os sistemas de informação são informatizados, mas informação não se limita a informatização. Stewart (1998) destaca que no entanto que a tecnologia da informação acelera as atividades e seus registros.

A mensuração de resultados apresenta-se como fundamental para tornar possível considerar as contribuições de ativos tangíveis e intangíveis. Nesse consenso, Davenport e Prusak (2003, p.179) embasa que a mensuração de resultados tem como “objetivo medir ou melhorar o valor do capital do conhecimento”. Assim, essa avaliação vai proporcionar a



interpretação da sétima dimensão que é nomeada de Aprendizado com o Ambiente. As avaliações, acompanhamentos e análises torna possível que a organização aprenda com o ambiente ao qual está inserida, fazendo assim um elo entre ambiente interno e externo.

3 Caracterização da instituição

A Prefeitura Municipal de Rio Piracicaba está localizada à aproximadamente 130 quilômetros da capital mineira. Fundada como patrimônio em 1891 e elevada a município em 1911. A economia da cidade é voltada para a extração de minério de ferro, agricultura de subsistência e pecuária leiteira. O Minério de ferro extraído no município é normalmente, mas não exclusivamente, transportado por via férrea até o porto de Tuburão no estado do Espírito Santo.

O nome da cidade é proveniente do tupi-guarani e significa “lugar onde o peixe para”. A nomenclatura é uma referência às quedas do rio que bloqueiam a piracema dos peixes. A gestão organizacional alinha suas estratégias de modo a atender à população urbana e também rural, haja vista que o município ocupa uma área de 370,355 km².

A prefeitura possui sistema gerencial informatizado e equipes de servidores mesclados em funcionários com mais de 15 anos de trabalho e recém-contratados, ou seja, com menos de dois anos de trabalho. Assim o conhecimento vai sendo transferido entre os servidores de maior conhecimento na função para os menos experientes.

4 Metodologia

Este artigo possui como objeto de estudo o ambiente de aprendizagem de uma instituição pública. A pesquisa considerou como foco do estudo uma amostra de 50 servidores públicos da prefeitura pesquisada.

A pesquisa classifica-se quanto aos meios e quanto aos fins segundo Vergara (2005). Quanto aos fins a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois pretende investigar o ambiente organizacional para a gestão do conhecimento. Quanto aos meios trata-se de um estudo de caso envolvendo levantamento quantitativo e qualitativo.

O estudo de caso tem por objetivo o exame amplo de determinado fenômeno focado na compreensão da dinâmica existente sobre o fato pesquisado (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Ainda corrobora Santos (2001) que relata que estudo de caso é um levantamento de características conhecidas, que compõem o fato/fenômeno/problema. A opção por uma pesquisa qualitativa e quantitativa torna-se viável por se acreditar que em muitas situações uma única abordagem, quer seja qualitativa ou quantitativa, pode ser insuficiente para abranger toda a realidade observada durante a pesquisa (COLLIS e HUSSEY, 2005).

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com base no modelo das Sete Dimensões do Conhecimento proposto por Terra (2005), onde aplicou-se um formulário com questões fechadas, tendo para cada Dimensão um conjunto de questões. Para cada questão



solicitou-se a opinião do entrevistado que vai de concordo plenamente a discordo plenamente. Ao final do questionário havia a solicitação de descrição de fatores que motiva e que inibem o conhecimento dentro da empresa pesquisada. Ainda valeu-se de pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico do presente artigo.

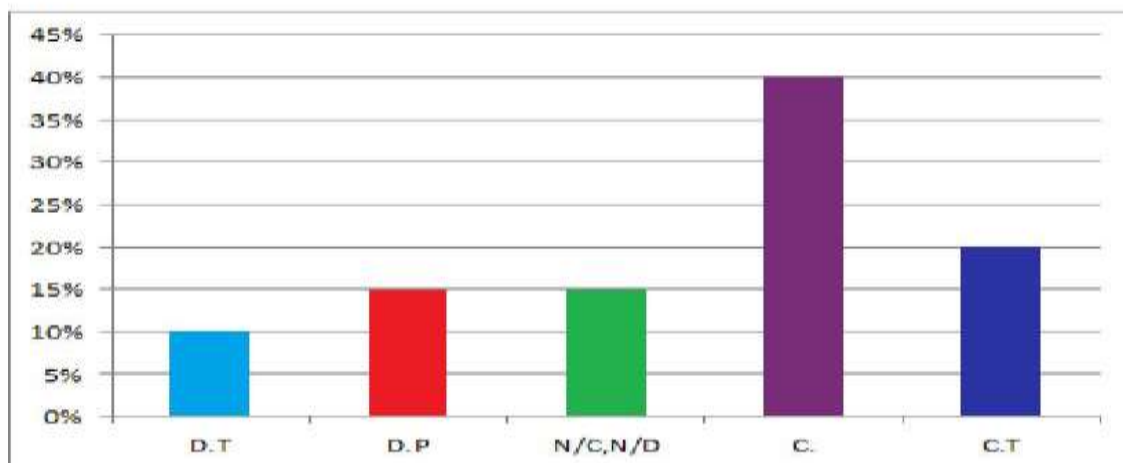
4 Análise de dados

Serão apresentados a seguir os resultados da pesquisa aplicada aos entrevistados. Serão apresentados abaixo os percentuais para cada dimensão pesquisada. O percentual representa a análise das respostas do grupo de 50 entrevistados. Faz se necessário esclarecer que os gráficos estão utilizando a legenda de DT: *discordo totalmente*, DP: *discordo parcialmente*, NC/ND *nem concordo e nem descordo*, C: *concordo* e CT: *concordo totalmente*. Serão comentados abaixo de cada gráfico os fatores predominantes positivos (concordo totalmente e concordo parcialmente) que tiverem percentual igual ou superior a 50% e os fatores que tiverem percentual igual ou inferior a 10% que são predominantemente negativos (discordo totalmente e discordo parcialmente).

Os gráficos são demonstrados de acordo com cada Dimensão do Modelo de Terra (2005).

O Gráfico 1 analisa a primeira dimensão do conhecimento do modelo do Terra (2005), onde busca compreender a percepção dos entrevistados para como as estratégias estão divulgadas e como esse fator está alinhado à administração. Por se tratar de uma prefeitura, os entrevistados analisaram o fato de conhecer ou não as estratégias administrativas da instituição e como as mesmas são ou não comunicadas à equipe.

Gráfico 1- Percepção quanto a estratégia e a administração



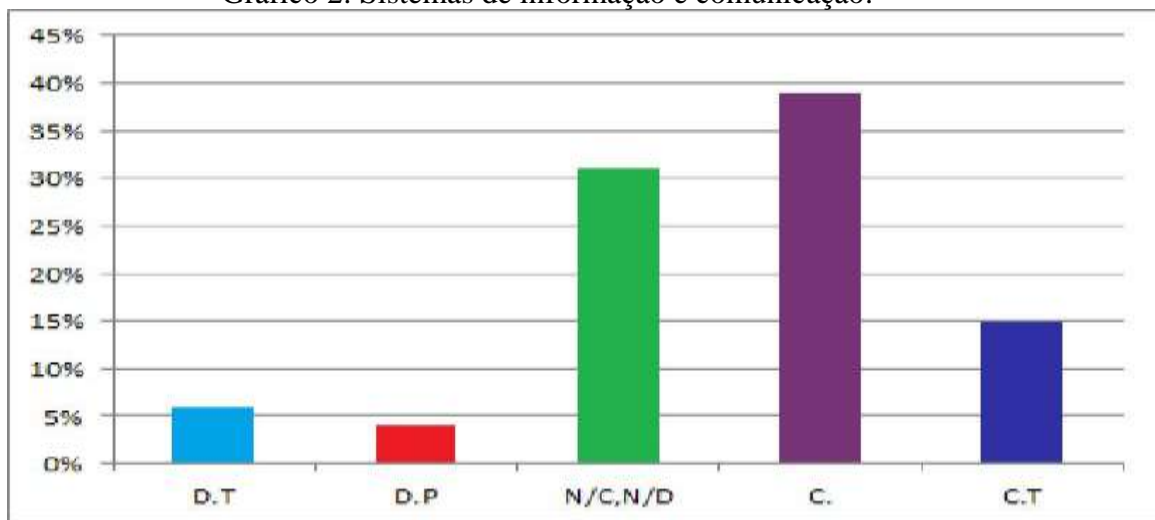
Fonte: dados da pesquisa (2015).



O Gráfico 1 tem predominância de fatores facilitadores, onde 40% concordam e 20% concordam totalmente, perfazendo o percentual de 60% dos entrevistados concordando que a empresa tem um processo transparente das estratégias, nos diferentes níveis hierárquicos.

O Gráfico 2 avalia a dimensão *sistemas de informação e comunicação*, que visa medir em que grau a organização tem definição de competências estratégicas, com uma liderança alinhada e favorável à gestão do conhecimento e se tem um mapeamento do conhecimento organizacional

Gráfico 2: Sistemas de informação e comunicação:



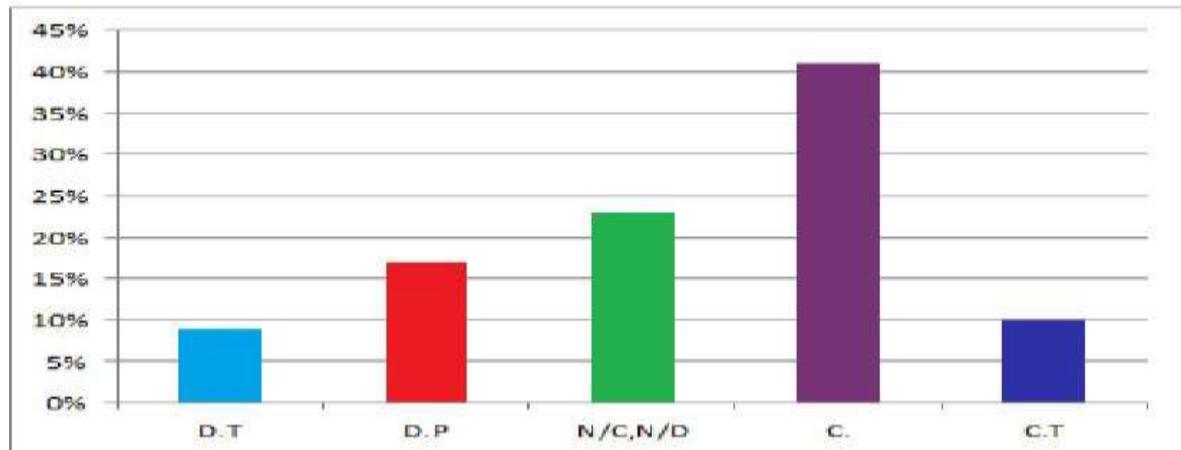
Fonte: dados da pesquisa (2015).

O Gráfico 2, destaca que 54% dos entrevistados, somados os que concordam totalmente e concordam, estabelecem que a comunicação na empresa flui nos dois sentidos (hierarquicamente analisando). As informações da prefeitura são compartilhadas por reuniões, treinamentos e quadros de aviso.

A dimensão *organização e processo de trabalho*, analisado no Gráfico 3, medem questões e as respectivas percepções quanto a trabalho em equipe, flexibilidade organizacional, organização da informação, processo decisório, documentação de processos e processos estruturados de reflexão e aprendizado.



Gráfico 3- Concepção quanto a organização e seu processo de trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2015)

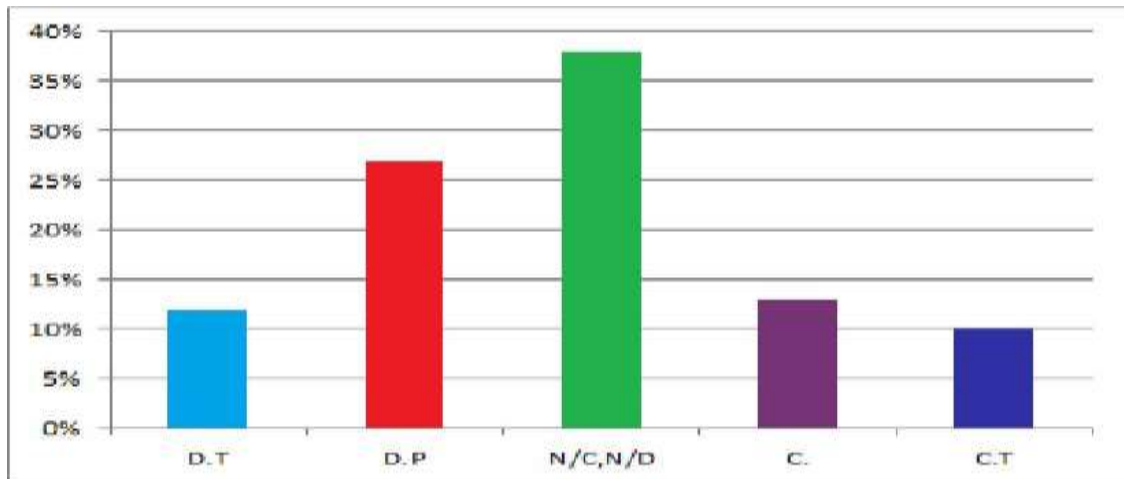
A organização e o método de trabalho foram avaliados sob os aspectos de usar equipes multidisciplinares como forma de aprendizagem, inovação e melhoria. Analisa-se que 51% dos entrevistados, somados os que concordam totalmente e concordam, conforme Gráfico 3, responderam de maneira positiva para este item de avaliação.

Captar a dimensão *cultura organizacional* é diagnosticar se a empresa tem valores organizacionais definidos e praticados, o Gráfico 4 busca compreender se o ambiente organizacional inspira confiança, colaboração e se os comportamentos são valorizados.

É expressivo como demonstrado no gráfico abaixo o percentual de 39% de entrevistados, somados os que Discordam Totalmente e Discorda Parcialmente, que declaram que a missão e os valores da empresa não são promovidos, não ocorrendo estímulo à experimentação.



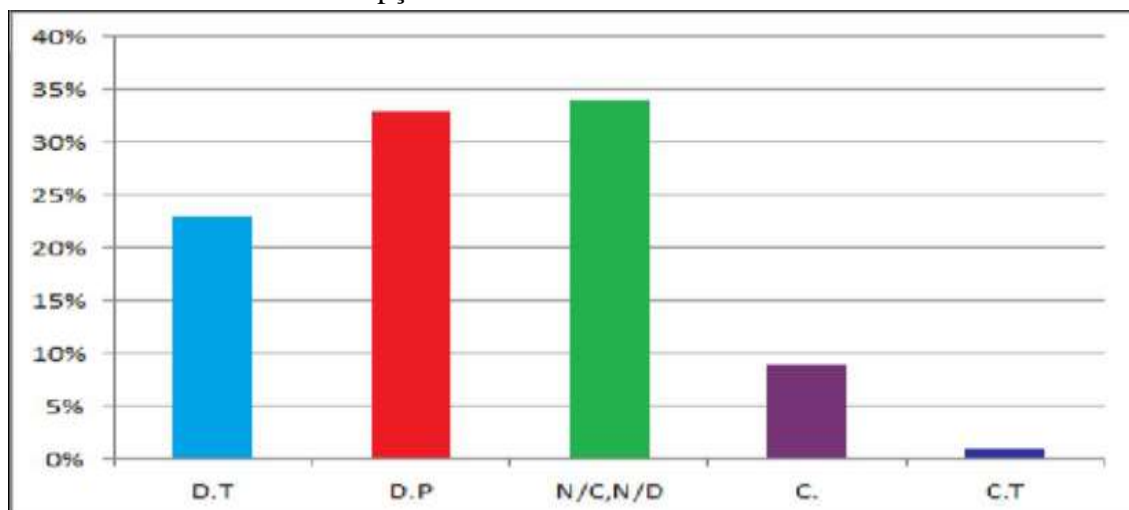
Gráfico 4- Percepção dos entrevistados quanto a cultura organizacional



Fonte: dados da pesquisa (2015)

A dimensão Políticas e Práticas para administração de recursos humanos, verificada no Gráfico 5, observa as práticas de recrutamento, estratégias de treinamento, planos de carreira, competências individuais, mapeamento de competências e experiências, planos de reconhecimento e recompensas e a retenção de talentos e conhecimentos.

Gráfico 5: Percepção as Praticas de Recursos Humanos



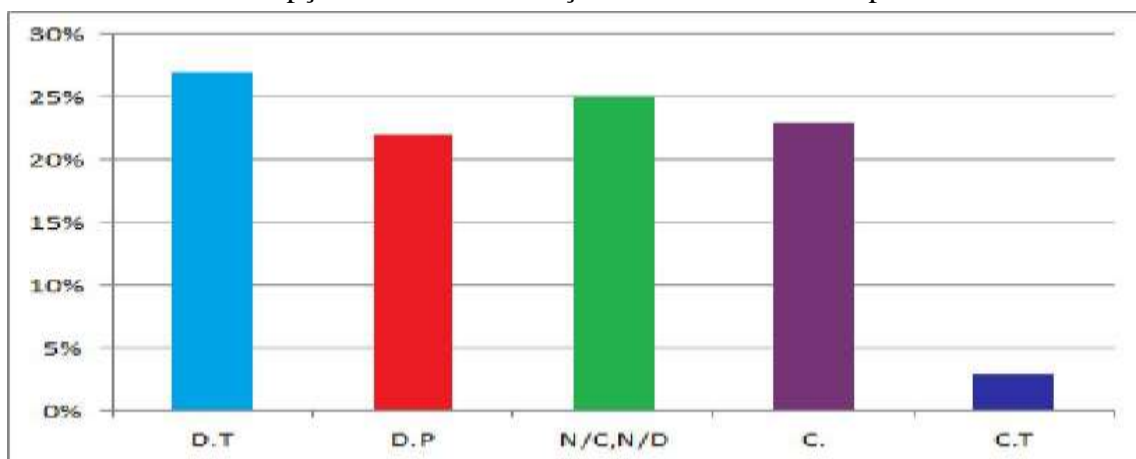
Fonte: dados da pesquisa (2015).



O Gráfico 5, chama a atenção para o fator que 56% não estão satisfeitos com essa abordagem ,tais políticas e práticas de recursos humanos, ressaltando que 34% não concordam nem discordam.

A penúltima dimensão analisada pelo modelo proposto por Terra (2005), analisada no Gráfico 6 dimensão mensuração de resultados, considera percepções sobre aspectos de mensuração de resultados, impacto e uso dos sistemas de informação, avaliação de competências individuais e organizacionais

Gráfico 6- Percepção sobre a mensuração de resultados na empresa



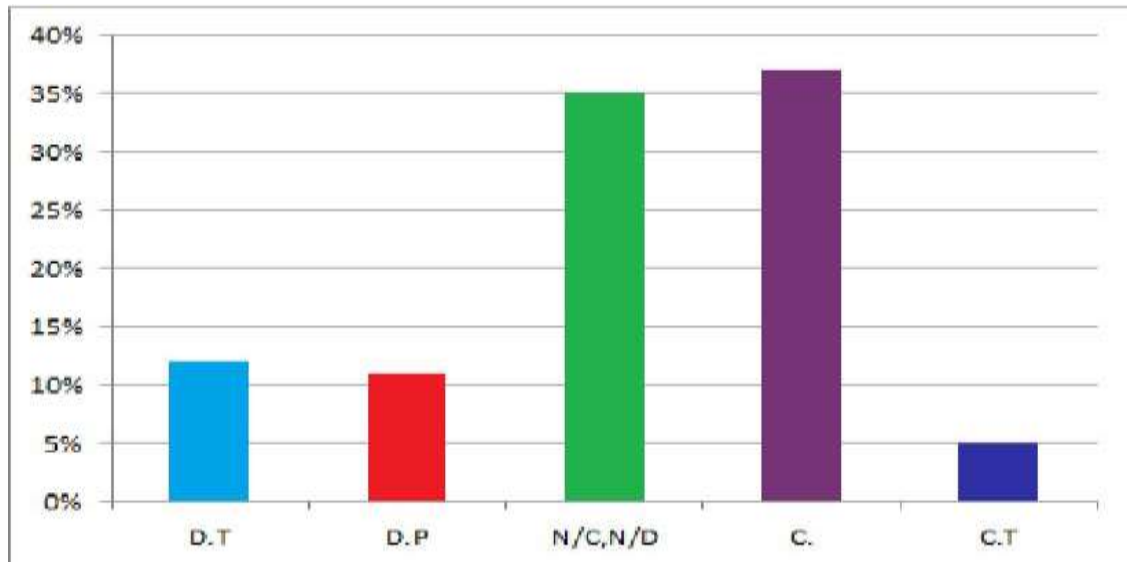
Fonte: dados da pesquisa (2015).

É notado através do percentual de 49%, somados os que discordam totalmente ou discordam parcialmente (27% + 22%), que os resultados na empresa não mensurados e divulgados, o que demonstra a disseminação do conhecimento, no que tange aos resultados. Tendo que haver melhoria nesta abordagem.

A última dimensão avaliada pelo modelo de Terra (2005) almeja interpretar como a organização relaciona-se com o ambiente, através do aprendizado. O Gráfico 7 demonstra como a organização avalia o aprendizado com clientes, relacionamento com fornecedores e parceiros.



Gráfico 7- Percepção quanto ao aprendizado com o ambiente



Fonte: dados da pesquisa (2015).

O Gráfico 7 demonstra que 42% (37% + 5%) dos entrevistados, somados os que concordam e concordam totalmente, respondendo de maneira positiva e destacando que a organização tem um ambiente propício a aprender com o ambiente, em especial com as alianças formadas com fornecedores e/ou outras prefeituras quando ocorrem.

No campo do formulário destinado as descrições de situações que motivam o conhecimento e que inibem o conhecimento na organização, não ocorreram preenchimentos por parte dos entrevistados, ou seja, os entrevistados ativeram-se apenas às questões fechadas.

Assim pode-se observar que as dimensões referem-se a *processos de trabalho, políticas e práticas de recursos humanos, mensuração dos resultados e aprendizagem com o ambiente* demonstram baixa aderência entre a gestão do conhecimento e as práticas organizacionais da instituição pública analisada.

5 Considerações Finais

A análise de dados torna possível observar que a Prefeitura analisada possui poucas dimensões do Modelo Terra (2005) que poderiam ser consideradas como implantadas. Todas as *Sete Dimensões* demonstram grandes lacunas que poderiam ser mais bem trabalhadas. Algumas dimensões e seus resultados chamam mais atenção, onde destaca-se 39% dos entrevistados não reconhecem que o ambiente possua equipes multidisciplinares, reorganizações de equipes quando necessário e ausência de projetos inovadores setorialmente, isso se reflete na análise da *Dimensão Organização e Processo de Trabalho*.



Ainda observa-se de maneira relevante uma espécie de frustração no que tange a área de Recursos Humanos, pois 56% dos entrevistados dizem-se insatisfeitos com essa área. Reforça-se que essa dimensão analisa temas como: processo decisório, processo de seleção, escopo de responsabilidades, estímulo a aprendizagem, evolução de salários, análise de desempenho e preocupação com a área de saúde e segurança do trabalho.

Desta forma o objetivo geral desta pesquisa que era *investigar se as práticas administrativas de uma instituição pública são aderentes à gestão do conhecimento e se as mesmas proporcionam um ambiente propício à aprendizagem organizacional* foi respondido através da aplicação da pesquisa, onde os resultados destacaram que a instituição pública analisada não possui no momento da pesquisa práticas que estejam levando a um ambiente com características que se assemelham à gestão do conhecimento.

As dimensões associadas a *estratégia organizacional e sistemas de informação* demonstram maior aderência ao modelo de gestão pelo conhecimento, no entanto, ainda assim percebe-se lacunas que merecem um estudo mais aprofundado, como por exemplo o fato de 30% não opinarem (citando nem concorda e nem discorda) dos entrevistados sobre a dimensão que relata ações quanto a *cultura organizacional*. Este fator é interessante pois a cultura que em muitas empresas está associada à figura do líder, neste caso possui possibilidades de novos estudos por saber-se que este líder é geralmente alterado a cada quatro anos.

A pesquisa se apresentou limitada no momento da não utilização do campo aberto do formulário de entrevista, onde era solicitado que fossem escritos manualmente situações que contribuem ou inibem ao conhecimento. Por outro lado a pesquisa pode contribuir com a própria organização analisada, partindo do pressuposto que os itens analisados podem ser considerados pelos gestores das equipes e para a área acadêmica contribui como indicador sobre a gestão do conhecimento em instituições públicas, contribuindo para pesquisas futuras.

Contudo, observa-se que a gestão do conhecimento é aplicável a qualquer ramo de atividade e/ou tipo de instituição, cabendo a cada modelo de gestão adequar prática à realidade.

Referências

COLLIS, JILL; HUSSEY, ROGER. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.; **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

PROBST, G.; RAUB S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookmark. , 2002.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração do sistema de informação e a gestão do conhecimento.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

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

TERRA J.C.C. **Gestão do conhecimento, o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.