

IDENTIFICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTANA DO LIVRAMENTO/RS TENDO COMO FOCO A MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Discente: Francisco Carlos Moreira Lemes

Orientador: Prof. Sebastião Aílton da Rosa Cerqueira Adão

RESUMO

Este estudo teve como objetivo conhecer as ações necessárias para criação de uma instância para Gestão do Conhecimento tendo como foco a melhoria do desempenho organizacional na percepção dos servidores da Prefeitura de Santana do Livramento/RS. Na sociedade da informação e conhecimento, a administração pública no intuito de melhorar seu desempenho e melhor atender ao cidadão precisa fazer uso de ferramentas que venham a lhe auxiliar de forma a otimizar os seus ativos de conhecimentos, seus servidores. Para desenvolver este estudo utilizou-se o método de estudo de caso pelo qual analisou a instituição mencionada, tendo como alvo de pesquisa os servidores municipais. O estudo possui natureza descritiva, com viés qualitativo e entrevista semiestruturada para obter o levantamento de dados, assim como análise de conteúdo a fim de analisar os dados obtidos. Os resultados do estudo demonstram que a Prefeitura atualmente não possui tendência em implementar a Gestão do Conhecimento, tampouco possui processos de treinamento e capacitação. Portanto a Prefeitura deve desenvolver ações estratégicas, visando uma metodologia para Gestão do Conhecimento e assim melhorar seu desempenho como um todo.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento; Capacitação e Treinamento; Desempenho.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo conocer las acciones necesarias para crear una instancia para Gestión del Conocimiento teniendo como foco la mejora del desempeño organizacional en la percepción de los servidores de la Prefectura Municipal de Santana do Livramento / RS. En la sociedad de la información y conocimiento, la administración pública con el fin de mejorar su desempeño y mejor atender al ciudadano necesita hacer uso de herramientas que le ayuden a optimizar sus activos de conocimientos, sus servidores. Para desarrollar este estudio se utilizó el método de estudio de caso por el cual analizó la institución mencionada, teniendo como objetivo de investigación a los servidores municipales. El estudio tiene carácter descriptivo, con sesgos cualitativo y entrevista semiestruturada para obtener el levantamiento de datos, así como análisis de contenido a fin de analizar los datos obtenidos. Los resultados del estudio demuestran que la Prefectura Municipal actualmente no tiene tendencia a implementar la Gestión del Conocimiento, tampoco tiene procesos de entrenamiento y capacitación. Por lo tanto, la Prefectura Municipal debe desarrollar acciones estratégicas, buscando una metodología para Gestión del Conocimiento y así mejorar su desempeño como un todo.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento; Capacitación y Entrenamiento; Desempeño.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade pode-se verificar que as organizações que apresentam os melhores níveis de desempenho e competitividade são aquelas que mais se esforçam em gerenciar e investir na riqueza imensurável que possuem, o conhecimento, que está incutido na mente de seus colaboradores e ainda todo aquele conhecimento que pode vir a ser desenvolvido por eles.

As organizações privadas, para manterem-se no mercado em que atuam, precisam ser competitivas e inovadoras. Então se não gerirem o conhecimento de, pelo menos dos seus colaboradores, tendem a desaparecer.

A Administração Pública através do uso dos recursos que dispõe, oriundos da arrecadação de impostos recolhidos da sociedade, deve em contra partida ofertar a prestação de serviços públicos e criar condições ao bem comum, à uma sociedade cada vez mais exigente e que sabe exercer pressões legítimas ao aparato governamental. Em um cenário de inúmeras necessidades e recursos escassos. A busca para melhorar a capacidade de gestão deve ser constante, para isso o gerenciamento do conhecimento no setor público é, em consequência, buscar o cumprimento dos princípios constitucionais que norteiam a Administração Pública.

Como forma de atingir seus objetivos institucionais e melhorar vários aspectos da sua gestão, o setor público deve buscar alternativas de gestão que priorize o maior patrimônio que possui, o conhecimento que possuem as pessoas que compõem o seu quadro funcional. A gestão do conhecimento trata de uma metodologia de integração para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento produzido e mais o que as pessoas produzem no ambiente organizacional, a fim de subir os níveis de eficiência, melhorar a qualidade e efetividade junto à sociedade, com vistas a contribuir para o cumprimento dos princípios constitucionais de Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência na Administração Pública, como elenca Batista (2012).

Atualmente as organizações públicas, do ponto de vista da opinião pública, parecem ser ineficientes, sendo que os servidores públicos, no que possuem estabilidade no emprego, supõe-se que acomodam-se de maneira muito fácil, tendo como aliados a inexistência de práticas de gestão que priorizem o treinamento e a capacitação permanente faz com que este setor não cumpra seu papel plenamente.

Com isso, este estudo traz como pergunta central de pesquisa: **Quais as ações necessárias para a criação de uma instância para Gestão do Conhecimento na Prefeitura Municipal de Santana do Livramento com vistas ao desempenho organizacional?**

Para auxiliar na resposta do questionamento formulado acima, optou-se por estabelecer os seguintes objetivos:

a) **Objetivo geral:** Conhecer as ações necessárias à criação de uma instância para Gestão do Conhecimento tendo como foco a melhoria do desempenho organizacional na percepção dos servidores da Prefeitura de Santana do Livramento/RS.

b) **Objetivos específicos:** Identificar as tendências da Prefeitura de Santana do Livramento/RS para adoção da Gestão do Conhecimento; Verificar como se dão os processos de capacitação e treinamento na Prefeitura de Santana do Livramento/RS; e Verificar como ações de Gestão do Conhecimento tem contribuído para o desempenho organizacional da Prefeitura de Santana do Livramento/RS.

Os estudiosos em Administração Pública vêm ao longo dos tempos tentando aprimorar, cada vez mais, as práticas de gestão no setor público a fim de melhorar vários aspectos da gestão e esses aspectos tratam do desempenho organizacional, da competitividade e da eficiência. Sendo, que para alcançar esses aspectos o caminho pode ser o gerenciamento do conhecimento.

Diante disto, este estudo justifica-se na medida em que, na era da informação, surge um novo elemento na pirâmide da economia, o conhecimento. Em um ambiente cada vez mais competitivo, diante de amplas necessidades e recursos escassos é preciso maior capacidade de gestão, então, gerenciar o conhecimento poderá manter a competitividade, melhorar o desempenho organizacional e humano, ajudando a gestão pública a gerir seus recursos com eficiência e eficácia.

Segundo Terra (2000), ao contrário de outros tempos, atualmente, o fator conhecimento passa a ser prioridade número um para as organizações, uma vez que ter boa localização, acesso à mão de obra menos dispendiosa, a recursos naturais e a recursos financeiros não representam mais os únicos fatores de sucesso às organizações.

Para tanto, os gestores públicos, a fim de cumprirem a legislação e alcançarem resultados positivos de sua gestão, precisam investir no seu maior patrimônio que é o conhecimento.

Assim sendo, ao desenvolver este estudo teve-se em mente que o mesmo poderá servir de base para outras pesquisas que venham a abordar este mesmo tema, ou seja, concentrando-se um conjunto de autores que conceituam e definem a gestão do conhecimento, espera-se contribuir com novos estudos acadêmicos, isto justificando esta pesquisa do ponto de vista teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No desenvolvimento dos aspectos teóricos deste estudo, abordou-se, inicialmente, diversos conceitos desenvolvidos por alguns autores que estudam a temática gestão do conhecimento, em seguida capacitação e treinamento e desempenho organizacional.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

As relações econômicas na sociedade atual estão diretamente ligadas ao nível de conhecimento que as organizações dispõem e utilizam na fabricação de produtos, bens e serviços, o grande diferencial não é mais a sua imponente estrutura física, mas sim a capacidade de efetivar o conhecimento dos seus recursos humanos.

Para um melhor entendimento sobre gestão do conhecimento, torna-se prudente expor os conceitos a cerca do que são dados e informação e conhecimento.

Conforme Davenport e Prusak (1998), dados são o conjunto de fatos isolados, relativos a acontecimentos, ou seja, matéria prima para criação da informação. Os dados não deixam de ser importantes para a organização, embora, nada dizem sobre sua própria importância. As informações, por sua vez, nada mais são do que os dados interpretados, o dado, agora, possui importância e um sentido, e a informação com valor agregado resulta em conhecimento.

Logo, Drucker (2001, p.165), elucida que:

o conhecimento não é impessoal, como o dinheiro. Não reside em um livro, num banco de dados, um programa de software; estes contêm apenas informações. O conhecimento está sempre incorporado em uma pessoa; é levado com ela; criado, aumentado ou aprimorado por uma pessoa; aplicado, ensinado e transmitido; usado ou mau empregado por uma pessoa.

Probst, Raub e Romhardt (2002), identificam que, conhecimento é o conjunto total, incluindo cognição e habilidades, tanto teóricas como práticas, regras e instruções de como proceder, de que as pessoas fazem uso diariamente com a finalidade de resolução dos problemas. Logo, o conhecimento tem sua base em dados e informações, mas, ao contrário deles está sempre vinculado a pessoas. Os mesmos autores continuam, e conceituam como

ativos do conhecimento a base de dados e informações sobre os quais se constituem o conhecimento individual e organizacional que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas.

Na concepção de Takeuchi e Nonaka (2008), existem dois tipos de conhecimento: o explícito, o qual pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, manuais, especificações para produtos, recursos visuais ou fórmulas científicas este conhecimento pode ser transmitido em linguagem formal; e o conhecimento tácito, não está aparente e nem explicável, é especificamente pessoal, tornando-se difícil sua comunicação, formalização e compartilhamento, envolvendo fatores intangíveis, como, as intuições e os palpites.

No âmbito do setor público o conhecimento pode ser assim entendido, como explica Bergue (2010, p. 477):

Conhecimentos, já pensando no contexto da administração pública, podem ser entendidos como aqueles elementos conceituais ou técnicos que uma pessoa detém ou precisa ter para o exercício de determinada atividade. [...] Os conhecimentos sob certas perspectivas, podem ser considerados o vetor mais facilmente operacionalizável no caso da administração pública.

Terra (2000) ressalta que dentre os vários modelos de gestão existentes, está a gestão do conhecimento. Este modelo utiliza-se de uma série de técnicas e instrumentos com ênfase nas rotinas da esfera gerencial e também de infraestrutura física e digital, assim sendo, o emprego destes mecanismos e ferramentas vêm, conseqüentemente, facilitar, favorecer e estimular as relações humanas, no que diz respeito à criação, às trocas e à disseminação de conhecimentos de um indivíduo para o outro e entre vários indivíduos.

Ao se analisar as observações de Probst, Raub, Romhardt (2002), vê-se que a gestão do conhecimento consiste na interligação de um conjunto de técnicas integradas e deliberadas aplicadas à aproveitar as oportunidades, formulando assim a base de conhecimento. Com o objetivo de evidenciar o conhecimento, a gestão do conhecimento neste contexto, por consequência, está para assegurar o uso e o desenvolvimento de habilidades e de conhecimentos que sejam importantes para atingir os objetivos da organização.

Já, na visão de Takeuchi e Nonaka (2008), entende-se por gestão do conhecimento a uma gama de procedimentos organizados de forma sistemática, voltados a criar, estocar, compartilhar e aproveitar de forma eficiente o conhecimento, a fim de divulgar o compartilhamento dos saberes resultantes das interações entre as pessoas e entre os grupos de pessoas.

Para Terra (2000), um ambiente propício à gestão do conhecimento deve estar livre das características e da cultura hierarquizada e burocrática, adotando, portanto, como prioridades da organização: a) Trabalho em equipe, que tem competências múltiplas, amparadas por sistemas de informações que possam garantir a captação, codificação, transferência e rápido acesso aos conhecimentos acumulados pela organização; b) Liderança adaptável a diversos cenários, onde se vê uma maior delegação de responsabilidades e níveis de hierarquia minimizados.

Para Batista (2012, p.49), a gestão do conhecimento no âmbito da administração pública é:

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

Em órgãos públicos a Gestão do Conhecimento possibilita que mais de uma pessoa se responsabilize pela execução das tarefas.

A gestão do conhecimento, uma vez implementada na organização, vem auxiliar, de forma eficiente, o uso e aplicações dos conhecimentos, que podem ser individuais ou coletivos, fazendo com que a organização venha a atingir seus objetivos de forma mais efetiva como ressaltam Probst, Raub e Romhardt (2002).

2.2 CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O ramo da gestão de pessoas abrange variados aspectos nas organizações, atualmente as atividades de capacitação e treinamento representam um desses aspectos, no que se refere ao setor público, podendo ser de suma importância para a organização, aos servidores e aos usuários dos serviços públicos.

Para que as organizações produzam de forma eficiente e eficaz e tenham em seus quadros pessoas competentes, torna-se indispensável que elas invistam em programas de treinamento do seu pessoal, não somente no momento da admissão, mas também com continuidade, vale lembrar que os recursos humanos são os mais importantes em qualquer organização (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Sobre a temática treinamento, uma das definições de Lacombe (2008, p.270 e 271) é:

[...] qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades. [...] toda empresa tem suas peculiaridades e especificidades, que o empregado desconhece ao ser admitido; os empregados são selecionados com base em suas qualificações gerais, e as empresas muitas vezes, têm técnicas, tecnologias, políticas, normas e planos específicos, que precisam ser ensinados.

Chiavenato (2010), ao abordar a gestão de pessoas, identifica que o treinamento, em primeiro lugar constitui um processo de aprendizagem, para mudar comportamentos e introduzir novos hábitos, preparando as pessoas para que sejam produtivas no desempenho do cargo que ocupam, salientando também, que o treinamento pode ser uma forma de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.

Bergue (2010) comenta que no setor público, considera-se treinamento, a atividade de curto prazo, na qual busca preparar o servidor, agregando novas habilidades, para que este venha a desempenhar as tarefas que estão previstas nas atribuições de seu cargo, é por meio desse mecanismo que ocorre a readaptação do agente quando introduzidas mudanças na esfera de sua competência, por ocasião de reorganização, utilização de novas tecnologias, surgimento de novo produto, bem ou prestação de um novo serviço público, o processo de treinamento deve ser continuado e não somente quando se assume um cargo. Por ocasião das necessidades públicas modificarem-se de tempo em tempo, e pela permanente edição de novas legislações ou modificações das existentes, a administração pública pode atuar de forma dinâmica, quanto ao treinamento de seu pessoal.

Diante dos aspectos conceituais revisados sobre a temática capacitação e treinamento nas organizações pode-se observar a elevada importância do investimento em treinamento como forma de valorizar o servidor para que este obtenha a realização e ao mesmo tempo consiga de forma eficiente atender as demandas dos cidadãos os quais esperam encontrar investidos em cargos públicos profissionais vocacionados e conhecedores da sua importância para a sociedade.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A sociedade brasileira vem sendo exposta ao baixo índice de retorno dos serviços públicos comparado a alta variedade de tributos que lhes é imposta. Diante deste cenário o desempenho passa a ser pauta importante para a administração pública.

Drucker (2001), contribui expondo que, uma organização somente consegue se consolidar e obter bom desempenho se estiver permanentemente focada no seu objetivo institucional e no gerenciamento do conhecimento de seu pessoal, tornando-se uma organização de aprendizagem e ensino. Os fatores que afetam negativamente o desempenho das organizações estão relacionados com a diversidade de objetivos e a desatenção com o conhecimento de seu pessoal. Uma organização pode ser considerada uma ferramenta que, quanto mais especializada for, maior será sua capacidade de desempenho no seu objetivo. Continuando, Drucker (2001, p.48) expõe que:

Uma vez que a moderna organização é composta de especialistas, cada um com sua própria área restrita de especialização, sua missão deve ser muito clara. A organização deve ser determinada, ou seus membros ficarão confusos. Eles seguiram sua própria especialidade em vez de se dedicar a tarefa comum. [...] Somente uma missão focalizada e comum irá manter a organização unida e permitirá que ela produza.

Para Low e Kalafut (2003), o ambiente de trabalho é um sistema social, e na obtenção de um ambiente de alto desempenho, não há uma receita pronta a ser aplicada, sendo, importante observar fatores básicos, como, ambientes propícios a criatividade, inovação, comunicação e ajuda entre as pessoas no ambiente de trabalho, caracterizando-se a uma família unida. Os autores descrevem como práticas e políticas a serem observadas, quatro elementos principais relacionados ao alto desempenho da organização:

- a) Delegação de poderes: os funcionários devem ser preparados a não somente executarem atividades relativas ao seu cargo, mas podem tomar decisões ou atuarem em atividades de nível imediatamente acima do seu, fazendo com que se sintam valorizados;
- b) Comunicação aberta: ambiente caracterizado por alto nível de confiança dos e nos gerentes, quando ocorre um problema respeita-se a constatação e considerações dos níveis subordinados;
- c) Avaliação de desempenho: de forma que considere diversos objetivos tanto teoria como na prática, mensuração de intangíveis e tangíveis, como por exemplo, mensuração de satisfação de clientes como desempenho do setor de recursos humanos nas contratações e envolver os funcionários no estabelecimento de metas;
- d) Paixão e comprometimento: a organização esforça-se para selecionar pessoas que irão adaptar-se com a cultura da organização, a delegação de poderes e a comunicação aberta são práticas consolidadas nestas organizações.

Para Bergue (2011), no setor público a adoção do Balanced Scorecard, que significa instrumento de gestão estratégica abrangendo múltiplas perspectivas da organização e integrando as funções administrativas de planejamento, de organização, de direção e de controle, é possível alcançar e melhorar o desempenho da organização, uma vez que o usuário do serviço público assume posição preponderante para fins de aferição dos resultados alcançados. Notadamente no âmbito do setor público a prática de um colega avaliar o outro não está consolidada na cultura organizacional que ainda possui traços do clientelismo, o gestor para maximizar o desempenho organizacional e atingir a eficiência no uso dos

recursos, a eficácia no alcance dos objetivos e a efetividade com impacto positivo da ação, deverá introduzir mensuração do desempenho fazendo interação com processo de capacitação e educação corporativa, entre outros.

3 METODOLOGIA

Nesta etapa apresentam-se os aspectos metodológicos que foram utilizados para atingir os objetivos da pesquisa, inicialmente aborda-se a caracterização da pesquisa, a população e amostra, a coleta de dados e a análise.

Com o intuito de alcançar os objetivos da pesquisa optou-se pelo caráter descritivo. Para Gil (2008), são caracterizadas pesquisas descritivas, as que tem o objetivo primeiro, de descrever as características de determinada população ou acontecimentos. São consideradas também descritivas as pesquisas que visam estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos, levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população e as que visam descobrir a existência de associações entre as variáveis.

Para Triviños (2008), na pesquisa descritiva, o investigador, precisa fazer uso de uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, neste tipo de estudo pretende-se descrever os fatos e os fenômenos de determinada realidade.

Esta pesquisa também teve como característica o viés qualitativo, que conforme Triviños (2008) diz que a pesquisa qualitativa busca trazer à tona a percepção das pessoas sobre um dado fenômeno. A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador extrair dos seus informantes a impressão que este tem sobre os fatos que o cercam.

O método escolhido para a presente pesquisa foi o estudo de caso, por se tratar de uma instituição com aspectos heterogênicos possuindo diversas peculiaridades nas diferentes áreas. Neste caso o estudo de caso permite realizar diversas formas de pesquisa.

Desenvolvido na Prefeitura de Santana do Livramento/RS, ressalta-se que o estudo de caso, segundo Gil (2008) permite ao pesquisador fazer um mergulho profundo em uma determinada realidade e dela retirar um conjunto de informações necessárias para conhecer o fenômeno que está sendo estudado, que neste caso foi a Gestão do Conhecimento na Prefeitura Municipal. Este autor ainda aborda que, o estudo de caso pode ser aplicado quando se estuda uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social.

Um estudo de caso pode ser retratado a partir de uma história sobre um determinado fenômeno, tanto do passado como atual. Entretanto, este deve ser elaborado a partir de múltiplas fontes de dados, podendo ser utilizado além da entrevista a observação. Neste sentido, para Yin (2005) o estudo de caso refere-se a uma investigação que se dá de forma empírica dentro de um contexto real. O autor ainda aborda que este método possibilita que se tenha uma visão holística sobre o comportamento de pequenos grupos, processos organizacionais ou mesmo administrativos, o que foi o caso deste presente estudo.

Ainda com relação ao estudo de caso, neste estudo por motivo de conveniência optou-se pelas Secretarias Municipais de, Administração, de Assistência e Inclusão Social, de Educação e Planejamento e Meio Ambiente.

O presente estudo teve como sujeitos de pesquisa um universo de 08 indivíduos, sendo 07 servidores de carreira e 01 em cargo em comissão, formando uma dupla de servidores para cada secretaria municipal, sendo todas as duplas formadas por um servidor de cargo hierárquico superior e um inferior. Cabe ressaltar que na pesquisa qualitativa os sujeitos que compõem o universo e a amostra podem ser escolhidos de maneira intencional, segundo Roesch (1999).

Os sujeitos foram identificados nesta pesquisa como Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4, Entrevistado 5, Entrevistado 6, Entrevistado 7, e Entrevistado 8, buscando-se preservar a identidade de cada respondente.

Nesta pesquisa os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, aplicadas por meio de um roteiro de entrevista, no Apêndice A, previamente elaborado com base na fundamentação teórica, e conforme o Quadro 1, no período compreendido entre os meses de março e abril do ano de 2018. Para Gil (2008), a entrevista traduz-se em uma técnica que permite ao investigador obter dados e informações necessárias para a investigação. Ainda na visão do autor acima cabe destacar que esta é a técnica mais utilizada para a coleta de dados no âmbito da pesquisa das ciências sociais.

Conforme entendimento de Triviños (2008), vê-se que a entrevista semiestruturada é capaz de propor ao investigador situações que privilegiam sua tarefa, que a de ir a campo e levantar os dados necessários para o seu estudo. Ainda, ao fazer uso desta técnica, o investigador vai a campo com a idéia antecipada de que os entrevistados terão tanto liberdade quanto espontaneidade, deixando o estudo mais rico no que diz respeito a percepção dos sujeitos da pesquisa.

Como já abordado anteriormente, o presente estudo teve o viés qualitativo e, conseqüentemente, utilizou para a análise e interpretação dos dados a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977) trata-se da análise de dados a partir da fala dos entrevistados e a relação destas com os teóricos utilizados na fundamentação teórica.

Este estudo desenvolveu-se a partir das seguintes categorias temáticas, tanto a elaboração do roteiro anteriormente citado como a análise dos dados.

Quadro 1 - Categorias Temáticas

TEMAS	SUBTEMAS
Gestão do Conhecimento	Metodologia Integrada para Criação de Instância de Gestão de Conhecimento na Prefeitura de Santana do Livramento;
	Gestão do Conhecimento no Âmbito da Prefeitura de Santana do Livramento;
	Vantagens ou Importância da Gestão do Conhecimento na Prefeitura de Santana do Livramento;
	Tendências para Implementação da Gestão do Conhecimento na Prefeitura de Santana do Livramento;
Capacitação e Treinamento	Treinamento como Atividade de Curto Prazo na Prefeitura de Santana do Livramento
	Ações de Capacitação e Treinamento na Prefeitura de Santana do Livramento
	Direcionamento para Capacitação e Treinamento na Prefeitura de Santana do Livramento
Desempenho Organizacional	Influência da Gestão do Conhecimento no Desempenho na Prefeitura de Santana do Livramento
	Influência da Gestão do Conhecimento no Desempenho Pessoal do Servidor
	Ações de Implementação da Gestão do Conhecimento com vistas à Melhoria do Desempenho da Prefeitura de Santana do Livramento

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do Quadro 1, a análise dos dados foi feita com base nos elementos Gestão do Conhecimento, Capacitação e Treinamento, Desempenho organizacional, conforme descrito no próximo capítulo.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Tomando por base os objetivos específicos estabelecidos para desenvolvimento deste estudo, aqui são apresentados e discutidos os dados obtidos por meio das entrevistas e analisados embasando-se nos autores trazidos na fundamentação teórica.

4.1 Perfil dos Atores Envolvidos

A seguir será apresentado o perfil dos entrevistados, embasando-se no roteiro de entrevista aplicado, onde foi possível chegar em tal análise:

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Sexo	Idade	Função que desempenha	Tempo na função
E 1	M	33 anos	Secretário de Administração	15 meses
E 2	F	46 anos	Atendente no Setor de Protocolo Geral	7 anos
E 3	F	31 anos	Secretária Adjunta da Assistência e Inclusão Social	13 meses
E 4	F	48 anos	Entrevistadora do Cadastro Único	18 meses
E 5	F	40 anos	Coordenadora Pedagógica da Secretaria de Educação	4 anos
E 6	M	39 anos	Servidor do Setor de Registro e Documentação Escolar	5 anos
E 7	M	49 anos	Secretário de Planejamento e Meio Ambiente	40 dias
E 8	M	44 anos	Escriturário na Planejamento e Meio Ambiente	8 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no quadro acima, tem-se que os entrevistados apresentam-se igualmente representados em termos de sexo, sendo que estes constituem-se em 4 homens e 4 mulheres, todos com idade entre 33 e 49 anos de idade.

Ainda é possível identificar que, do total de entrevistados, a maioria está atuando no cargo há mais de um ano. Embora, cabe salientar que um dos entrevistados está trabalhando no cargo do primeiro escalão há apenas 40 dias. Ainda cabe registrar que os sujeitos de pesquisa têm como características a seguinte descrição, são quatro que ocupam o primeiro escalão e quatro que ocupam níveis gerenciais mais baixos, sendo que o entrevistado que possui mais tempo no cargo é um servidor operacional, com 08 anos de exercício na função.

4.2 Gestão do Conhecimento na Prefeitura de Santana do Livramento

Neste tópico serão descritos e discutidos os dados a cerca do conceito da metodologia para Gestão do Conhecimento, Gestão do Conhecimento no âmbito da Prefeitura, vantagens da Gestão do Conhecimento e as tendências para implementação da Gestão do Conhecimento na Prefeitura.

4.2.1 Metodologia Integrada para Criação de Instância de Gestão de Conhecimento na Prefeitura de Santana do Livramento

Quanto ao entendimento dos entrevistados a cerca do conceito sobre gestão do conhecimento, a grande maioria declara que não tem claramente definido o conceito, tampouco, que este deve abranger a administração pública como um todo e não somente uma pessoa ou um setor.

O Entrevistado 2 ao responder sobre a metodologia integrada expôs que:

a gestão do conhecimento é quando tu conhece aquilo que estás fazendo e essa metodologia não é empregada na prefeitura. Quando não sei resolver um assunto, busco ajuda de outro colega, isso poderia ser evitado se tivéssemos uma gestão do conhecimento.

Já o Entrevistado 3 fala do melhoramento e aprimoramento dos serviços como decorrência da gestão do conhecimento, dizendo que: *“trata-se de um equipamento pra melhorar ou aprimorar na execução dos serviços ou todos os servidores ou de um órgão ou de uma secretaria e deve ser implementado com a participação dos servidores”*.

O Entrevistado 5 entende que: *“quando um funcionário possui um determinado conhecimento e este acaba por compartilhar com os colegas”*.

Porém, o entrevistado 8 diz que: *“é o compartilhamento de experiências no ambiente de trabalho que um servidor vai compartilhando com os demais”*.

Os entrevistados não se aproximam integralmente, destoando em parte da visão de Batista (2012), que define a Gestão do Conhecimento como uma metodologia de integração para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento produzido e mais o que as pessoas produzem no ambiente organizacional, a fim de subir os níveis de eficiência, melhorar a qualidade e efetividade junto à sociedade.

O Entrevistado 7 expos que:

Entendo por gestão do conhecimento como um processo, gerenciar na administração pública é prover meios pra que as coisas aconteçam, a fim de atingir um objetivo, quando o conjunto de informações tornam-se conhecimentos, estes devem estar de alguma maneira, registrados, tabulados, quantificados e disponíveis às pessoas para auxiliarem na tomada de decisão, para melhorar permanentemente os processos de atendimento das necessidades dos contribuintes.

Com o que é exposto por Takeuchi e Nonaka (2008), o qual definem por gestão do conhecimento a uma gama de procedimentos organizados de forma sistemática, voltados a criar, estocar, compartilhar e aproveitar de forma eficiente o conhecimento, a fim de divulgar o compartilhamento dos saberes resultantes das interações entre as pessoas e entre os grupos de pessoas, podemos verificar que o Entrevistado 7 entre os outros entrevistados é o que mais se aproxima na definição para Gestão do Conhecimento.

4.2.2 Gestão do Conhecimento no âmbito da Prefeitura de Santana do Livramento

Os Entrevistados foram questionados no sentido de verificar se já ouviram falar em Gestão do Conhecimento no âmbito da Prefeitura ou especificamente no setor em que atuam, sendo possível observar que a maioria nunca ouviu falar na Gestão do Conhecimento, tanto na Prefeitura como também em seu setor de atuação.

O Entrevistado 1 assim contribuiu: *“no âmbito da Prefeitura não identifico conversa sobre a Gestão do Conhecimento, embora, devido minha formação acadêmica, pessoalmente já ouvi algo sobre o tema, e no setor que estou o assunto também não é familiar”*.

O Entrevistado 8 ao responder o questionamento expôs que:

Eu nunca ouvi falar nessa metodologia de gestão do conhecimento, tampouco aqui no setor em que trabalho, acho uma questão importante porque muitos colegas atuam com base em experiências de colegas mais antigos que nem sempre corresponde ao procedimento correto, e essa conduta errada vai se prolongando ao longo do tempo, prejudicando o desempenho do funcionário e por consequência da Prefeitura.

Revisando a literatura é possível verificar vários estudos sobre ações de implementação de práticas de Gestão do Conhecimento em vários entes públicos no país, como por exemplo na Prefeitura de Curitiba, na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), na Fundação Oswaldo Cruz-BA, nas Universidades Federais do País, no Instituto Mineiro de Agropecuária, etc., conforme Batista (2012), com relação as práticas de Gestão do Conhecimento no setor público, em estudo publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o autor destaca o caso de Implementação e Avaliação dos Prontuários de Atendimentos no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, premiada em 2002 no 7º Concurso de Inovação na Gestão Pública da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em decorrência dessa implementação, o conhecimento de como tratar quinze doenças passou a ser informatizado e compartilhado entre o corpo médico da organização, permitindo que o conhecimento dos médicos mais experientes servisse de auxílio aos médicos novos ou menos experientes do hospital. Embora na percepção da maioria dos servidores de que a Prefeitura não faz uso da Gestão do Conhecimento pode-se verificar vários casos de utilização da Gestão do Conhecimento nas organizações.

4.2.3 Vantagens ou Importância da Gestão do Conhecimento na Prefeitura de Santana do Livramento

Quando indagados quanto as vantagens ou importância da Prefeitura de Santana do Livramento fazer uso da Gestão do Conhecimento como forma de melhorar o desempenho, os entrevistados, afirmam em unanimidade que a gestão do conhecimento traz vantagens para a organização e pode contribuir positivamente para melhorar no desempenho da Prefeitura.

Assim expõe o entrevistado 2: *“é importante como também vantajoso não só para a prefeitura como para o funcionário, que poderá elevar sua autoestima e a prefeitura poderá ofertar serviços de qualidade e usar melhor seus recursos, cumprindo também as leis”*.

O entrevistado 5 acredita que: *“ o tema é importante e reflete para a melhoria do resultado final do trabalho, porque quando o conhecimento é compartilhado e divulgado, o funcionário consegue usar o conhecimento em prol da sociedade”*.

Os relatos convergem com Bergue (2011), que expõe que o uso efetivo da Gestão do Conhecimento no setor público se faz importante por poder ajudar as organizações a enfrentar novos desafios, aderir a práticas inovadoras na gestão e melhorar na qualidade dos processos, produtos e serviços ofertados aos cidadãos.

Também convergem com Batista (2012), pois, este afirma que a gestão do conhecimento se faz importante por possibilitar tanto ao gestor como ao servidor um aprendizado constante, uma predisposição das equipes à práticas inovadoras, fazendo com que ocorra a auto realização do pessoal que por consequência deve elevar os níveis de eficiência, melhorar a qualidade e efetividade junto à sociedade, com vistas a contribuir também para o cumprimento dos princípios constitucionais de Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência na Administração Pública.

4.2.4 Tendências para Implementação da Gestão do Conhecimento na Prefeitura de Santana do Livramento

Outra questão feita aos entrevistados, foi, se eles identificam nos gestores do município tendências em implementar a Gestão do Conhecimento no âmbito da Prefeitura ou em algum setor. Em análise das falas dos entrevistados foi possível verificar em sua grande maioria que estes não percebem essa tendência.

Assim comenta o Entrevistado 2:

não identifico por parte do prefeito ou de algum secretário municipal essa tendência de implementar a gestão do conhecimento, o que posso verificar é a iniciativa de servidor ou servidores em determinado setor isoladamente que desenvolvem de forma rudimentar algum mecanismo como forma de organizar e não perder o conhecimento consolidado pertinente ao ramo da atividade que desempenham.

Continuando o Entrevistado 7 diz que:

posso verificar alguma tendência por parte de servidor isoladamente como forma de melhorar suas condições de trabalho, mas, por parte dos gestores com cargo eletivos, com poder de decisão, não vejo nenhuma tendência de implementar nenhum tipo de gestão, uma vez que estes preocupam-se tão somente com seus salários e o próximo pleito.

Para o Entrevistado 4:

não verifico por parte dos gestores do primeiro escalão do governo tendência para a gestão do conhecimento, também tem o problema de que na Prefeitura, é comum um governo, se esforça consulta os servidores para implementar uma ação, durante os dois últimos anos de governo, por exemplo, aí quando troca o governo, a ação é abandonada ou toma outro formato muito diferente, então essas práticas não contribuem com a administração, e no final, quem sempre perde é a comunidade.

No entendimento de Bergue (2010), na sociedade do conhecimento, para a gestão de pessoas, recursos e orçamentos e dos serviços públicos, não há outra tendência senão a gestão do conhecimento, como forma de melhoria de seus processos, contribuição nos resultados e evitando assim prejuízos à sociedade.

Na mesma linha de pensamento, Batista (2012) ressalta que administração pública tende e precisará assumir uma nova configuração, baseada em informação e conhecimento, na qual deve buscar a conexão entre pessoas, lideranças e tecnologias, caminhando desta forma à um efetivo gerenciamento do conhecimento, atingindo assim melhores resultados. Então a Prefeitura parece ir em sentido contrário à implementação da Gestão do Conhecimento.

4.3 Capacitação e Treinamento

Neste tópico tratou-se de descrever e discutir, quanto ao conceito, as ações de treinamento desenvolvidas pela Prefeitura e quanto ao direcionamento para capacitações e treinamentos.

4.3.1 Treinamento como atividade de curto prazo na Prefeitura de Santana do Livramento

Tratou este questionamento quanto ao entendimento que os entrevistados possuem a cerca da temática de capacitação e treinamento. Ao analisar o conteúdo das falas dos Entrevistados a maioria não demonstrou dificuldade para definir a questão.

O Entrevistado 1 salienta que: *“é uma atividade que serve para possibilitar a pessoa a fazer a tarefa na qual é obrigação do cargo que ocupa, podendo este melhorar suas técnicas ao longo do tempo, o treinamento pode ser realizado de tempos em tempos”*.

Já o Entrevistado 5 entende que:

O treinamento é realizado em curto prazo, e serve para deixar a pessoa apta quanto ao exercício do cargo ou quando há implementação de novas tecnologias no seu trabalho, já, a capacitação pode ter maior tempo de duração, servindo para agregar novos conhecimentos por ocasião de ampliação de responsabilidade quando por exemplo servidor é posto em cargo de hierarquia superior.

Pode-se perceber que os entrevistados sem dificuldade, aproximam-se dos autores, que neste mesmo raciocínio, Lacombe (2008) define que treinamento e capacitação estão relacionados com atividade que serve para contribuir de forma a tornar apta a pessoa para desempenhar sua função, elevar seu nível de capacidade e desempenho, preparar a pessoa a exercer melhor sua função, ou também prepará-la à exercer uma nova função, readaptando a pessoa a cada peculiaridades da organização. E para Bergue (2010) contribui afirmando que há o treinamento e o desenvolvimento, sendo o treinamento, atividade de curto prazo, com vistas a preparação de agente em função da especificidade do cargo delimitada por lei, e desenvolvimento, como, potencialização da formação profissional, ampliando a capacidade profissional, visando transcender os limites legais do cargo, na qual pode envolver funções mais complexas, como direção assessoramento superior ou coordenação qualificada.

4.3.2 Ações de Capacitação e Treinamento na Prefeitura de Santana do Livramento

Quanto ao questionamento realizado sobre as ações de capacitação e treinamento que os entrevistados têm participado ou percebem seus colegas participarem, os servidores lotados na Secretaria de Assistência e Inclusão Social e Secretaria de Educação, responderam que participam com certa frequência de capacitações e treinamentos de curto prazo, sendo que esses treinamentos são iniciativas do governo federal, em função das políticas públicas desenvolvidas por este ente, contudo, não percebem a ocorrência de ações de capacitação e treinamento de iniciativa do Governo Municipal. Como relata o Entrevistado 3: *“Atualmente tenho participado com frequência de capacitações e treinamentos relacionados ao Cadastro Único e ao Programa Bolsa Família, que é onde desempenho a função”*.

O Entrevistado 4 convergindo com o Entrevistado 3 diz que: *“as capacitações e treinamentos que eu e meus colegas participamos são iniciativas do governo federal, sendo, que por parte da Prefeitura isso não tem ocorrido”*.

Os servidores lotados nas secretarias de Administração e Planejamento também não percebem a ocorrência de ações de capacitações e treinamentos conduzidas por iniciativas da gestão municipal.

Contribuindo com o Entrevistado 4, respondeu o Entrevistado 8: *“neste setor praticamente não participamos de treinamentos ou capacitações que sejam iniciativa da Prefeitura, já participei de treinamentos há muito tempo quando estava lotado na Secretaria de Saúde”*.

Para Lacombe (2008) a formação de uma equipe de alto nível somente é possível se houver investimento da organização em treinamento frequente, salienta também que ao contrário do que ocorre no setor privado onde há receios de que o investimento em treinamento não seja aproveitado pela organização em função da rotatividade do pessoal, no setor público a tendência é que as pessoas permaneçam em seus cargos, então não há sentido em não treinar, podendo a organização concentrar ações de treinamento em um alto número de pessoas garantindo assim que o conhecimento adquirido não venha a perder-se por ocasião de rotatividade.

Para Bergue (2010) atualmente o setor público vem demonstrando frequente preocupação com a temática treinamento e capacitação como forma de melhorar seus níveis de desempenho e qualificar seus serviços, portanto, treinamento no setor público é uma necessidade da gestão comprometida. Na percepção dos servidores evidencia-se que a capacitação e treinamento não está na pauta da administração pública municipal.

4.3.3 Direcionamento para Capacitação e Treinamento na Prefeitura de Santana do Livramento

Os entrevistados, também foram questionados se eles percebiam a ocorrência de diferenças quanto ao direcionamento para realização de capacitações e treinamentos entre as secretarias municipais, ou seja, a questão quer verificar se a há secretarias que recebem mais treinamento ou capacitação do que outra.

Nesta questão a grande maioria afirma que há diferenças quanto ao direcionamento.

O Entrevistado 7 respondeu que:

Há sim diferenças no direcionamento visto que as Secretarias, de Educação, de Assistência e Inclusão Social e Saúde participam constantemente de capacitações visando a interface direta com o público que atendem, isso já não ocorre no restante das secretarias municipais onde posso perceber a inexistência de capacitações e treinamentos.

O Entrevistado 4 contribui dizendo que:

Eu posso perceber que as Secretarias Municipais que recebem recursos e que desenvolvem programas do Governo Federal ou Estadual estão com frequência participando de treinamentos e capacitações, e sei que tenho colegas que estão lotados em outras Secretarias que não possuem esse vínculo com as outras esferas de governo, que raramente participam de treinamentos, e também digo por mim, que já trabalhei em outra Secretaria e nunca participei de treinamentos, ao contrário da que estou hoje.

No entendimento de Druker (2001) o direcionamento é condenado, e continua, dizendo que as organizações costumam dizer que o seu quadro funcional compõem seu maior ativo, no entanto pode-se verificar que seus programas de treinamentos atendem na maioria das vezes o quadro gerencial, e quando os mercados entram em crise essas organizações são

as primeiras em reduzir seu pessoal, justamente os que trabalham em funções subordinadas, podemos concluir que o treinamento é importante em todos os níveis, o que contribui para a organização atingir seus objetivos e mantendo todo o quadro funcional comprometido com a organização.

Na mesma linha Bergue (2010) define que no setor público, cada servidor possui em determinado cargo, suas atribuições que estão expressas em manuais ou legislações, e que estes são parte de uma organização sistêmica, para tanto, o direcionamento em capacitações ou treinamento são disfunções que ocorrem em organizações do setor público quando estas não possuem definição de uma política de treinamento articulada com os objetivos da instituição. Existe um direcionamento para as capacitações e treinamentos na Prefeitura, provavelmente porque esta não desenvolve ações próprias para tal.

4.4 Desempenho Organizacional

Neste tópico tratou de descrever e discutir os dados quanto a influência da Gestão do Conhecimento no desempenho da Prefeitura, dos servidores e as ações de implementação da Gestão do Conhecimento com vistas ao desempenho da Prefeitura.

4.4.1 Influência da Gestão do Conhecimento no Desempenho na Prefeitura de Santana do Livramento

Outra questão realizada aos entrevistados serviu para verificar como a gestão do conhecimento pode influenciar no desempenho como um todo da Prefeitura. Nesta questão a totalidade dos entrevistados respondeu que a gestão do conhecimento pode influenciar positivamente o desempenho da Prefeitura.

O Entrevistado 6 respondeu que:

Com certeza a Gestão do Conhecimento pode melhorar o desempenho da Prefeitura, uma vez que os funcionários teriam condições de melhorar a sua forma de atuação e desta forma refletir positivamente no desempenho da Prefeitura, teriam acesso a conhecimentos compartilhados, já experimentados, a manuais de procedimentos ou até mesmo a uma base de dados servindo de suporte à sua atuação.

Já o Entrevistado 8 afirma que: *“a Gestão do Conhecimento pode melhorar o desempenho da Prefeitura, pois, teríamos uma metodologia para toda Prefeitura que serviria de suporte para o trabalho do servidor e também do gestor”*.

As declarações do Entrevistado 6 coincide com Batista (2012), pois este afirma que a Gestão do Conhecimento é uma metodologia na qual pode criar, compartilhar e fazer uso do conhecimento produzido na organização, ou seja, mobilizar o conhecimento buscando alcançar os objetivos estratégicos da organização, preparando a organização à enfrentar novos desafios, implementar soluções inovadoras e melhorar seu desempenho. Mesmo com as afirmativas dos entrevistados a gestão municipal ao que parece não tem este entendimento.

4.4.2 Influência da Gestão do Conhecimento no Desempenho Pessoal do Servidor

O intuito desta questão foi verificar como a Gestão do Conhecimento pode influenciar no desempenho pessoal do servidor. Os Entrevistados afirmaram em sua totalidade que seriam influenciados positivamente por ocasião da implementação da Gestão do Conhecimento.

O Entrevistado 7 contribuiu dizendo que: *“sem dúvida a Gestão do Conhecimento contribui para a auto estima, a realização profissional e pessoal, melhorando consequentemente o desempenho do servidor, o qual pode almejar melhor remuneração”*.

Já o Entrevistado 2 comenta que: *“seria uma alternativa positiva, pois, melhoraria as condições da nossa atuação no trabalho, podendo melhorar nosso atendimento ao cidadão e contribuir para nossa satisfação enquanto servidores”*.

É possível verificar que os entrevistados diferem de Batista (2012) o qual afirma que em um ambiente de Gestão do Conhecimento ocorre um ambiente de aprendizado e inovação no qual o servidor tem a possibilidade de ampliar seus conhecimentos e por consequência suas habilidades. Com relação a remuneração o Entrevistado 7 converge com Bergue (2010) quando expõe que a Gestão do Conhecimento possui grande interface com a aprendizagem no ambiente organizacional, podendo ser viável a vinculação dos programas de treinamentos com a política de remuneração.

4.4.3 Ações para Implementação da Gestão do Conhecimento com vistas à Melhoria do Desempenho da Prefeitura de Santana do Livramento

Tratou esta questão em apurar se na percepção dos entrevistados, a Prefeitura tem implementado ações quanto a Gestão do Conhecimento visando a melhoria do desempenho. Embora havendo opinião diversa, foi possível verificar nas falas da maioria dos entrevistados que a Prefeitura não realiza ações referente a Gestão do Conhecimento visando o seu desempenho.

O Entrevistado 2 expos que: *“em âmbito de Prefeitura não percebo ações para a Gestão do Conhecimento como forma de melhorar seu desempenho, salvo iniciativas isoladas de algum servidor como forma de melhorar suas condições de trabalho”*.

Já o Entrevistado 3 respondeu que: *“com a implementação do desenvolvimento estratégico por esta gestão atual poderá culminar com a implementação da Gestão do Conhecimento mas por enquanto não é isso que se vê”*.

Quanto as ações para implementação da Gestão do Conhecimento conforme relatado pela maioria dos entrevistados a Prefeitura não acompanha o conhecimento produzido por Terra (2000) que orienta algumas práticas necessárias como: a alta administração tem papel central no processo, assumindo visão sistêmica e ações estratégicas, definindo metas desafiadoras e motivadoras, desenvolver cultura organizacional para a inovação e aprendizado contínuo comprometendo-se com resultados de longo prazo, buscar práticas e estruturas administrativas menos burocratizadas baseadas no trabalho em equipes multidisciplinares com maior autonomia, políticas de administração de recursos humanos associadas a criação, armazenamento e difusão de conhecimentos na organização, acompanhar os avanços de tecnologia de informação e comunicação optando por sistemas que dependam dos indivíduos, preocupação com a mensuração de resultados sob várias perspectivas, sob o capital intelectual e por toda a organização.

Já para Batista (2012) a implementação de um modelo de Gestão do Conhecimento torna-se importante para a administração pública por fazer relação com a melhoria dos processos, produtos e serviços prestados a população, que por consequência altera positivamente os resultados organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário de globalização, com avanços tecnológicos e de informação incessantes, gerenciar o conhecimento que transita na organização pode contribuir para a administração pública em diversos aspectos, tais como a melhora do seu desempenho.

A fim de conhecer as ações necessárias para criação de uma instância para Gestão do Conhecimento tendo como foco a melhoria do desempenho organizacional na percepção dos servidores da Prefeitura de Santana do Livramento/RS, constatou-se que a Gestão Pública Municipal através da alta administração deve primar por ações de longo prazo, transcendendo os mandatos eletivos, e assumindo uma política de gestão que possa visar desenvolvimento estratégico, pensamento sistêmico, administração de recursos humanos visando o conhecimento e a aprendizagem contínua.

Com relação ao primeiro objetivo específico que foi identificar as tendências da Prefeitura de Santana do Livramento/RS para adoção da Gestão do Conhecimento, verificou-se nas falas dos servidores participantes da pesquisa que a Prefeitura não demonstra tendência no sentido de implementar a Gestão do Conhecimento.

O segundo objetivo específico tratou de verificar como se dão os processos de capacitação e treinamento na Prefeitura de Santana do Livramento/RS, sendo possível verificar que a Prefeitura por iniciativa própria não desenvolve processos quanto ao tema, pois não possui uma política própria para capacitações e treinamentos.

Seguindo para o terceiro objetivo específico o qual buscou verificar como ações de Gestão do Conhecimento tem contribuído para o desempenho organizacional da Prefeitura de Santana do Livramento/RS, ficou evidenciado através das declarações dos servidores que participaram da pesquisa que a Prefeitura não faz uso de metodologias para a Gestão do Conhecimento.

Analisando os dados coletados também pode-se verificar que a maioria dos servidores não conhecem e por isso não conseguem definir a Gestão do Conhecimento, havendo servidores que fazem uso do improvisado, como forma de reter, organizar e aproveitar os conhecimentos que já foram consolidados e que estão relacionados a suas esferas de trabalho como forma de melhorarem sua atuação.

Os treinamentos e capacitações que ocorrem no âmbito das secretarias municipais são ancoradas por iniciativas da esfera federal ou estadual, por ocasião de programas sociais ou políticas públicas destes entes, desenvolvidas no âmbito do município, pode-se destacar o direcionamento aos treinamentos e capacitações para as Secretarias Municipais de Educação, Saúde, Assistência e Inclusão Social.

A maioria dos servidores, não contam com mecanismos que possam auxiliá-los com conhecimentos necessários no dia a dia, possibilitando a criação de um ambiente propício a equívocos de condutas administrativas, não são incluídos em processos de treinamentos e capacitações, impossibilitando, o melhoramento da auto estima, auto realização profissional e pessoal, a eficiência e eficácia dos recursos que estão a sua disposição, e comprometendo resultados positivos quanto ao desempenho organizacional.

A adoção da Gestão do Conhecimento por parte da Prefeitura representa um passo importante na tentativa de solucionar diversos aspectos da gestão municipal, podendo ser implementada a partir de iniciativas coordenadas dos gestores do primeiro escalão com participação dos servidores em desenvolver ações de planejamento estratégico, de longo prazo, voltadas a criar, reter, desenvolver e compartilhar o conhecimento no ambiente organizacional, valorizando práticas continuadas de treinamento e capacitação, como forma de ampliar habilidades a fim de garantir a melhora contínua do desempenho da organização ao longo do tempo.

A dificuldade encontrada na realização deste estudo foi conseguir agenda para realização das entrevistas com alguns servidores e a demora no envio de livros solicitados a bibliotecas de outros campus.

A verificação se a mudança da cultura organizacional da Prefeitura é um fator positivo para adoção da Gestão do conhecimento fica como sugestão para futuros estudos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, Fábio 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.

BERGUE, Sandro T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3.ed. Caxias do Sul, RS: Educ, 2010.

BERGUE, Sandro T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Educ, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVENPORT, Tomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. Traduzido por Maria Lúcia L. da Rosa. Rio de Janeiro: Nobel, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008

LACOMBE, Francisco J. M; HEILBORN, Gilberto L. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOW, Jonathan; KALAFUT, Pam C. **Vantagem invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa**. Traduzido por Luciane de Oliveira Rocha. Porto Alegre, RS: Bookman, 2003.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso**. Traduzido por Maria A. Carpigiani. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

ROESCH, Silvia M. A. **Projeto de estágio e pesquisa em administração: Guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

TERRA, José. C. **Gestão do Conhecimento : O grande desafio empresarial : uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Casos: Planejamento e Métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este roteiro de entrevista tem como objetivo levantar dados para o estudo intitulado:

“IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE CRIAÇÃO DE UMA INSTÂNCIA PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PREFEITURA DE SANTANA DO LIVRAMENTO/RS TENDO COMO FOCO A MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL”. O presente estudo tem a orientação do Prof. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão. Sendo esta pesquisa um requisito para aprovação na disciplina de Pesquisa Aplicada do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Ressalta-se que os dados aqui coletados são absolutamente sigilosos, não serão divulgadas quaisquer informações que levem à identificação dos informantes-chave.

I – IDENTIFICAÇÃO SÓCIO-ECONÔMICA

- 1.1) Idade: _____ anos.
- 1.2) Sexo: a) Masculino b) Feminino
- 1.3) Função: _____
- 1.4) Quanto tempo na função: _____

II – QUESTÕES TEMÁTICAS

2.1 Tendências da Gestão do conhecimento na Prefeitura de Santana do Livramento

2.1.1) Gestão do conhecimento na visão de Batista (2012), é uma metodologia integrada para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento produzido e mais o conhecimento que as pessoas produzem no ambiente organizacional, a fim de subir os níveis de eficiência, melhorar a qualidade e efetividade junto à sociedade. Na sua visão, o que você entende por Gestão do Conhecimento?

2.1.2) Você já ouviu falar em Gestão do Conhecimento no âmbito da Prefeitura de Santana do Livramento ou especificamente no setor em que atua?

2.1.3) Na sua opinião qual a vantagem ou importância da Prefeitura de Santana do Livramento fazer uso da Gestão do Conhecimento como forma de melhorar o seu desempenho?

2.1.4) Você identifica por parte dos gestores municipais uma tendência em implementar a Gestão do Conhecimento no âmbito da Prefeitura de Santana do Livramento, ou especificamente no setor em que atua?

2.2 Processos e ações de Capacitação e Treinamento na Prefeitura de Santana do Livramento

2.2.1) Na visão de Bergue (2010) treinamento é definido como atividade de curto prazo, buscando preparar o servidor e agregar novas habilidades, para que este possa desempenhar as tarefas que estão previstas no cargo. No seu entendimento o que é capacitação e treinamento?

2.2.2) No seu ponto de vista quais são as ações de capacitação e treinamento que você tem participado ou percebe seus colegas participarem?

2.2.3) Na sua percepção há diferenças no direcionamento para treinamento e capacitação entre as secretarias municipais?

2.3 Relação entre Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional na Prefeitura de Santana do Livramento

2.3.1) No seu ponto de vista, como a gestão do conhecimento pode influenciar no desempenho como um todo da Prefeitura de Santana do Livramento?

2.3.2) No seu ponto de vista, como a gestão do conhecimento pode influenciar no desempenho pessoal do servidor?

2.3.3) Na sua percepção quais as ações que a Prefeitura Municipal tem implementado com relação à Gestão do Conhecimento com vistas à melhoria do desempenho?