



Maturidade em gestão do conhecimento no Poder Legislativo Municipal

Maturity in knowledge management in the Municipal Legislature

Priscila Perelles¹

Marcelo Rodrigues da Silva²

Ivan Carlos Vicentin³

Resumo

A sociedade atual fundamenta-se na informação e conhecimento, sendo assim, a gestão do conhecimento ganhou relevância para os governos e a administração pública. O poder legislativo municipal pode utilizar a gestão do conhecimento como ferramenta para desenvolver competências e gerar recursos de capital humano e agregar valor aos resultados oferecidos à sociedade. O objetivo é analisar o grau de maturidade em gestão do conhecimento no Poder Legislativo Municipal no Brasil. A metodologia utilizada foi um survey por meio de questionário enviado para as 77 câmaras municipais que compuseram a seleção obtendo-se 28 respostas válidas de gestores. Os resultados demonstraram que a gestão do conhecimento nas câmaras municipais se encontra em estágios de iniciação e expansão, sendo que em nenhuma das câmaras municipais pesquisadas foi identificado o grau de maturidade plena, porém, verificou-se que existe a percepção da importância da temática e há campo fértil à implementação de sistemas de gestão do conhecimento no poder legislativo municipal. A

¹ Mestra em Planejamento e Governança Pública, Câmara Municipal de Curitiba (CMC), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Av. Sete de Setembro, 3165, Rebouças, Curitiba - PR, CEP: 80230-901. E-mail: priperelles@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8650-5576>

² Doutor em Planejamento e Governança Pública, Instituto Federal do Paraná (IFPR), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Av. Sete de Setembro, 3165, Rebouças, Curitiba - PR, CEP: 80230-901. E-mail: marcelo.silva@ifpr.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8179-7637>

³ Doutor em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Av. Sete de Setembro, 3165, Rebouças, Curitiba - PR, CEP: 80230-901. E-mail: vicentin@utfpr.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9039-0046>

conclusão reitera o valor intangível e estratégico do conhecimento no poder legislativo e o papel das escolas do legislativo enquanto práticas de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Governo Local. Gestão do Conhecimento. Governança Pública. Setor Público. Gestão Pública.

Abstract

The current society is based on information and knowledge, so knowledge management has gained relevance for governments and public administration. The municipal legislature can use knowledge management to develop skills, generate human capital resources, and add value to the results offered to society. The objective is to analyze the degree of maturity in knowledge management in the Municipal Legislature in Brazil. The methodology used was a survey through a questionnaire sent to the 77 municipal councils that composed the selection, obtaining 28 valid responses from managers. The results showed that the knowledge management in the city councils is in stages of initiation and expansion, and the degree of full maturity in none of the surveyed municipal councils. However, it was verified that there is a perception of the importance of the theme, and there is fertile ground for implementing knowledge management systems in the municipal legislature. The conclusion reiterates the intangible and strategic value of knowledge in the legislative branch and the role of legislative schools as knowledge management practices.

Keywords: Local Government. Knowledge Management. Public Governance. Public Sector. Public Management.

Introdução

A sociedade atual, em relação ao modo de produção de bens e serviços, fundamenta-se na informação e conhecimento, resultante do potencial cognitivo dos indivíduos (Corrêa et al., 2021). Dessa forma, a gestão do conhecimento – bem intangível e precioso – ganhou relevância no posicionamento estratégico das organizações em geral e dos governos, que buscam analisar as práticas de gestão do conhecimento, visando atender às necessidades sociais e melhorar a prestação de serviços públicos (Alvarenga et al., 2020).

Considerando o contexto municipal, onde os governos estão mais próximos dos cidadãos, em virtude da descentralização de poderes e políticas públicas e do desenvolvimento de modelos de governança pública, os agentes públicos locais tem a necessidade de gerir cada

vez mais informação (Barbieri Muttis & Fierro Fidalgo, 2019). Dessa forma, torna-se fator crítico de êxito a capacidade da administração pública gerir o conhecimento de forma eficaz (Souza et al., 2022).

O poder legislativo local, no Brasil exercido pelas câmaras municipais, tem a competência para, mediante ações de fiscalização e controle, ser o fator de indução de melhores práticas de gestão pública pelos demais atores de governo. Isso denota a necessidade de que as estruturas institucionais do órgão legislativo local ofereçam suporte técnico e promovam ativamente as ações de aprendizagem e capacitação de agentes políticos, de servidores públicos e da sociedade para exercerem e fiscalizarem as práticas na administração pública como um todo. Nesse contexto, emerge a Gestão do Conhecimento como ferramenta adequada e eficaz para desenvolver competências e gerar recursos de capital humano e agregar valor aos resultados oferecidos à sociedade pelo Poder Legislativo. Contudo, parece haver uma falta de conscientização sobre a gestão do conhecimento no setor público, o que pode ser prejudicial na sua implementação efetiva nas organizações que buscam aumentar o desempenho (Alvarenga et al., 2020).

Assim, o objetivo é analisar o grau de maturidade da Gestão do Conhecimento no Poder Legislativo municipal, que tem o papel de representação social fortalecido pela proximidade da sociedade às decisões públicas no sistema político-administrativo descentralizado.

A pesquisa justifica-se na medida que a disseminação da sociedade em rede exige cooperação horizontal, impõe uma mudança significativa nas práticas de gestão do conhecimento das organizações públicas e muda os requisitos de informações de desempenho (Laihonen & Mäntylä, 2018). A gestão do conhecimento é uma questão importante e específica no contexto de pesquisa do setor público, bem como um fator crítico no sucesso da transformação digital na organização pública (Alvarenga et al., 2020).

Souza *et al.* (2022) sugerem a investigação de práticas de gestão de conhecimento e das variáveis organizacionais no processo da gestão de conhecimento no serviço público. Averiguar a maturidade em gestão de conhecimento nas casas legislativas em que as escolas corporativas estão inseridas, permite investigar a forma de atuação da administração do Poder Legislativo em termos de capacitação dos agentes políticos para o exercício do mandato. Observa-se, a partir da pesquisa de Nogueira e Silva e Dias Miranda (2018), que os estudos e pesquisas sobre gestão de conhecimento no Brasil estão em evolução e seguindo tendências internacionais.

Gestão do Conhecimento no Setor Público

A gestão de conhecimento é uma forma de gestão, conduzida a ativos intangíveis, como o conhecimento, que busca articular as mudanças econômicas, organizacionais e sociais, juntamente com a intrincada relação entre diversas dimensões organizacionais que influenciam o conhecimento (Corrêa et al., 2021). Para Laihonen e Mäntylä (2018), a gestão do conhecimento refere-se à identificação e alavancagem do conhecimento coletivo em uma organização para melhorar o desempenho geral da organização e envolve processos como criação, armazenamento, transferência e aplicação de conhecimento. A gestão de conhecimento na administração pública transcende a finalidade de melhoria de desempenho da organização, com ela toda a sociedade ganha (Schlesinger et al., 2008).

Na gestão de conhecimento distingue-se aquilo que é considerado um sistema e o que são práticas de gestão de conhecimento. As práticas, por vezes já difundidas consciente ou inconscientemente na gestão organizacional, são as ações isoladas voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações e em suas relações externas. Tais práticas podem contribuir para elevar o nível de aprendizagem nas organizações, colaborando para que a gestão de conhecimento seja um processo dinâmico e contínuo (Bento et al., 2017).

Por sua vez, um sistema de gestão de conhecimento deve ser compreendido como o conjunto de práticas distintas interligadas pelo objetivo de melhorar o desempenho organizacional. Para que haja o sistema de gestão de conhecimento é necessário que as práticas sejam alinhadas com a missão, a visão de futuro e as estratégias organizacionais (Batista, 2004). Souza *et al.* (2022, p. 504) destacam que a gestão de conhecimento no setor público, para além de um conjunto propostas, procedimentos e instrumentos, envolve:

comprometimento com a transparência; foco nas ações em vez de na hierarquia; utilização e reutilização eficiente de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e experiências; ponto de vista integrador; utilização eficiente de novas tecnologias de informação e comunicação; e foco no que os cidadãos podem necessitar.

A constituição formal de uma unidade de aprendizagem é uma prática de gestão de conhecimento facilitadora do processo de criação do conhecimento, pois se dedica à formação sob uma perspectiva sistêmica, tanto em processos de aprendizagem individual quanto organizacional. Em uma organização de aprendizagem as pessoas são capacitadas ou desenvolvem habilidades para criar (externalizar), adquirir (internalizar) e disseminar (socializar) conhecimentos que, por sua vez, modificam comportamentos (Schlesinger et al.,

2008). Essa unidade organizacional representa um “guarda-chuva” estratégico para desenvolvimento de pessoas com objetivo de cumprir as estratégias da organização (Batista, 2012; Schlesinger et al., 2008).

Em relação ao poder Legislativo, a primeira escola do legislativo, entendida como unidade organizacional voltada à aprendizagem e desta forma como uma prática de gestão de conhecimento, foi instituída na assembleia legislativa de Minas Gerais em 1997 (Melo & Coelho, 2019) e atualmente são mais de 200 escolas do legislativo e de contas no país.

As escolas do legislativo são, em si, práticas de gestão de conhecimento voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação de conhecimento dentro das organizações e em suas relações externas. Haja vista a diversidade de concepções e práticas que envolvem o parlamento e a educação corporativa, tem se formado um sistema brasileiro de educação legislativa que vai desde cursos de curta duração até programas de pós-graduação lato sensu e stricto sensu voltados à gestão pública e gestão institucional em prol da modernização do Poder Legislativo (Melo & Coelho, 2019).

2.1 Modelo de Implantação de Gestão de Conhecimento

Segundo Batista (2012), a literatura de gestão de conhecimento procura descrever o fenômeno por meio de modelos. Estes modelos são usados como guias pelas organizações para i) identificar os principais componentes da gestão de conhecimento, ii) prescrever método de implantação, iii) comunicar coerentemente o que é gestão de conhecimento e iv) orientar a elaboração e avaliação de soluções de gestão de conhecimento. A pesquisa de Heisig (2009) compara 160 modelos de gestão de conhecimento a nível mundial, o que demonstra que não existe solução única para atingir o objetivo de criar bens intangíveis nas organizações.

Os setores público e privado tem elementos de convergência no interesse sobre a gestão de conhecimento, quais sejam: “i) atrair e manter o capital humano; ii) promover o capital social; iii) criar e usar o capital estrutural, iv) compartilhar processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras), e v) estimular a colaboração” (Batista, 2012). O autor registra que há casos de aplicação de modelos do setor privado em organizações públicas e que, no entanto, muitos especialistas divergem dessa transposição.

No presente estudo, foi selecionado como parâmetro teórico o modelo genérico de gestão de conhecimento para a administração pública brasileira desenvolvido por Batista (2012) a partir das pesquisas realizadas no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). O grau de maturidade na utilização da gestão de conhecimento na situação atual das

organizações é analisado a partir de um modelo de gestão de conhecimento composto de seis elementos apresentado na Figura 1.

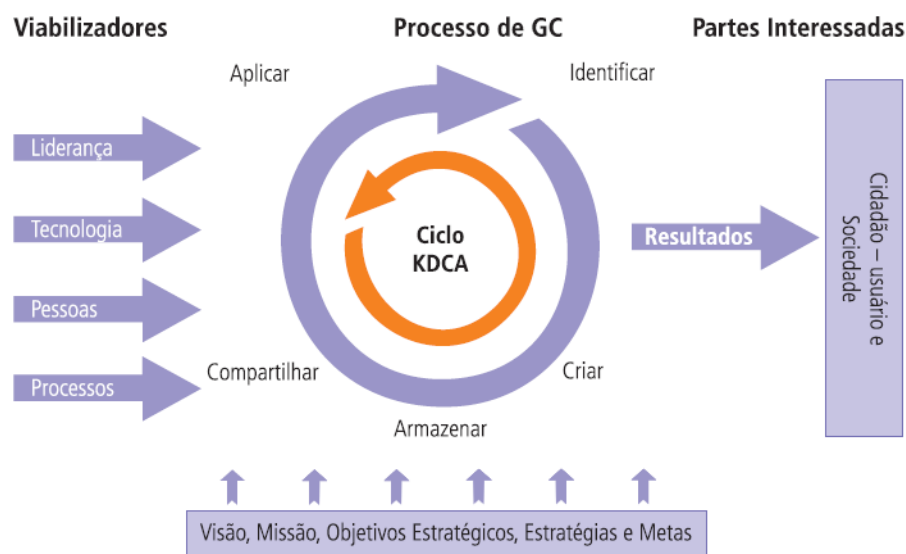


Figura 1: Elementos do modelo de gestão de conhecimento

Fonte: Batista (2012)

O ponto de partida do diagnóstico da maturidade em gestão de conhecimento consiste em identificar e analisar as competências essenciais da organização por meio do alinhamento de diretrizes estratégicas: visão; missão; objetivos estratégicos, estratégias e metas. Por visão de futuro entende-se a ambição da organização, aquilo que pretende ser no futuro. A missão é relacionada ao presente, a razão de existir da organização pública, os cidadãos-usuários e os serviços que presta. Os objetivos, estratégias e metas mostram as lacunas a serem eliminadas (Batista, 2012).

No segundo componente estão os viabilizadores da gestão de conhecimento. Trata-se de quatro categorias de fatores críticos identificadas no estudo de Heisig (2009) em 160 modelos de gestão de conhecimento com o intuito de harmonizar e consolidar os utilizados: liderança, tecnologia, pessoas e processos. O Quadro 1 sintetiza esses fatores críticos de sucesso da gestão de conhecimento (viabilizadores).

Liderança	• Apresenta e reforça a visão e estratégias de gestão de conhecimento alinhada com os direcionadores da organização • Estabelece a estrutura de governança e os arranjos institucionais para formalizar iniciativas • Destina recursos financeiros • Define política de proteção do conhecimento • Institui sistema de reconhecimento e recompensa <i>Desfavorecido na administração pública pela rotatividade de gestores e descontinuidade administrativa</i>
------------------	--

Tecnologia	• Infraestrutura de Tecnologia da Informação alinhada com estratégias de gestão de conhecimento • Acesso a computador, internet/intranet e endereço de e-mail • Atualização regular de informação no portal eletrônico da organização • Comunicação global da organização pela intranet/portal corporativo
Pessoas	• Investimentos em programas de educação e capacitação • Disseminação sistemática de informação sobre a gestão de conhecimento aos novos servidores
Processos (gestão)	• Sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização • Definir competências organizacionais • Modelar principais sistemas de trabalho, processos de apoio e finalísticos • Adotar sistema de gerenciamento de situações de crise e imprevistos • Gerenciar principais processos de apoio e finalísticos para assegurar atendimento do cidadão-usuário e a manutenção de resultados • Avaliar e aprimorar continuamente os processos

Quadro 1: Viabilizadores da gestão de conhecimento

Fonte: Elaboração própria a partir de Batista (2012).

O terceiro componente do modelo é o processo de gestão de conhecimento em si, composto de cinco atividades integradas e cíclicas que são executadas dentro do chamado “ciclo KDCA”. O Quadro 2 apresenta, resumidamente, as atividades principais do processo de gestão de conhecimento adotados no Ciclo KDCA do modelo do IPEA.

Processo de gestão do conhecimento	
Identificar	• Competências essenciais • Lacunas de conhecimento
Criar	• Conversão do conhecimento • Criação de novo conhecimento <i>Três níveis: individual, equipe e organizacional</i>
Armazenar	• Preservar o conhecimento organizacional <i>Preservação de conhecimento tácito pelo contato com pessoas detentoras de experiência e especialização</i>
Compartilhar	• Intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros da organização
Aplicar	• Utilização e reutilização do conhecimento • Transformação do conhecimento em ação ou decisão

Quadro 2: Atividades do processo de gestão de conhecimento

Fonte: Elaboração própria a partir de Batista (2012)

O Ciclo KDCA é executado dinamicamente dentro do processo de gestão de conhecimento, como quarto componente do modelo em análise, para relacioná-lo com o desempenho organizacional.

O quinto componente do modelo do IPEA que integra a etapa de diagnóstico são os resultados de gestão de conhecimento. Estes se subdividem em: i) imediatos: aprendizagem, inovação e, conseqüentemente, aumento de capacidade individual, da equipe, da organização e da sociedade sobre o processo de gestão de conhecimento (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar); e ii) finais: decorrentes dos imediatos, integram a definição de gestão

de conhecimento para a administração pública, ou seja, aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para os princípios da administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012).

Por fim, o sexto componente do modelo são as partes interessadas, que são os cidadãos-usuários (pessoas físicas e jurídicas) destinatários dos serviços e ações da administração pública que integram a missão da organização; e a sociedade em geral, já que é essencial que os objetivos da gestão de conhecimento contemplem temáticas relacionadas ao desenvolvimento, responsabilidade pública, inclusão social, integração e gestão do impacto da atuação da organização na sociedade (Batista, 2012).

Para a etapa de autoavaliação, Batista (2012) propõe o uso de um Instrumento de Avaliação da gestão de conhecimento na Administração Pública. Os critérios dos instrumentos destinados ao diagnóstico da maturidade em gestão de conhecimento são subdivididos em duas categorias: práticas para viabilizar a gestão de conhecimento (composta por liderança, processos, pessoas, tecnologia, aprendizagem e inovação e processos de trabalho); e resultados de gestão de conhecimento (composta por critérios relativos à qualidade, à eficiência e à efetividade social, à contribuição para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade e à contribuição e ao desenvolvimento).

Estes instrumentos têm a finalidade de: i) aferir o grau de maturidade em gestão de conhecimento, ii) verificar a presença de condições adequadas para implementação e manutenção do sistema e iii) identificar pontos fortes e as oportunidades de aprimoramento. Em razão da sua proposta genérica e holística, vinculada às especificidades do setor público, os formulários de pontuação se apresentam como ferramentas importantes à implementação de um sistema de gestão de conhecimento e de alto valor acadêmico em razão dos critérios objetivos pré-definidos para fins de investigação comparativa.

Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa pode ser classificada, quanto a sua natureza, como aplicada e de abordagem quantitativa (Gil, 2017). Quanto ao objetivo geral a proposta tem enfoque descritivo (Gerhardt & Silveira, 2009). Como procedimento da pesquisa para atingir o objetivo foi utilizado o método *survey* por meio de questionário (Freitas et al., 2000). A seleção de respondentes levou em consideração a existência de escola do legislativo na Câmara Municipal. O Brasil possui 5.570 municípios e, em levantamento preliminar, observou-se que a existência de escola do legislativo na estrutura organizacional da câmara

de vereadores ocorre com maior frequência em municípios com maior Produto Interno Bruto (PIB).

Desta forma, foram consultados os 300 municípios com maior PIB e divididos em agrupamentos de 100, em ordem decrescente do valor do PIB, formando, assim, camadas de profundidade na pesquisa exploratória. Para verificar a existência de escola do legislativo foi realizada consulta à estrutura organizacional por meio dos sítios eletrônicos dos órgãos legislativos. Desse levantamento, extraiu-se uma seleção de 77 câmaras municipais que possuem escolas do legislativo.

Como instrumento de coleta de dados optou-se pelo questionário aos gestores das escolas do legislativo (Freitas et al., 2000; Marconi & Lakatos, 2017). O questionário registra dados de perfil e questões fechadas, tanto com alternativas dicotômicas e escala cognitiva – padrão Likert de cinco pontos de valoração (Richardson, 2017) e é composto por 46 questões segmentadas em duas partes. As primeiras quatro questões destinam-se a reunir dados mínimos do perfil da escola do legislativo participante. Já na segunda parte foram apresentadas 42 questões de caráter autoavaliativo (nº 5 a 46) adaptadas do formulário de pontuação individual apresentado por Batista (2012).

As questões são associadas a sete critérios de gestão do conhecimento e destinam-se a identificar o grau de maturidade em gestão do conhecimento nas câmaras municipais pela percepção do gestor de órgão diretamente ligado ao assunto, conforme Quadro 3.

Critérios	Questões nº
1.0 – liderança em gestão do conhecimento	5 a 10
2.0 – processo	11 a 16
3.0 – pessoas	17 a 22
4.0 – tecnologia	23 a 28
5.0 – processos de conhecimento	29 a 34
6.0 – aprendizagem e inovação	35 a 40
7.0 – resultados da gestão do conhecimento	41 a 46

Quadro 3: Critérios de gestão do conhecimento no questionário aos gestores

Fonte: Elaboração própria

A pontuação para cada questão varia entre um e cinco de acordo com a avaliação de satisfação na realização da(s) atividade(s) descrita(s) no enunciado, conforme explicitado no Quadro 4.

Pontos	Questões nº 5 a 42	Questões nº 43 a 46
1	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores

2	As ações descritas são mal realizadas	Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados
3	As ações descritas são realizadas de forma adequada	Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados
4	As ações descritas são bem realizadas	Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados
5	As ações descritas são muito bem realizadas	Houve melhoria em todos os indicadores utilizados

Quadro 4: Escala de pontuação da autoavaliação do grau de gestão do conhecimento

Fonte: Elaboração própria a partir de Batista (2012)

O grau de maturidade foi aferido a partir da pontuação obtida nas respostas a estas 42 questões, sendo a pontuação mínima 42 (equivalente a um multiplicado pelo número de questões) e a máxima 210 (equivalente a cinco multiplicado pelo número de questões). Os cinco níveis de maturidade e as faixas de pontuação correspondentes são apresentados na Figura 2.

				Maturidade 189-210
			Refinamento 147-188	
		Expansão 126-146		
	Iniciação 84-125			
Reação 42-83				

Figura 2: Níveis de maturidade em gestão do conhecimento

Fonte: Batista (2012)

Estes cinco níveis de maturidade são assim definidos: i) reação: a organização não sabe o que é gestão do conhecimento e desconhece sua importância; ii) iniciação: a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar conhecimento; iii) expansão (ou introdução): há práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas da organização; iv) refinamento: a implementação de gestão do conhecimento é avaliada e melhorada continuamente; v) a gestão do conhecimento está institucionalizada na organização pública (Batista, 2012).

O questionário de pesquisa foi enviado para as 77 câmaras municipais que compuseram a seleção, no período de 18 de maio a 03 de agosto de 2021, obtendo-se 28 respostas válidas de gestores.

A análise dos resultados da pesquisa se deu pela média das respostas obtidas. Sendo a pesquisa dirigida pelos procedimentos de abordagem quantitativa, em razão da adoção do critério de média, foram realizados testes de estatística sobre os dados coletados. Nesse sentido, a fim de averiguar as limitações da pesquisa quanto às generalizações, foi apurada a

moda e o desvio padrão dos resultados e, também, realizados testes de normalidade dos dados (Novaes & Coutinho, 2013).

Apresentação e Análise de Resultados

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, tendo por base o perfil das escolas do legislativo participantes, os resultados da autoavaliação de gestão do conhecimento pelos Gestores das Escolas do legislativo e a classificação dos critérios de gestão do conhecimento autoavaliados pelos mesmos gestores.

4.1 Perfil das Escolas do Legislativo Participantes

Em relação ao perfil das escolas do legislativo participantes, quanto ao funcionamento da escola do legislativo e a natureza do vínculo do gestor ao órgão legislativo, constatou-se que apenas uma das escolas do legislativo pesquisadas não integrava formalmente a estrutura organizacional da câmara municipal. Isso implica dizer que em 96% das câmaras municipais foi identificada a política de manter um órgão permanente de gerenciamento das capacitações e do conhecimento organizacional.

Quanto ao tempo de funcionamento das escolas do legislativo pesquisadas, observou-se que 7% das escolas do legislativo são recentes, em funcionamento há menos de dois anos, e 18% estão em funcionamento de dois a quatro anos; ou seja, estão no primeiro ciclo de uma legislatura, que dura quatro anos. As demais já completaram mais de uma legislatura em funcionamento, sendo que 43% tem entre quatro e oito anos e 32% tem mais de 8 anos.

Na amostra verificou-se que 11% das câmaras municipais, em que pese as escolas integrem a estrutura organizacional e estejam em funcionamento há mais de quatro anos, a função de gestor de escola não existe. A regra, porém, é de que a função de gestor seja exercida por servidores efetivos (46%) ou comissionados (29%). Ainda, 14% das câmaras municipais pesquisadas atribuem a função de gestor da escola a parlamentares.

Inferre-se dos dados que, em geral, a partir da amostra de pesquisa, independentemente da riqueza local ou do número de vereadores membros (que é associado ao número de habitantes do município), as escolas do legislativo das câmaras municipais são órgãos formais da estrutura de serviços do poder legislativo, em funcionamento há mais de quatro anos, cuja gestão é atribuída a servidores, efetivos ou comissionados.

4.2 Resultados da Autoavaliação de Gestão do Conhecimento pelos Gestores das Escolas do Legislativo

Os dados estatísticos descritivos da pesquisa realizada entre os 28 gestores de escolas do legislativo são apresentados na Tabela 1.

Pontuação individual	
N	28
Média	119
Desvio padrão	31
Mínima	65
Máxima	177
Shapiro-Wilk W	0,973
Shapiro-Wilk p	0,667

Tabela 1: Estatísticas da pontuação individual das câmaras municipais

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2021)

Observa-se que a média aferida é de 119 pontos e que há elevada amplitude de pontuação individual apurada na amostra. Existe, no entanto, uma distribuição simétrica da pontuação individual aferida haja vista que, realizado o teste de normalidade Shapiro-Wilk, o resultado de “p” (probabilidade) é superior a 0,05. Disso infere-se que as respostas estão concentradas próximas à média e há maior probabilidade de que o resultado se mantenha no caso de ampliação dos elementos da amostra.

O Gráfico 1 representa visualmente a dispersão normal da amostra em relação à média calculada, realçando a simetria na distribuição das respostas.

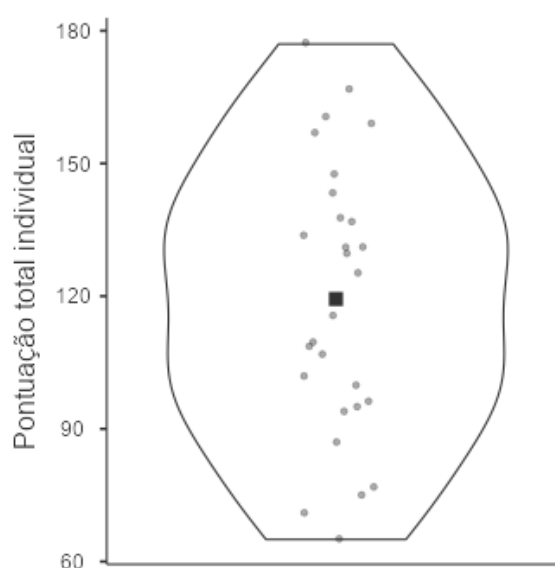


Gráfico 1: Dispersão das pontuações individuais na amostra

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2021)

A menor pontuação individual aferida na amostra foi de 65 pontos e a maior de 177 pontos. As pontuações individuais das câmaras municipais pesquisadas são apresentadas no Gráfico 2 que demonstra, ainda, a relação dessas com a média geral do grupo. Verifica-se, com isso, que 50% das 28 câmaras municipais que responderam à pesquisa registraram pontuação acima da média geral.

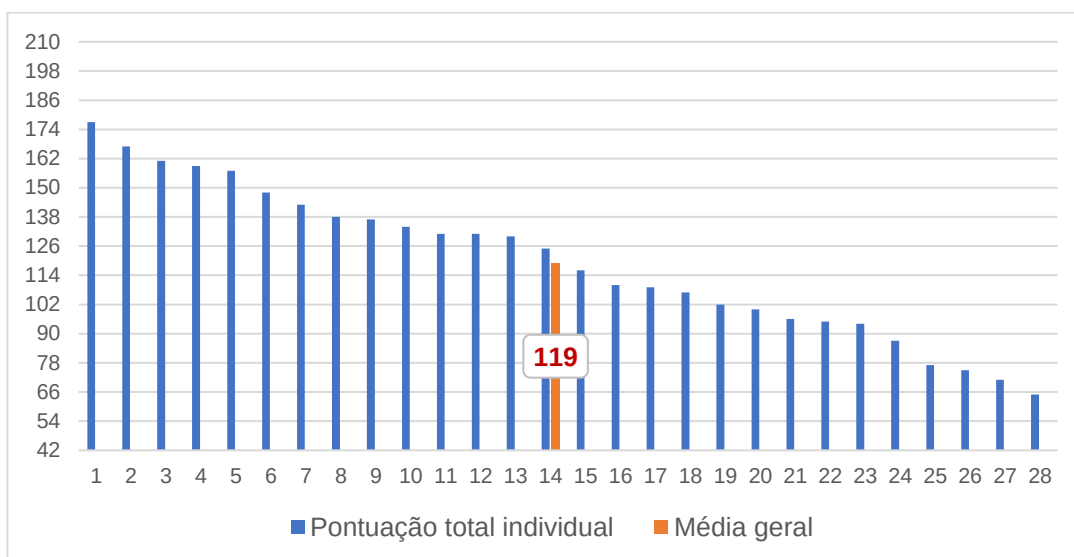


Gráfico 2: Pontuações individuais por câmara municipal

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2021)

A partir da amostra selecionada, de acordo com a média geral das respostas, extrai-se que as câmaras municipais se encontram, geralmente, em nível de maturidade de “iniciação”, ou seja, entre 84 e 125 pontos da escala classificatória. Nesse contexto, a partir do referencial teórico construído (Batista, 2012), pode inferir-se que as organizações já passaram pela fase de “reação” e estão começando a reconhecer a necessidade de gerenciar conhecimento como ativo corporativo estratégico.

Esse grau de maturidade em “iniciação” foi constatado individualmente em 11 câmaras municipais a partir da autoavaliação dos gestores das escolas do legislativo. O que representa 39% das câmaras municipais que participaram da pesquisa e compõem a média aferida. Considerando-se o padrão simétrico de dispersão das respostas à pesquisa, aferido no teste de normalidade aplicado, pode se deduzir que esta média representa não apenas a amostra da pesquisa, mas também grupos maiores de câmaras municipais.

Registra-se, nesse sentido, que apenas quatro câmaras municipais tiveram a autoavaliação dos gestores das escolas do legislativo em grau de maturidade inicial de “reação” (entre 42 e 83 pontos), indicando que essas organizações ainda não sabem o que é

gestão do conhecimento e desconhecem sua importância. Esse nível de maturidade mais baixo foi identificado em três câmaras municipais do primeiro grupo e uma do terceiro.

De outro lado, elevando a média, constatou-se que sete câmaras municipais foram avaliadas em grau de expansão de gestão do conhecimento e seis em grau de refinamento. O grau de expansão, entre 126 e 146 pontos, representa as organizações em que já foram introduzidas práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas. No grupo de pesquisa verifica-se, então, que as práticas de gestão do conhecimento estão em fase de expansão/introdução em 25% das câmaras municipais pesquisadas.

O nível de “refinamento” da maturidade em gestão do conhecimento, entre 147 e 188 pontos, foi verificado em 21% das câmaras municipais avaliadas. Este perfil denota que a gestão do conhecimento nas organizações é um sistema já implementado, avaliado e melhorado continuamente. Na amostra de pesquisa, no entanto, não foi identificada nenhuma câmara municipal em nível de “maturidade” plena em gestão do conhecimento, ou seja, entre 189 e 210 pontos. Esse perfil demonstraria a institucionalização da gestão do conhecimento na organização.

A Tabela 2 apresenta a análise estatística de dados sob a perspectiva dos agrupamentos da amostra.

	1° ao 100° PIB	101° ao 200° PIB	201° ao 300° PIB
N	17	8	3
Mínima	65	96	75
Máxima	177	157	138
Média	122	121	100

Tabela 2: Média de pontuação individual por agrupamento de amostra

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2021)

As médias nas câmaras dos municípios da primeira e segunda centena de maiores PIB do país são superiores à média geral e na terceira centena, inferior. A maior amplitude de dados foi observada no primeiro agrupamento de câmaras municipais, qual seja, nos municípios selecionados entre o 1° e 100° maiores PIB do país.

Entre as câmaras da primeira centena de agrupamento da amostra, a média foi registrada em 122 pontos, essa pontuação é 2% superior à média geral da pesquisa. A menor pontuação desse grupo foi de 65 pontos e a maior de 177 pontos, indicando amplitude de 112 pontos.

No agrupamento de câmaras municipais da segunda centena de municípios com maior PIB, a pontuação mínima aferida foi de 96 pontos e a máxima de 157 pontos, com amplitude

de dados de 61 pontos. A média foi calculada em 121 pontos, o que supera a média geral em 2%.

Analisando-se, por fim, as três câmaras participantes da terceira centena de municípios com maior PIB do país, tem-se que a menor pontuação foi de 75 pontos e a maior de 138 pontos, o que indica a amplitude de 63 pontos entre essas organizações. A média aferida neste subgrupo foi de 100 pontos, sendo 19% inferior à média geral calculada na amostra de pesquisa.

Observa-se nos dados que houve redução da média de gestão do conhecimento a cada um dos subgrupos da amostra classificatória de maiores PIB do país. Isso pode indicar, de início, que a disponibilidade de orçamento seria um fator relevante para gerir o conhecimento corporativo e aumentar o capital humano. Necessário ressaltar, no entanto, que os resultados da pesquisa demonstraram também expressiva amplitude de pontuação entre as câmaras municipais, inclusive nos subgrupos e em relação às médias apuradas.

Desse modo, denota-se que, embora seja relevante, não existe uma relação de proporcionalidade direta entre a disponibilidade de recursos financeiros e o grau de maturidade em gestão do conhecimento atualmente implementado nas câmaras municipais. Em outras palavras, o nível de maturidade em gestão do conhecimento independe do orçamento disponível ao poder legislativo, já que a medição desta retrata, também, critérios de gestão não propriamente financeiros.

4.3 Classificação dos Critérios de Gestão do Conhecimento

Os dados coletados na pesquisa permitem discutir quais critérios de gestão do conhecimento são melhores ou mais mal avaliados pelo grupo de câmaras municipais participantes. O Gráfico 3 apresenta, de forma radial, estes sete critérios avaliativos em ordem classificatória na média das respostas coletadas entre os gestores das escolas do legislativo.

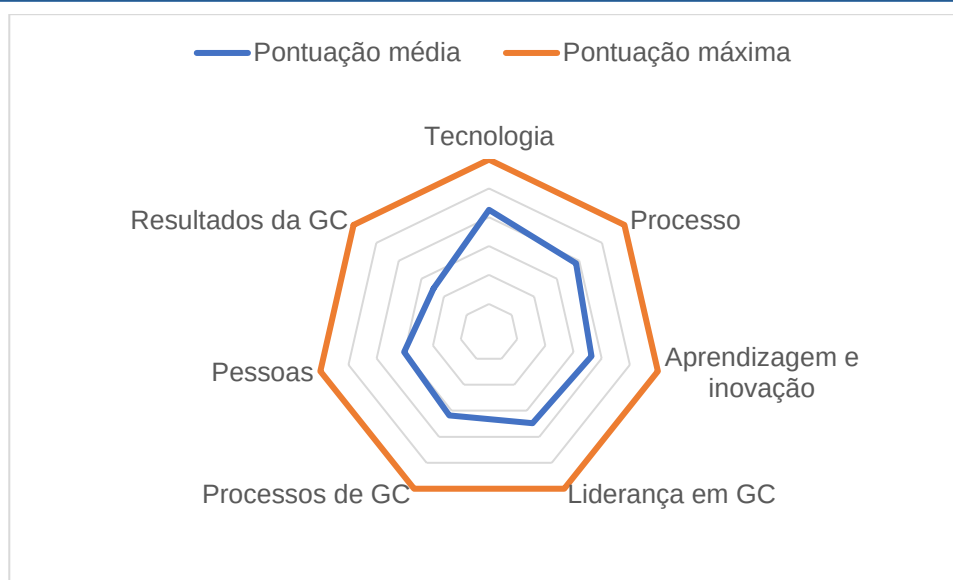


Gráfico 3: Comparação da pontuação média e máxima por critério de gestão do conhecimento

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2021).

A análise descritiva dos dados coletados quanto aos critérios de gestão do conhecimento é apresentada na Tabela 3. O teste de normalidade aplicado na amostra (Shapiro-Wilk) revela que as pontuações são simétricas nos critérios de gestão do conhecimento, a exceção do critério 7.0 “resultados da gestão do conhecimento” no qual o valor de “p” (probabilidade) constatado é inferior a 0,05.

	Liderança em GC	Processo	Pessoas	Tecnologia	Processos de conhecimento	Aprendizagem e inovação	Resultados da GC
Média	17,4	19,2	15,1	21,3	15,9	18,2	12,3
Desvio padrão	5,52	5,6	5,1	4,87	4,59	5,32	6,73
Pontuação mínima registrada	6	8	6	12	7	7	6
Pontuação máxima registrada	27	30	24	29	24	26	25
Shapiro-Wilk W	0,97	0,981	0,963	0,955	0,969	0,961	0,817
Shapiro-Wilk p	0,579	0,865	0,403	0,261	0,544	0,37	< ,001

Tabela 3: Médias dos critérios de gestão do conhecimento avaliados

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2021)

Como baliza classificatória utiliza-se a pontuação máxima possível para cada um dos sete critérios de gestão do conhecimento avaliados. A partir disso, ordenam-se os critérios do melhor ao mais mal avaliado. A Tabela 4 apresenta o resultado classificatório da média de pontuação da amostra de câmaras municipais pesquisada em cada um dos critérios distinguidos para avaliação.

Critérios		Pontuação média	Pontuação máxima possível	Colocação (1 - 7)
4.0	Tecnologia	21,3	30	1º
2.0	Processo	19,2	30	2º
6.0	Aprendizagem e inovação	18,2	30	3º
1.0	Liderança em gestão do conhecimento	17,4	30	4º
5.0	Processos de gestão do conhecimento	15,9	30	5º
3.0	Pessoas	15,1	30	6º
7.0	Resultados da gestão do conhecimento	12,3	30	7º

Tabela 4: Ranking de classificação dos critérios de gestão do conhecimento

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2021)

Do levantamento de dados infere-se que o critério de “tecnologia” desponta com o melhor *score* de pontuação de acordo com a autoavaliação dos gestores das escolas do legislativo das câmaras municipais. Isso indica que o maior nível de satisfação dos participantes da pesquisa é associado aos recursos de infraestrutura de Tecnologia da Informação disponíveis e seu alinhamento com a gestão do conhecimento, o que, de certa forma, se associa com a disponibilidade de recursos financeiros e os melhores resultados observados nas câmaras municipais com maiores valores de PIB.

O segundo critério mais bem avaliado entre os participantes foi o “processo”, com média de 19,2 pontos. Pelas assertivas relacionadas a este critério foi avaliado o grau de satisfação dos gestores das escolas do legislativo quanto a clareza e definição dos processos institucionais, tanto finalísticos quanto de meio, e o alinhamento destes com a missão e objetivos da organização.

Em seguida, na ordem classificatória, aparece o critério de “aprendizagem e inovação”. Neste critério foi avaliada a satisfação dos gestores participantes, basicamente, quanto aos processos de tentativas e erros de aprendizagem e inovação e trabalho em equipe.

Nesta tríade dos critérios de gestão do conhecimento mais bem colocados na avaliação dos gestores observa-se que todos ultrapassam a metade da pontuação máxima da escala de avaliação (30 pontos), sendo que um deles tem relação direta com investimentos financeiros, os demais relacionados ao gerenciamento do serviço executado.

Com pontuação intermediária entre os critérios de gestão do conhecimento, registra-se a avaliação da “liderança em gestão do conhecimento” com 17,4 pontos. Neste critério foi aferida a satisfação dos gestores quanto aos arranjos institucionais e aos recursos financeiros e humanos aplicados em gestão do conhecimento. Como exposto no referencial teórico, a liderança é elemento essencial para a implantação de um sistema de gestão do conhecimento para melhoria do desempenho organizacional (Bes, 2017; Schlesinger et al., 2008). O

resultado denota que, em média, os investimentos de recursos não são suficientes às possibilidades vislumbradas pelos gestores das escolas do legislativo.

O critério de “processos de gestão do conhecimento” atingiu média de 15,9 pontos, o que representa 53% da pontuação máxima. Nesse critério foram avaliadas pelo grupo de gestores participantes as assertivas relacionadas à sistematização do processo de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização dos conhecimentos corporativos. O resultado reforça a constatação do nível de “iniciação” de maturidade em gestão do conhecimento aferido na média das respostas, já que os processos de criação do conhecimento ainda não são aplicados nas câmaras municipais.

No critério de “pessoas” a média registrada foi de 15,1 pontos. Nesse critério foram apresentadas aos participantes, sinteticamente, assertivas sobre programas de educação e capacitação e práticas isoladas de gestão do conhecimento que contribuam com o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores. A pontuação baixa do critério de pessoas, assume-se por dedução lógica, pode ser derivada da imaturidade nos processos de gestão do conhecimento que, uma vez sistematizados, impulsionariam a educação e capacitação de pessoas tendo, como resultado, a melhoria do serviço entregue à sociedade.

Por fim, o último classificado na ordem de satisfação dos gestores das escolas do legislativo, aparece o critério de “resultados de gestão do conhecimento” com média de 12,3 pontos, ou seja, menos da metade da pontuação máxima possível por critério. Comparativamente ao critério de tecnologia, mais bem avaliado, há distanciamento de 58% entre as pontuações de ambos.

Nesse critério, as assertivas avaliadas aferiam a existência de indicadores de resultados e, caso positivo, se os resultados apresentaram melhorias ou não para a organização. Os dados, coletados no grupo observou que, em média, 53% das respostas às assertivas deste critério indicaram que “a organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores”. A posição classificatória deste critério é, também, compatível com a constatação do grau de maturidade em “iniciação” de gestão do conhecimento observado na média das respostas das câmaras municipais.

Os resultados dessa autoavaliação que coloca os processos de gestão do conhecimento, pessoas e os resultados de gestão do conhecimento em ordem classificatória desfavorável denotam que a capacitação e o conhecimento corporativo ainda não estão satisfatoriamente atendidos nas câmaras municipais. A posição intermediária do critério de liderança em gestão do conhecimento, no entanto, indica uma oportunidade de alavanca para melhorias nos demais critérios já que, como exposto no referencial teórico, a liderança é peça-chave para inserir as

iniciativas de gestão do conhecimento no contexto organizacional e torná-la uma ferramenta operante de gestão de recursos corporativos.

Considerações Finais

A gestão do conhecimento se reveste de grande valor intangível e estratégico para o êxito na prestação de serviços públicos. O contexto local é ainda mais desafiador pois está mais próximo do cidadão e sofre as demandas de atendimento às necessidades sociais da população. O poder legislativo local, por meio das câmaras municipais, tem papel importante nas políticas públicas ofertadas à comunidade e nesse sentido as escolas do legislativo atuam no papel de práticas de gestão do conhecimento.

O objetivo da pesquisa foi alcançado mediante a análise do grau de maturidade da Gestão do Conhecimento no Poder Legislativo municipal das cidades pesquisadas.

Os principais resultados auferidos indicam que a gestão do conhecimento nas câmaras municipais se encontra em estágios de iniciação e expansão, sendo que em nenhuma das câmaras municipais pesquisadas foi identificado o grau de maturidade plena. Em média, as câmaras municipais encontram-se em grau de “iniciação” da gestão do conhecimento o que indica que já existe a percepção da importância da temática e há campo fértil à implementação de sistemas de gestão do conhecimento no poder legislativo municipal. Dentre os critérios avaliados como menos satisfatórios estão os processos de gestão do conhecimento, pessoas e resultados da gestão do conhecimento o que permite inferir que a capacitação e o conhecimento institucional ainda não estão satisfatoriamente atendidos nas câmaras municipais, revelando-se, então, a importância das escolas do legislativo. Por outro lado, os resultados positivos relacionados ao critério tecnologia apontam que os recursos de infraestrutura de Tecnologia da Informação e seu alinhamento com a gestão do conhecimento são ferramentas já disponíveis nas câmaras municipais que podem alavancar a disseminação do conhecimento entre o público interno e, também, externo.

A pesquisa contribuiu para os poderes legislativos locais na medida que subsidia os gestores em relação ao grau de gestão do conhecimento em que se encontram e como podem aperfeiçoar suas práticas voltadas ao conhecimento. Para a ciência, a contribuição ocorre pela escassez de estudos de gestão do conhecimento aplicados ao poder legislativo, em especial no contexto local das câmaras municipais. Para o cidadão, o impacto social da pesquisa se dá a partir da proximidade dos vereadores à população e que, por intermédio das escolas do

legislativo, pode acessar os conhecimentos acerca das questões sociais enfrentadas em cada momento.

A pesquisa, embora tenha sido de abrangência nacional, limitou-se cientificamente aos casos estudados, logo, os resultados não podem ser generalizados. Nesse sentido, sugere-se estudos em outras realidades do serviço público para que se possa melhor conhecer a gestão do conhecimento na administração pública.

O conhecimento, a cada dia que passa, se torna essencial para o desenvolvimento da sociedade e o serviço público deve buscar uma gestão eficaz do conhecimento, que vise à melhoria na prestação de serviços e, por consequência, uma melhoria nas condições de vida dos cidadãos.

Referências

- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & C. O. Matias, J. (2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*, 12(14), 5824. <https://doi.org/10.3390/su12145824>
- Barbieri Muttis, N., & Fierro Fidalgo, Y. (2019). ¿Qué relevancia tienen los proyectos de buenas prácticas como estrategia para la gestión del conocimiento? Análisis de caso del Banco de Buenas Prácticas en Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, 74, 95–118. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357560862004>
- Batista, F. F. (2004). *Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em organizações do Executivo Federal* (Texto para Discussão nº 1022).
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. IPEA.
- Bento, J. D. C., Uripia, A. G. B. da C., Bortolozzi, F., & Massuda, E. M. (2017). Nível de implantação e alcance das práticas da Gestão do Conhecimento em base tecnológica e funcional de organização educacional. *Revista Alcance*, 24(2), 243. <https://doi.org/10.14210/alcance.v24n2.p243-257>
- Bes, P. (2017). *Cultura organizacional e educação*. SAGAH.
- Corrêa, F., Ziviani, F., Carvalho, D. B. F., Faria, V. F. de, & Parreiras, F. S. (2021). Construction and Content Validation of an instrument for assessment holistic Knowledge Management. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 26(4), 151–171. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/37583>
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *RAUSP Management Journal*, 35(3), 105–112. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16542/o-metodo-de-pesquisa-survey/i/pt-br>

- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Editora da UFRGS.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6th ed.). Atlas.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31. <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>
- Laihonen, H., & Mäntylä, S. (2018). Strategic knowledge management and evolving local government. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 219–234. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0232>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8th ed.). Atlas.
- Melo, W. M. C. de, & Coelho, F. de S. (2019). Gênese das escolas do Legislativo no Brasil: apontamentos históricos sobre a criação da EL-ALMG. *Revista Do Serviço Público*, 70, 192–217. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i0.4042>
- Nogueira e Silva, A. P., & Dias Miranda, A. C. (2018). Gestão do conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 23(52), 73–83. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2017v23n52p73>
- Novaes, D. V., & Coutinho, C. de Q. e S. (2013). *Estatística para Educação Profissional e Tecnológica* (2nd ed.). Atlas.
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (4th ed.). Atlas.
- Schlesinger, C. C. B., Reis, D. R. dos, Silva, H. de F. N., Carvalho, H. G. de, Sus, J. A. L. de, Ferrari, J. V., Skrobot, L. C., & Xavier, S. A. de P. (2008). *Gestão do conhecimento na Administração Pública*. Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP.
- Souza, D. A. N. de, Duque, A. P. O., Terra, B., & Gouveia, T. M. de O. A. (2022). Um Estudo Sobre Práticas De Gestão Do Conhecimento Na Contadoria Geral Do Estado Do Rio De Janeiro. *Revista Do Serviço Público*, 73(3), 500–531. <https://doi.org/https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.4458>

Submetido em: 01.09.2023

Aceito em: 03.10.2023