

Análise das práticas de Universidade Corporativa e Portais Corporativos do Conhecimento na Gestão Municipal

Marcos José Setim¹
Denis Alcides Rezende²
Leana Carolina Ferreira³

Resumo

A gestão do conhecimento (GC) e suas práticas contribuem com a gestão municipal por meio do uso do capital intelectual dos servidores municipais. Nesse contexto, a GC pode contribuir com a qualidade dos serviços municipais prestados aos cidadãos. Este estudo teve o objetivo de analisar práticas de universidade corporativa e de portais do conhecimento na gestão municipal. Com relação à metodologia da pesquisa, foi adotado o estudo de caso, aplicado, por meio de um protocolo de pesquisa, na Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais-PR. Os resultados demonstraram que a prefeitura adota ambas as práticas de modo não intencional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Práticas de conhecimento; Gestão municipal

Recebimento: 15/12/2013 - Aceite: 14/2/2014

¹ Mestre em Gestão Urbana. www.pucpr.br/ppgtu 55 (41) 3271-2623. Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR - Curitiba - Paraná - Brasil

² Professor Titular do Mestrado e Doutorado em Gestão Urbana. www.pucpr.br/ppgtu 55 (41) 3271-2623. Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR - Curitiba - Paraná - Brasil

³ Doutoranda do Programa de Gestão Urbana. www.pucpr.br/ppgtu 55 (41) 3271-2623. Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR - Curitiba - Paraná - Brasil

Analisis of the practices of corporate university and corporate portals of knowledge in municipal management

Abstract

The knowledge management (KM) and its practices aim to contribute to the municipal management with the use of public servant intellectual capital. Thus, the KM can contribute with municipal services quality provided to the citizen. Thus, this research had the objective of analyze the knowledge management practices in the municipal management. With respect to the research methodology, with respect to the research methodology, was used and single-case study applied through and research protocol in the São José dos Pinhais city hall. The results showed that city hall use the practices empirically in their daily.

Keywords: Knowledge management; Knowledge practices; Municipal management

Introdução

A gestão do conhecimento (GC) e suas práticas têm recebido diversas contribuições científicas devido ao aumento do interesse do meio acadêmico em analisar o tema dentro das suas diversas perspectivas; sendo essas práticas caracterizadas como ferramentas usadas para trabalhar o conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; GARVIN, 1993; REZENDE, 2005; SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008).

No âmbito das políticas públicas, o tema tem ganhado destaque e, segundo Assudani (2005, p. 31), a rápida proliferação do termo “conhecimento” levou ao aumento de interesse de acadêmicos, profissionais e *policy makers*, como um recurso de aumento de capital e de desenvolvimento sustentável.

No âmbito da gestão municipal, os cidadãos exigem, constantemente, novas mudanças e, para Schlesinger (2008, p. 9), a revolução digital na sociedade da informação e do conhecimento cria oportunidades de inovação e crescimento, mas também gera instabilidades ao provocar fenômenos e alterações. Uma das mudanças elencadas pelos autores é o aumento da cobrança de qualidade dos serviços públicos pela sociedade. A cobrança por qualidade de vida e de serviços é corroborada por Rezende e Castor (2006, p. 30).

Nesse cenário de cobrança por qualidade e efetividade, a inovação e, conseqüentemente, a criação de produtos, serviços e processos estão ligadas diretamente à qualidade dos serviços (SCHLESINGER, 2008, p. 17; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 4); entretanto, essa criação, ou inovação, não pode estar à mercê do acaso.

Desse modo, para que as prefeituras aproveitem o conhecimento de seus servidores, é necessária a adoção de práticas de GC que reflitam as iniciativas da gestão na direção do compartilhamento e criação do conhecimento (SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008, p. 17).

Por outro lado, a própria gestão municipal se apresenta como um desafio constante e que busca conciliar os mais diversos interesses aliados à busca de resultados complexos de serem mensurados (CASTELLS, 2002). Além disso, Rezende (2008) salienta que os recursos são limitados, mas as aspirações dos indivíduos e grupos são virtualmente ilimitadas.

No contexto político, o desafio da gestão municipal foi incrementado após a Constituição Federal Brasileira de 1988, na qual as responsabilidades dos municípios aumentaram, tornando a gestão mais complexa (ULTRAMARI, 2005, p. 27; MEIRELLES, 2005, p. 750). Esse aumento de poder local trouxe aos municípios maior autonomia para afetar o

planejamento do município, bem como aumentou as responsabilidades dos municípios e do lócus político local.

Na gestão do conhecimento, essa recente sobrecarga de atribuições faz com que diversos problemas inerentes ao novo *modus operandi* afetem suas atividades e os resultados dos produtos e serviços ofertados ao cidadão. Por exemplo, a hierarquização e a burocracia se constituem em bloqueadores que dificultam o compartilhamento do conhecimento e facilitam a concentração do poder por poucas pessoas (LIEBOWITS; CHEN, 2003, p. 409; SCHLESINGER, 2008, p. 43).

No campo da aplicação prática, Cong e Pandya (2003, p. 25) afirmam que os governos têm falhado na aplicação de práticas de GC devido à complexidade dessas práticas. Todavia, para os autores, os governos têm percebido a importância da GC no *policy-making* e nos serviços entregues à população e, portanto, a GC tem sido algumas vezes colocada como prioridade nas atividades do governo.

Ainda sobre a aplicação da GC, Schlesinger *et al.* (2008, p. 33) afirmam que o problema da implantação das práticas de GC não está na tecnologia, mas sim na falta de pessoas capacitadas e na ausência de estruturas organizacionais preparadas para lidar com dados e para transformar informações em conhecimento.

Dado que problemas existem, são necessários novos estudos para contribuir com soluções. Nesse contexto, o capital intelectual ganhou destaque na era do conhecimento e, por isso, necessita da atenção dos gestores municipais. É necessária a sensibilização para a cultura da preservação do conhecimento dentro do ambiente público, pois na administração pública o investimento apenas em tecnologia como solução de problemas é uma tendência (SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008, p. 43).

Por outro lado, as organizações públicas buscam seguir as tendências do setor privado quando as mudanças de ferramentas, gestão, técnicas e filosofias se tornam estáveis no setor privado (CONG e PANDYA, 2003, p. 25).

Desse modo, apesar das diferenças entre o público e o privado, os autores Lynn e Stein (2001, p. 4) apresentam uma vertente positivista, pois acreditam que “o setor privado e o público possuem temperamentos, habilidades e técnicas similares, então o extenso conjunto de ideias e práticas relacionadas ao sucesso corporativo pode ser aplicado aos problemas da gestão pública [...]”. Entretanto, não parece pragmático acreditar que as técnicas e habilidades aplicadas no setor privado sejam aplicadas nas prefeituras sem necessidade de adaptações.

Assim, Wiig (2002, p. 224) afirma que a administração pública é complexa em qualquer sociedade e que sua efetividade determina a

qualidade de vida e a viabilidade de uma sociedade. Ainda para o autor, um aspecto vital para uma sociedade é o conhecimento que seus cidadãos possuem e que também pode se tornar disponível para os funcionários públicos.

Fundamentação teórica

Neste capítulo são apresentados os principais fundamentos das práticas de GC.

Gestão do conhecimento

Para Fresneda e Gonçalves (2007, p. 15), o intelecto e as ideias inovadoras são fonte de riqueza e vantagem para nações. Assim, o conhecimento pode contribuir para a gestão municipal; entretanto, pouco se atenta ao trabalho abstrato, particularmente, em como as pessoas pensam e utilizam seus conhecimentos para executar atividades (WIIG, p. 225).

A GC efetiva deve identificar, gerar, difundir e capturar os benefícios do conhecimento para transformá-los em algo útil para a organização (DALKIR, 2005, p. 26). Esse desafio fez com que surgissem vários modelos de GC, cada um com a sua perspectiva de solução. Ao observar isso, Dalkir analisou cinco modelos principais, a fim de identificar suas intersecções entre eles. Com base nesse estudo, Dalkir propôs um modelo integrado de GC composto por três estágios: criação e/ou captura do conhecimento, disseminação e compartilhamento do conhecimento e aplicação ou aquisição do conhecimento.

Por fim, em praticamente todas as áreas do conhecimento, existem vertentes a favor e contra determinadas abordagens. Este estudo adotou os principais estágios do ciclo de GC proposto por Dalkir (2005).

Práticas de gestão do conhecimento

As práticas de GC “refletem as iniciativas organizacionais que podem facilitar o compartilhamento e a criação de conhecimentos” (SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008, p. 17). As práticas de GC contribuem com um ou mais modos de conversão do conhecimento. Para Wiig (2002, p. 233), práticas de GC, abordagens, métodos e técnicas representam ferramentas úteis e valiosas para que as organizações consigam se beneficiar por meio do aperfeiçoamento da efetividade.

A educação e a universidade corporativa são respostas ao desafio estratégico enfrentado pelas organizações na implementação de ações, iniciativas e projetos que sirvam como ponto de início para a criação do conhecimento (SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008, p. 17). Um dogma básico define a universidade corporativa (UC) como “um guarda-chuva estratégico

para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidades, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização” (MEISTER, 1999, p. 29).

Com base nesse dogma, no âmbito da gestão municipal, pode-se identificar que os itens do planejamento estratégico, plano diretor e plano plurianual devem ser suportados pela UC. Os servidores devem ser preparados para executar o conteúdo desses instrumentos gerando valor para os cidadãos dos municípios.

Contribuindo com o tema, Meister (1999, p. 34) afirma que a universidade corporativa “personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e competências necessárias [...]”. Ela permite que a “organização coordene e gere programas para treinar e educar seus colaboradores, clientes e fornecedores” (tradução livre de MEISTER, 2001, p. 2).

Nesse contexto, é importante frisar que as UCs não são sinônimas das antigas áreas de treinamento, pois buscam o aprendizado permanente (contínuo): são proativas, coesas e centralizadas, mas trazem uma mudança significativa ao propor que os responsáveis sejam os gestores de cada área (MEISTER, 1999, p. 23).

Já os portais corporativos do conhecimento podem ser definidos como “[...] um conjunto de serviços agrupados que apoiam o processamento de informações, ou seja, uma plataforma que atua como ponto central favorecendo a conversão da informação em conhecimento” (SCHONS e COSTA, 2008, p. 6).

Devido ao surgimento recente, são cunhados vários conceitos sobre portais corporativos. Esses termos são muitas vezes interpretados como sinônimos, mas que possuem diferenças práticas (FREITAS, QUINTANILLA e NOGUEIRA, 2004, p. 24): os portais de informações têm o foco na organização e disseminação em grande quantidade de informações; já portais cooperativos têm o foco no provimento de informações e formas de cooperação entre os usuários para gerar novos documentos contendo novas informações; por sua vez, os portais especialistas têm o mesmo foco dos portais corporativos e agregam, ainda, a conectividade de pessoas de acordo com suas experiências e interesses para formação de comunidades; por fim, portais do conhecimento incluem as funcionalidades dos três tipos anteriores e ainda auxiliam na tomada de decisão.

São várias as vantagens trazidas pelos portais para a organização. Para Terra (2011, p. 4), o portal corporativo permitiu a superação de alguns desafios da gestão estratégica da informação (GEI), como a dificuldade de acesso à informação atualizada, a falta de integração entre sistemas, a

redundância de informações, os documentos espalhados pelos computadores sem organização, a ausência de políticas de segurança, a dificuldade de compartilhamento de informações e documentos, entre outros. Os portais também contribuem para o acesso a informações não estruturadas (*e-mails*, agendas, chats, grupos de discussão), facilidade de busca em diversas fontes, geração de relatórios pré-definidos e *ad hoc* (FREITAS, QUINTANILLA e NOGUEIRA, 2004, p. 27).

Metodologia da pesquisa

O método de pesquisa científico é o “conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa” (SILVA e MENEZES, 2005, p. 25).

Para o estudo, adotou-se o estudo de caso, que, para Yin (2001, p. 6), trata de “uma inquirição empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na vida real; os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes; e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Sobre as evidências, elas podem vir de seis fontes: documentos, registros arquivais, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2001, p. 107).

Assim, foram utilizadas entrevistas para a coleta dos dados, como definido nas técnicas e na estrutura da pesquisa. O roteiro de entrevista se baseou nas variáveis e unidades de medida contidas no protocolo de pesquisa.

Para resolver o problema referente à seleção da lista de questões a serem utilizadas, o roteiro de entrevistas se baseou nas pesquisas do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre tema “O governo que aprende - a Gestão do Conhecimento no setor público” (BATISTA, QUANDT, *et al.*, 2005); e Planejamento estratégico, plano diretor e o plano plurianual municipal: experiência de projeto formalmente inacabado em um município brasileiro (REZENDE, 2008). Para enriquecer o roteiro, as questões foram alinhadas com as leituras de outras pesquisas referentes às variáveis estudadas (LUEN e AL-HAWAMDEH, 2001; TERRA, 2010; MAGALHÃES, 2011; SYED-ILKSAN e ROWLAND, 2004; SCHLESINGER, REIS, *et al.*, 2008; LYNN e STEIN, 2001).

Com base na fundamentação teórica, a população desse estudo se constituiu das prefeituras dos municípios brasileiros com mais de vinte mil habitantes, nos quais a gestão municipal pode ser mais bem aplicada, visto que a obrigatoriedade do plano diretor existe a partir desse total de habitantes. No que se refere à amostra, o presente estudo selecionou a

amostra (municípios) com base nas regras: conveniência de acesso à prefeitura e seus servidores; ter sido fundado há mais de sessenta anos; ter PIB maior que R\$ 2.500.000.000.

Com base nas regras da amostra foi selecionado o caso da pesquisa: o município de São José dos Pinhais, especificamente sua prefeitura.

A unidade de observação, segundo Yin (2005, p. 43-44), pode ser constituída por um ou vários indivíduos, por um evento ou entidade, ou por um sistema (de decisão, de programas, processos de implantação) ou ainda por uma mudança organizacional. Nesse sentido, a unidade de observação se constituiu de servidores (gestores e servidores com funções administrativas) envolvidos na coleta realizada por meio de entrevistas.

Para identificar as práticas de GC, a pesquisa se baseou no protocolo de pesquisa definido por Yin (2001, p. 93). O protocolo de pesquisa desse estudo pode ser consultado **Tabela 1**.

Tabela 1: Protocolo de pesquisa de práticas de gestão do conhecimento

Variáveis	Fundamentação	Unidade de medida
Educação e universidade corporativa	Vide capítulo 2	Existência; Alcance; Estágio; Contribuição no ciclo de GC.
Portais corporativos do conhecimento	Vide capítulo 2	Existência; Alcance; Estágio; Contribuição no ciclo de GC.

Fonte: o autor

Com relação às variáveis do protocolo de pesquisa, optou-se pela utilização de dois estudos para corroborá-las. O primeiro estudo usado como base foi o de Schlesinger (2008, p. 17), realizado na prefeitura de Curitiba e publicado pelo Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), com envolvimento da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). O segundo estudo utilizado como base foi o concretizado por Batista *et al.* (2005), realizado pelo IPEA e intitulado “O governo que aprende - a Gestão do Conhecimento no setor público”. Complementarmente, as variáveis foram agregadas a leituras de outras literaturas sobre o tema.

Com relação às unidades de medida, foram adotadas três unidades com base no estudo do IPEA: existência, estágio e alcance. A existência identificou se determinada prática existe na prefeitura, com base no ponto de vista do entrevistado. O estágio identificou em que nível a prática está implantada no setor do entrevistado. Já a unidade de medida alcance visou identificar a extensão da prática na prefeitura, com base na perspectiva do entrevistado.

Por fim, a unidade de medida Contribuição no Ciclo de GC foi proposta para possibilitar um forte embasamento teórico das práticas selecionadas, pois as práticas de GC selecionadas para esse estudo, mesmo estando devidamente corroboradas e justificadas, não se aproximam da gama de possíveis iniciativas organizacionais que podem facilitar o compartilhamento e a criação de conhecimentos, como definido por Schlesinger (2008, p. 17).

Em um estudo de caso, a descrição do caso se faz necessária. Assim, a prefeitura continha, no momento da pesquisa, seis mil e cem servidores, dos quais cinco mil e seiscentos ativos. Dentre os cargos, trezentos e setenta são gratificados, trezentos e cinquenta são regulados pelo regime CLT (Consolidação das Leis de Trabalho) e quatrocentos são comissionados. Quanto à população de São José dos Pinhais, o último censo cidades (2011) do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) apontou para o número de 264.210 municípios. Em relação à população urbana, o estudo levantou que 88% dos cidadãos vivem em áreas consideradas urbanas. Com relação ao nível de escolaridade, foi identificado que 88% dos servidores são pelo menos graduados.

Assim, este trabalho teve o objetivo de analisar as práticas de universidade e educação corporativa e portais corporativos do conhecimento na gestão municipal.

Análise das práticas

Os resultados da pesquisa são apresentados nos próximos capítulos. As análises seguiram as variáveis do protocolo de pesquisa e foram consequências da metodologia da pesquisa.

Análise da universidade e educação corporativa

A variável “universidade e educação corporativa” verificou a existência de um modelo proativo, coeso, centralizado e com foco no aumento do desempenho do trabalho (MEISTER, 1999, p. 23). O roteiro de entrevista buscou identificar a existência da unidade de universidade corporativa na prefeitura. Além disso, foi verificado se existia um processo

de educação continuada para corroborar a educação corporativa. A avaliação dos resultados dessas práticas em relação ao cidadão não foi medida, devido ao elevado grau de complexidade para identificar, com assertividade, os resultados diretos da aplicação destas práticas.

Quanto à análise, as respostas das entrevistas dos servidores de todas as secretarias demonstraram que 75% dos entrevistados alegam que a universidade corporativa está implantada e amplamente disseminada na prefeitura. Em relação à educação corporativa, 63% disseram que existem processos amplamente disseminados na prefeitura.

Sobre o estágio de implantação da “universidade corporativa e educação corporativa”, foi identificada a coerência com o número apresentado no alcance. Das oito secretarias abordadas no estudo, sete apontaram que a universidade corporativa, ou educação corporativa, estão implantadas (existem), cinco delas apresentando resultados para o cidadão.

Embora as respostas tenham sido positivas quanto à apresentação de resultados para o cidadão, não foi possível mensurá-los. O investimento em educação formal ou universidades corporativas não é passível de mensuração com base nos resultados. Por exemplo, ao investir na capacitação de dez funcionários, seria necessária a comparação entre os conhecimentos previamente criados e os novos, para que houvesse uma comparação mensurável desses resultados.

Por outro lado, foi possível concluir que a mensuração é mais objetiva quando consideradas capacitações técnicas como, por exemplo, capacitar dez indivíduos no processo de pavimentação, pois basta possuir um histórico de quilômetros pavimentados antes e depois da inserção dos novos técnicos capacitados no campo da prática. Todavia, esse tipo de conhecimento representa apenas uma pequena contribuição possível da GC, visto que não atua na criação de novos conhecimentos, e sim na internalização de um conjunto de conhecimentos para uma finalidade específica.

Aprofundando a análise descritiva, constatou-se que os entrevistados apresentaram satisfação quanto ao investimento da prefeitura em aprendizado contínuo por meio de cursos, incentivos e eventos. As entrevistas identificaram também que os servidores que trabalham na sede da prefeitura possuem mais oportunidades dos que os servidores que atuam em secretarias distantes.

A universidade corporativa era aplicada por meio da central de treinamento. Segundo a responsável pela secretaria de planejamento, a central tinha por finalidade reconhecer, coordenar e aplicar palestras, cursos e treinamentos, assim como organizar e controlar a participação dos

agentes públicos em eventos de capacitação, pagos e gratuitos, internos e externos, de acordo com as áreas de interesse de cada secretaria.

Além da preocupação com a logística dos cursos de capacitação, a central focava na busca de formação de parcerias com instituições de ensino, visando à contínua melhoria e ao aperfeiçoamento profissional e humano dos servidores municipais em suas diversas áreas de atuação. A secretaria de finanças elencou duas parcerias usadas comumente com universidades. A primeira universidade é local e, portanto, não foi citada nesse estudo. A segunda é a Universidade Federal do Paraná (UFPR), que possuía parceria para cursos, incluindo cursos de pós-graduação. As secretarias também poderiam solicitar cursos com instituições específicas, desde que relativos às funções pertinentes ao servidor.

Com o crescimento do município, vários concursos foram abertos para suprir a demanda por pessoas para atender aos cidadãos. Logo, os novos servidores iniciavam nas suas funções sem sequer conhecer o funcionamento da prefeitura. Isso gerava desgaste para os servidores antigos, pois tinham de corrigir os erros dos novos servidores, erros esses cometidos por falta de conhecimento e informação. A partir dessa necessidade, todos os novos servidores contratados passaram a ser capacitados por meio de um curso no qual o grupo é inserido no contexto e funcionamento da prefeitura.

As entrevistas apresentaram resultados positivos em relação ao alcance da educação corporativa. Entretanto, a secretaria de recursos humanos alegou não adotar processos de educação continuada de maneira uniforme pela prefeitura devido à mudança de secretários, o que atrapalha a continuidade da aplicação de tal iniciativa. Essa declaração levou a um cuidado nas entrevistas subsequentes, mas não permitiu constatar o real impacto da mudança de secretários na educação corporativa.

A unidade de medida contribuição no ciclo de GC, apresentada na Tabela 1, visou identificar qualitativamente as contribuições das comunidades de prática em cada estágio do ciclo.

Tabela 1: Contribuição das UC e EC no ciclo de GC

Fase	Contribuição
Captura e/ou criação	Ideias e novos conhecimentos aplicados no município surgiram a partir de eventos, capacitação e processos de educação continuada. A criação de um parque linear ao longo do rio da cidade para acabar com ocupações indevidas contou com ações da central de treinamentos.
Disseminação e compartilhamento	A instituição da central de treinamentos apresentou resultados na disseminação e no compartilhamento. Nas entrevistas, os servidores discutiam o que aprenderam em cursos de capacitação de gestão urbana e outros relacionados às suas respectivas áreas.
Aquisição e aplicação	A prática de EC e UC apresentou resultados diretos na captura/criação e compartilhamento/disseminação, entretanto não apresentou resultados diretos relativos à aquisição e aplicação dos novos conhecimentos.

Fonte: o autor

Em suma, foi possível afirmar que a prefeitura possui práticas que se encaixam nos conceitos de universidade de educação corporativa. Mesmo existindo apenas a central de treinamentos, ainda enraizada nos velhos moldes do oferecimento de treinamentos e de educação formal, a prefeitura poderia aprimorá-la, agregando novas responsabilidades para esse departamento.

Análise dos portais corporativos de conhecimento

A variável “portais corporativos de conhecimento” verificou a existência dos portais corporativos como meio para o desbloqueio das informações e o armazenamento de conhecimentos explícitos, por meio de um único ponto de acesso (TERRA, 2011, p. 2). O roteiro de entrevista buscou identificar o alcance e o estágio de implantação dessa variável em cada secretaria. Qualitativamente as entrevistas identificaram a relação existente entre o portal e os usuários.

Quanto à análise, identificou-se que 38% dos entrevistados afirmaram que o portal da prefeitura tem o alcance de pelo menos uma divisão ou área. Por outro lado, cinquenta por cento dos entrevistados alegaram que o portal atende apenas a iniciativas isoladas, de acordo com a necessidade específica de um grupo. Por fim, 12% alegaram que a prática tem o alcance restrito a alguns departamentos. Esses resultados demonstraram que os servidores apresentaram uma visão negativa do alcance da prática na prefeitura.

Corroborando os resultados encontrados no alcance, metade das secretarias pesquisadas alegou que a prefeitura ainda não possui um portal corporativo com informações/conhecimentos úteis para sua área. As demais afirmaram que a prática já estava implementada, mas somente uma das secretarias alegou que a prática gerou resultados para o cidadão.

Assim, apenas com a análise dos dados quantitativos, a prefeitura não apresentou nível de alcance considerável do seu portal. O investimento na divulgação e na preparação do portal para atender a todas as secretarias e departamentos foi facilmente identificado com base nas evidências coletadas.

Aprofundando a análise dos dados com base nas evidências coletadas foi possível analisar com detalhes o que os servidores compreendiam como portal corporativo na prática. Na secretaria de planejamento se encontra o departamento de informática, no qual o portal (intranet) foi criado e identificado como tendo o uso restrito à disseminação de informações.

Além disso, no setor de planejamento, não foi identificado nenhum uso da ferramenta com vistas para o conhecimento. Em relação ao uso do portal como forma de disseminar informações com foco na GC, foi identificado que existia uma cultura de compartilhamento na gestão anterior. Contudo, verificou-se a ausência e a inibição do avanço dessa cultura na gestão vigente, durante a aplicação da pesquisa. Segundo o entrevistado, essa função do portal foi abandonada porque não fazia parte do plano de governo. É importante salientar que, durante a conversa, foi afirmado que há um descontentamento generalizado e que há o pedido de que tal ferramenta volte a ser utilizada para o compartilhamento.

Quanto ao controle de acesso do portal, foi identificado que a área de tecnologia da informação (TI) desenvolveu uma estrutura de controle efetiva. Os servidores têm perfis de acesso diferentes, garantindo, assim, que as informações e os serviços acessados sejam liberados conforme o nível necessário. Esse acesso ocorre por meio do uso do número da matrícula e de uma senha pessoal.

Embora exista o controle de acesso e o uso para compartilhamento de informação, o portal interno da prefeitura deixa a desejar no que se refere à busca de informações e conhecimentos, pois não existem mecanismos de busca eficazes. De acordo com os relatos, o uso do portal está próximo ao de um *blog* e não conta com os recursos avançados dos portais corporativos de conhecimento. Assim, foi identificado que o conceito de portal corporativo é desconhecido na prefeitura.

Com relação ao conteúdo do portal, os entrevistados elencaram o compartilhamento de informações por meio de avisos. Esses avisos são apresentados na página inicial do portal interno da prefeitura e contêm

informações importantes de todas as secretarias, como abertura de licitações, avisos sobre cursos e treinamentos, informações sobre novos sistemas etc. A agenda compartilhada também foi citada como ferramenta importante e de uso contínuo na prefeitura. Isso representou somente o uso de recursos básicos de um portal.

Sobre a centralização de serviços, o portal interno da prefeitura apresentou diversidade. A partir do momento em que o servidor tem acesso ao portal é possível acessar diversos sistemas das secretarias: contabilidade, controladoria, licitações, gestão eletrônica de documentos, sistemas de recursos humanos, sistemas de consignações, memorandos e registro de eventos da prefeitura. Alguns desses sistemas são integrados e compartilham o número da matrícula e senha usadas no portal da prefeitura, facilitando o controle de acesso e o uso integrado do serviço.

Por outro lado, a subutilização do portal foi identificada na prefeitura quando se avaliou a ferramenta a partir da perspectiva teórica dos portais corporativos do conhecimento.

Por fim, foi analisada a contribuição no ciclo de GC para identificar qualitativamente as contribuições dos portais corporativos do conhecimento nos estágios do ciclo de GC conforme a **Tabela 2**.

Tabela 2: Contribuição dos portais corporativos no ciclo de GC

Fase	Contribuição
Captura e/ou criação	Com base nas entrevistas realizadas na prefeitura, não foi possível identificar nenhuma contribuição na captura ou criação do conhecimento.
Disseminação e compartilhamento	Nas secretarias que possuem o portal corporativo com informações pertinentes à sua área foi identificada a contribuição com a disseminação de conhecimentos por meio das páginas do portal.
Aquisição e aplicação	Algumas áreas do portal possuíam tutoriais que visavam ensinar o servidor a aplicar determinados conhecimentos para solucionar problemas previamente conhecidos. Por encontrar esses relatos, foi possível afirmar que os portais podem contribuir para aplicação do conhecimento. Por outro lado, devido à falta de um alcance maior na prefeitura, a análise dessa contribuição não se aprofundou.

Fonte: o autor

Como visto anteriormente, a prefeitura possui iniciativa de uso de portais corporativos, mas essa iniciativa ainda possui várias lacunas.

Conclusão

O objetivo desse estudo foi analisar as práticas de universidade e educação corporativa e portais corporativos do conhecimento na gestão

municipal. Com relação ao alcance desse objetivo, após a aplicação e análise da pesquisa, foi possível afirmar que o objetivo de analisar as práticas de GC na gestão municipal foi alcançado. Quanto ao detalhamento desse objetivo, foi adotado o protocolo de pesquisa, tornando-o metodologicamente justificado por meio das variáveis, fundamentação teórica e unidades de medida.

De acordo com o protocolo de pesquisa, o alcance e o ciclo de GC foram abordados na pesquisa. Com base nos resultados da análise da pesquisa, a

Tabela 3 representa a conclusão quanto ao alcance das práticas e das contribuições identificadas no ciclo de GC.

Tabela 3: Síntese do alcance e das contribuições das práticas de GC

Prática	Alcance	Ciclo de GC		
		Captura	Disseminação	Aquisição
Educação e universidade Corporativa	Amplamente disseminada na prefeitura	S	S	N
Portais corporativos do conhecimento	Apenas iniciativas isoladas	N	S	S

Fonte: o autor

Analisando a contribuição de cada prática, houve uma descoberta importante sobre os mapas de conhecimento.

A universidade e educação corporativas também apresentaram resultados positivos mesmo considerando o desconhecimento sobre o tema. Entretanto, sobre essa prática, a prefeitura deixou de explorar vários conceitos novos sobre o tema, apresentando-se conservadora, ao passo que a prática tem um funcionamento mais próximo das antigas centrais de treinamento.

Já sobre os portais corporativos, a prefeitura demonstrou possuir indícios dessa ferramenta, mas em níveis de maturidade baixo. O portal atual não contém todas as funcionalidades para auxiliar na gestão do conhecimento, conforme proposto na fundamentação teórica. É importante observar que esse problema não é somente de cunho tecnológico, pois não basta apenas a compra e a disponibilização de tecnologia para que o portal contribua com a GC. Se houver investimento nessa prática, ações de

mudança de cultura serão necessárias para tirar proveito dos portais corporativos de conhecimento.

Sobre o estágio das práticas, elaborou-se a **Erro! Fonte de referência não encontrada.** para sumarizar o produto final do estudo para as secretarias de administração, comunicação, financeiro, licitação, segurança, planejamento, recursos humanos e urbanismo. A leitura deve considerar que os estágios de “Não existem planos de implantação”, “Planejadas para o futuro” e “Estão em processo de implantação” determinam a inexistência da prática na secretaria e correspondem à resposta NÃO (N). Já os estágios de “Já estão implantadas” e “Implantadas e apresentando resultados para o cidadão” representam a existência das práticas na secretaria e representam o valor SIM (S) no quadro.

Tabela 4: Síntese do estágio das práticas de GC

Secretaria/Prática	Universidade e Educação	Portais Corporativos
Administrativo	S	S
Comunicação	N	S
Finanças	S	N
Licitação	S	S
Segurança	S	N
Planejamento	S	S
RH	S	N
Urbanismo	S	N

Fonte: o autor

Com relação às contribuições para a academia, a metodologia, realizada por meio do protocolo de pesquisa com suas variáveis, fundamentação teórica e unidades de medida contribuíram para tornar clara a forma pela qual o estudo foi aplicado.

Na prefeitura e secretarias, as contribuições foram pontuais. Elas trouxeram uma análise pontual sobre as unidades de medida usadas nas práticas de universidade corporativa e portais corporativos do conhecimento.

Complementarmente houve limitações no estudo, a saber: a generalização não foi possível, pois a abordagem adotada pelo estudo permitiu somente uma análise detalhada. Ademais, houve limitações de tempo e recursos humanos.

Por fim, existe um grande conjunto de possíveis trabalhos futuros para enriquecer o estudo sobre práticas de GC: ampliação das unidades de observação e amostras; aplicação de *survey* para obter resultados com base estatística para corroborar um modelo genérico de adoção de práticas de

GC; ampliação das práticas de gestão do conhecimento em análise; reaplicação do estudo em gestões diferentes para acompanhamento evolutivo; ampliação da pesquisa envolvendo os cidadãos para mensurar os resultados das práticas de GC para a população; envolvimento das prefeituras por meio de parcerias com a universidade, para auxiliar na aplicação de práticas de GC.

Referências

ASSUDANI, R. H. Catching the chameleon: understanding the allusive term knowledge. *Journal of Knowledge Management*, ABI/INFORM Global, v. 9, n. 2, p. 31-44, 2005.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento na administração pública. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*, Brasília, Jun 2005.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

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

DALKIR, K. *Knowledge management in theory and practice*. Burlington: Elsevier, 2005.

FREITAS, R. A. D.; QUINTANILLA, L. W.; NOGUEIRA, A. D. S. *Portais corporativos: uma ferramentna estratégica para a gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. *A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para administração pública federal*. Brasília: Coordenação de publicações, 2007.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 4, p. 78, jul/ago 1993.

LIEBOWITZ, J.; CHEN, Y. *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*. Berlin: Clyde Holsapple, 2003. 409-424 p.

LUEN, T. W.; AL-HAWAMDEH, S. Knowledge management in the public sector: principles and practices in police work. *Journal of Information Science*, v. 27, n. 5, p. 311-318, 2001.

LYNN, L. E.; STEIN, S. *The Harris School*, 2001. Disponível em: <http://harrisschool.uchicago.edu/About/publications/working-papers/pdf/wp_01_24.pdf>. Acesso em: 21 nov 2009.

LYNN, L. E.; STEIN, S. Public Management. **The Harris School**, 2001. Disponível em:

<http://harrisschool.uchicago.edu/About/publications/working-papers/pdf/wp_01_24.pdf>. Acesso em: 21 nov 2009.

MAGALHÃES, M. F. Gestão do Não-Conhecimento na preservação dos diferenciais competitivos das organizações: O caso da fórmula secreta da Coca-Cola. **TerraForum**, 2011. Disponível em:

<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/Gestao_do_Nao-Conhecimento.pdf>. Acesso em: 13 Mar 2011.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2005.

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico, plano diretor e o plano plurianual municipal: experiência de projeto formalmente inacabado em um município brasileiro. **XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Buenos Aires, Argentina, p. 4-7, nov 2008.

REZENDE, D. A. **Planejamento de estratégias e informações municipais para cidade digital: guia para projetos em prefeituras e organizações públicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SCHLESINGER, C. C. B.; REIS, D. R. D.; SILVA, H. D. F.; CARVALHO, H. G. D. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SCHONS, C. H.; COSTA, M. D. Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica. **Revista Ciência da Informação**, v. 9, n. 3, jun 2008. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun08/Art_02.htm>.

SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SYED-ILKSAN, S. O. S.; ROWLAND, F. Knowledge management in public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 2, p. 95-111, 2004.

TERRA, J. C. Claudio Terra fala sobre barreiras para projetos de GC no Brasil. **ingestão.net**, 24 maio 2010. Disponível em: <<http://www.ingestao.net/2010/05/24/claudio-terra-fala-sobre-barreiras-para-projetos-de-gc-no-brasil/>>. Acesso em: 17 mar 2010.

TERRA, J. C. Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e conhecimento. **TerraForum**, 2011. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Portaiscorporativosinstrumentodegest%C3%A3odeinforma%C3%A7%C3%A3oeconhecimento.aspx>>. Acesso em: 14 ago. 2011.

ULTRAMARI, C. **O fim das utopias urbanas**. São Paulo: Studio Nobel, 2005.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.