

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

RUGGERO RUGGIERI

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESA PÚBLICA:
PRÁTICAS E INICIATIVAS ADOTADAS PELO POUPATEMPO**

**Dissertação apresentado como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em
Informática e Gestão do Conhecimento.**

Prof. Orientador: Dr. Marcos A. Gaspar

São Paulo

2019

RUGGERO RUGGIERI

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESA
PÚBLICA: PRÁTICAS E INICIATIVAS ADOTADAS
PELO POUPEMPO**

**Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Informática e Gestão do Conhecimento da
Universidade Nove de Julho - UNINOVE,
como requisito parcial para a obtenção do
grau de Mestre em Informática e Gestão do
Conhecimento**

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio Gaspar

São Paulo

2019

Ruggieri, Ruggero.

Gestão do conhecimento em empresa pública: Práticas e iniciativas adotada pelo Poupatempo. / Ruggero Ruggieri. 2019.

130 f.

Dissertação (Mestrado), Uninove, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar.

1. Gestão do conhecimento. 2. Poupatempo. 3. Decreto n. 53.963/2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais por me ensinarem o valor da educação e dos estudos.

A minha família, minha esposa Solange e minhas filhas, Giovanna e Luciana, que concordaram em prosseguir com minha escolha em continuar com os meus estudos e por me apoiarem durante este período.

Ao meu orientador, Marcos Gaspar, por todo apoio e auxílio durante estes dois anos de estudos e orientação.

Aos meus colegas de trabalho da PRODESP, da Superintendência, das Unidades e da Equipe de Gestão do Conhecimento do Poupatempo que me auxiliaram neste período de estudos, tanto na forma de direcionamento, como na minha pesquisa, indicando pessoas ou participando da mesma. Agradecimento em especial a equipe do Poupatempo: Sr. Ilídio San Martin Machado, Sra. Vera Lucia de Oliveira, Sra. Simone Martins Olivero, Sra. Candida Rocha Schwenck e Sra. Fabíola de Paiva Augusto Pacheco, por me apoiarem durante os estudos na Unidade da Superintendência do Poupatempo.

E aos outros professores do curso de mestrado em Informática e Gestão do Conhecimento e também aos professores da banca, que colaboraram para o desenvolvimento da minha pesquisa e com certeza fizeram diferença no resultado final deste trabalho.

RESUMO

O entendimento da Sociedade do Conhecimento passa necessariamente pela compreensão e análise dos processos de transformação no tratamento de informações e conhecimentos que vêm ocorrendo nas organizações contemporâneas. A importância e impacto desse fenômeno, especificamente nas organizações da administração pública, é de elevada relevância, uma vez que o desenvolvimento de qualquer sociedade passa necessariamente pela qualidade no fornecimento dos serviços públicos aos seus elementos constituintes. O objetivo desta pesquisa é verificar como a empresa pública paulista POUPATEMPO efetivou a adoção, operacionalização e gestão da política de Gestão do Conhecimento e Inovação do Decreto n. 53.963/2009 (SÃO PAULO, 2009), que instituiu a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação para as organizações públicas paulistas. Esta é uma pesquisa descritiva qualitativa que empregou como instrumentos de pesquisa roteiro de entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental de registros públicos. Foram obtidas 32 respostas de gestores quanto à identificação das práticas e iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC) implementadas no Poupatempo e 70 respostas de funcionários técnicos relativas à sua operacionalização. A importância da priorização do conhecimento para a efetivação da GC no Poupatempo obteve elevada quantidade de argumentações nas análises efetuadas, principalmente quanto à necessidade de distribuir novos conhecimentos junto aos funcionários, caracterizando-se num dos principais motivos do porque novos conhecimentos são prioridade da GC desenvolvida pelo Poupatempo. Além disso, ressalta-se a importância da implementação de uma política de gestão do conhecimento com diretrizes e estratégias claramente definidas, visando assim agilizar o processo de institucionalização da GC na Administração Pública do Poupatempo.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Práticas de gestão do conhecimento. Iniciativas de gestão do conhecimento. Conhecimento organizacional. Empresa pública.

ABSTRACT

The understanding of the knowledge society necessarily goes through the comprehension and analysis of transformation processes in the treatment of information and knowledge that has been occurring in contemporary organizations. The importance and impact of this phenomenon, specifically in public administration organizations, is of high relevance, since the development of any society necessarily goes through the quality of the provision of public services to its constituent elements. The aim of this research is to verify how the public company of São Paulo Poupatempo effected the adoption, operationalization and management of the policy of knowledge management and innovation of the Decree N. 53.963/2009 (SAO PAULO, 2009), which instituted the management policy of the Knowledge and innovation for public organizations in São Paulo. This qualitative descriptive research employed as a research instrumental semi-structured interview, direct observation and documental analysis of public records. We obtained 32 responses from managers regarding the identification of practices and initiatives of knowledge Management (KM) implemented in the Poupatempo and 70 responses of technical employees regarding their operationalization. The importance of prioritizing knowledge for the implementation of KM, in Poupatempo obtained a high number of argumentations in the analyses carried out, mainly regarding the need to distribute new knowledge to the employees, characterized in one of the main reasons why new knowledge is the priority of the KM developed by Poupatempo. In addition, we emphasize the importance of implementing a policy of knowledge management with clearly defined guidelines and strategies, aiming to expedite the process of institutionalization of KM in the public administration of Poupatempo.

Keywords: knowledge management. Knowledge management practices. Knowledge management initiatives. Organizational knowledge. Public company.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo SECI de espiral do conhecimento	15
Figura 2: Benefícios da gestão do conhecimento sistemática.....	25
Figura 3: Municípios do Estado de São Paulo atendidos no Programa Poupatempo	43
Figura 4: Organograma da SEDE do POUPATEMPO (2019)	46
Figura 5: Organograma das Unidades do POUPATEMPO (2019).....	48
Figura 6: Alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia	52
Figura 7: A alocação de recursos financeiros suficientes para gestão do conhecimento	53
Figura 8: Metodologias que guiam o processo de Gestão do Conhecimento	54
Figura 9: Disseminação de exemplos de casos reais de implementação da GC	55
Figura 10: Comprometimento da Alta Administração e das chefias intermediárias em prol da Gestão do Conhecimento	56
Figura 11: Gestão do conhecimento e da informação como prioridade para a qualidade do Programa instituído.....	57
Figura 12: Concentrar esforços em tecnologia da informação	58
Figura 13: Estratégia declarada de gestão do conhecimento	60
Figura 14: Plano de sucessão de gestão do conhecimento	61
Figura 15: Gestão por competências	62
Figura 16: Comunicação corporativa para a gestão do conhecimento.....	63
Figura 17: Benchmarking de conhecimentos	64
Figura 18: Centro de competências	65
Figura 19: Área interna específica para a gestão do conhecimento.....	66
Figura 20: Mapeamento de competências	67
Figura 21: Plano de carreira	68
Figura 22: Páginas amarelas internas.....	69
Figura 23: Mapeamento de processos	70
Figura 24: Mapeamento de processos	71
Figura 25: Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento.....	72
Figura 26: Sistemas de informática que servem de apoio aos processos de GC	73
Figura 27: Tecnologias de informação e comunicação como apoio à GC	74
Figura 28: Infraestrutura computacional.....	75
Figura 29: Benchmarking das melhores práticas e processos	76
Figura 30: Propensão para investimento em tecnologias voltadas ao aprendizado e colaboração.....	77
Figura 31: Resistência de certos grupos de servidores/funcionários/cultura organizacional às mudanças.....	78
Figura 32: Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento na rotina diária	79
Figura 33: Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado	80
Figura 34: Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre algum tema	80

Figura 35: Qualificação de servidores/funcionários.....	81
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Métodos de transformação das informações em conhecimento	13
Quadro 2: Avaliação da gestão pública– Diferenças entre organizações públicas e privadas.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Práticas e iniciativas de Gestão do Conhecimento (partes I e II)	82
Tabela 2: Fatores promotores e inibidores de práticas e iniciativas de GC.....	86

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização do tema	1
1.2 Situação problema	4
1.3 Objetivos	9
1.4 Justificativa da pesquisa	9
1.5 Delimitação da pesquisa	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Gestão do Conhecimento	11
2.2 Visão Baseada no Conhecimento em prol da Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas	17
2.3 Gestão do conhecimento nas organizações públicas	23
2.4 Gestão do Conhecimento em organizações públicas e privadas	26
2.5 Administração Pública	28
2.5.1 Serviço Público	31
2.5.2 Organização/empresa pública	32
2.5.3 Servidor público	32
3. MÉTODO E MATERIAIS DA PESQUISA	34
3.1 Método.....	34
3.2 Universo, amostragem e amostra.....	37
3.3 Instrumentos de pesquisa.....	38
3.4 Técnicas de coleta e tratamento de dados	39
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	41
4.1 Breve caracterização do Programa POUPATEMPO	41
4.2 Organograma do POUPATEMPO - Superintendência de Novos Projetos e Superintendência de Operações	44
4.3 Organograma do POUPATEMPO – Unidade de Atendimento	46
4.4 Coordenadoria de Desenvolvimento e Análise de Indicadores de Gestão voltados à Gestão do Conhecimento	48
4.5 Apresentação e Análise dos Resultados	49
4.5.1 Breve perfil dos respondentes da pesquisa	50

4.5.2	Identificação, caracterização e análise das práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento adotadas	51
4.5.2.1	Prioridade dada às iniciativas de GC pela Alta Administração	51
4.5.2.2	Alocação de recursos financeiros para a GC.....	53
4.5.2.3	Metodologias norteadoras da GC	54
4.5.2.4	Disseminação de casos de implantação de GC.....	55
4.5.2.5	Comprometimento da Alta Administração e chefias com a GC	56
4.5.2.6	Prioridade da GC para o Programa instituído	57
4.5.2.7	Concentração de esforços em tecnologia da informação	57
4.5.2.8	Práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento	58
4.5.2.9	Estratégia declarada de GC.....	60
4.5.2.10	Plano de sucessão.....	60
4.5.2.11	Gestão por competências	61
4.5.2.12	Comunicação corporativa	62
4.5.2.13	Benchmarking de conhecimento.....	63
4.5.2.14	Centro de conhecimento.....	64
4.5.2.15	Área interna de GC.....	66
4.5.2.16	Mapeamento de competências.....	66
4.5.2.17	Plano de carreira.....	67
4.5.2.18	Páginas amarelas internas	68
4.5.2.19	Mapeamento de processos.....	69
4.5.3	Fatores promotores e inibidores da adoção de práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento	70
4.6	Resultados sumarizados das práticas e iniciativas de Gestão do Conhecimento.....	82
5	CONCLUSÃO	88
6	REFERÊNCIAS	92
	Apêndice A - Roteiro de entrevista.....	106
	Apêndice B - Unidades do Poupatempo	112
	Apêndice C - Caracterização dos respondentes	123
	Apêndice D - Decreto n. 53.963/2009	127
	Apêndice E – Solicitação da Autorização da Pesquisa no Poupatempo	128

Apêndice F – Autorização da Pesquisa no Poupatempo	130
--	-----

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

O conhecimento tem sido um recurso cada vez mais valorizado pelas organizações atuantes na sociedade contemporânea. Além de sua importância para as empresas privadas, há também de se considerar sua relevância no contexto das organizações públicas. Nas organizações da esfera pública, especialmente, o ritmo é mais lento nos processos de mudanças. A maioria das organizações públicas não conseguem responder com desenvoltura, pois ainda preserva características da administração especialmente pela sua impossibilidade de se afastar das normas e instruções "seguras" e ortodoxas, já conhecidas e experimentadas, não consegue responder e qualidade as demandas da sociedade (McEVOY; RAGAB; ARISHA, 2017).

Isto porque o modelo de administração ainda reinante nas organizações públicas foi preparado em uma época, aonde as mudanças aconteciam mais lentas e funcionava em outro ritmo, aonde as transformações ocorriam com menor intensidade e rapidez. Ou seja, há de se considerar a nova contextualização da sociedade contemporânea inserida na Era do Conhecimento. Nesse novo contexto, o conhecimento é um recurso fundamental para as organizações públicas modernas, segundo Schlesinger (2008). Nesse sentido, a gestão do conhecimento (GC) na esfera da Administração Pública, conforme indicam Pee e Kankanhalli (2016), parte do pressuposto de que as organizações públicas utilizam a Tecnologia da Informação (TI) para colaborar com outros agentes da sociedade, uma vez que há maior necessidade de desenvolver fortes capacidades de partilha, aplicação e criação de conhecimentos. Assim, as organizações públicas devem buscar promover condições para a contínua criação e disseminação de conhecimentos em prol da geração de benefícios para a sociedade (PEE; KANKANHALLI, 2016).

No entanto, no contexto da administração pública há de se considerar a sua complexidade, característica em qualquer sociedade. Assim, as influências na saúde, educação, qualidade de vida, cultura e nos aspectos da vida social dos indivíduos são afetados com esta complexidade de atuação. Ou seja, uma sociedade pode se beneficiar caso haja maior competência por parte da administração pública. Ao contrário, a incompetência do serviço público pode levar a sociedade a um colapso social. Tal dicotomia enseja ainda uma maior importância das ações da administração pública na Sociedade do Conhecimento (WIIG, 2001).

Assim, a modernização constitui-se num processo necessário. É importante que a administração pública esteja inserida na discussão dos conceitos da sociedade contemporânea e suas características, quebrando assim definitivamente o bloqueio entre a organização públicas e as organizações privadas e outros agentes envolvidos. A importância da Gestão do Conhecimento se sobressai e precisa estar incorporada na administração pública, em prol da melhoria de desempenho dessas organizações. A sociedade pode se beneficiar das mudanças no modo de gerir as organizações públicas e, com isso, obter benefícios também ao prestar serviços de melhor qualidade (ABDULLAH; DATE, 2009; WOODFORD, 2003 *apud* ABDULLAH; DATE, 2009).

O mercado exige mudança nas demandas isto têm provocado reflexos diretos na forma com que as organizações se preparam para atender as novas instigações. As inovações continuam para a sociedade do conhecimento, a principal característica das instituições de sucesso o que não pode ser desconsiderado quanto às instituições públicas. Para efetivação, o conjunto das informações e conhecimentos precisam ser promovidos, inclui-se neste sentido a sistematização e implantação da gestão do conhecimento (GC) na organização pública, segundo Wiig (2002).

Segundo McEvoy, Ragab e Arisha (2017), as estratégias de GC no contexto público são incompatíveis com as estratégias de uma organização privada, o que pode ser considerado um problema na implementação de iniciativas de GC em organizações do setor público (OSP). Além disso, os autores consideram ainda que restrições orçamentárias e a falta de reconhecimento dos gestores acerca da importância dos ativos do conhecimento também sejam grandes desafios para a adoção da GC em OSP. Por outro lado, Jain (2009) afirma que o governo seja o maior consumidor e produtor de conhecimento na sociedade contemporânea.

No entanto, McEvoy, Ragab e Arisha (2017) afirmam que a observância da perspectiva de GC é inevitável para as organizações do setor público, ainda que a cultura de gestão pública tradicional seja mais burocrática e muitas vezes não suporte a plataforma recomendada para efetivar a gestão do conhecimento em organizações. Na visão dos autores citados acima, a estrutura hierárquica rígida da administração pública, muitas vezes, cria barreiras em compartilhar conhecimentos e experiências com outros agentes envolvidos.

Há de se pontuar ainda que a geração de ideias inovadoras e úteis por meio da criatividade de colaboradores é cada vez mais reconhecida como uma competência fundamental para as organizações sobreviverem e prosperarem (LIN, 2007). Dada sua crescente importância, pesquisadores de GC examinaram vários antecedentes pessoais e contextuais da criatividade (SHALLEY; ZHOU; OLDHAM, 2004). Entre vários fatores indicados, o intercâmbio de conhecimentos entre colaboradores tem sido consistentemente identificado como um antecedente significativo da criatividade observada em vários níveis de análise, incluindo-se colaboradores individuais (GILSON *et al.*, 2013), equipes (MESMER-MAGNS; DeCHURCH, 2009; SUNG; CHOI, 2012) e organizações inteiras (DARROCH, 2005).

Assim, o conhecimento se firma como a matéria-prima fundamental para a criatividade que permite a recombinação, reestruturação e busca de novos conhecimentos e informações (OHLSSON, 2011). Consequentemente, por meio do intercâmbio de conhecimentos sem restrições, os funcionários podem efetivamente reunir e utilizar conhecimentos distribuídos em indivíduos e unidades de trabalho, promovendo assim a identificação de soluções criativas a serem coletivizadas nas organizações (HANSEN, 2002). Em contraponto, o efeito negativo do não repasse de conhecimentos acaba por isolar os colaboradores da rede social de troca de ideias mútuas da organização (CONNELLY *et al.*, 2012).

Tal exclusão da rede de troca de conhecimentos priva esses indivíduos dos benefícios das trocas sociais, o que acaba por isolar socialmente tais indivíduos (Cerne *et al.*, 2014). Assim, observa-se nesses indivíduos uma relação de troca social de baixa qualidade (BRANDTS e SOLA, 2001). Estes funcionários ficam bloqueados em sua própria perspectiva e conhecimentos, não podendo acessar o conhecimento coletivo da rede de conhecimentos da organização (PERRY-SMITH, 2006).

Como consequência, a capacidade pessoal do colaborador isolado em produzir resultados criativos fica limitada, o que é danoso para a organização também (OHLSSON, 2011). Esses colaboradores também podem se tornar ignorantes das orientações atuais ou questões urgentes da organização, em função de sua interação social deficiente com os outros (HAAS; CRISCUOLO; GEORGE, 2015). De modo a evitar tal fenômeno, cabe à organização promover práticas e ações voltadas à criação e disseminação de conhecimentos, etapas intrínsecas ao processo de GC.

1.2 Situação problema

O conhecimento é considerado um ativo intangível da organização. Para os autores Fleury e Oliveira Júnior (2001, p. 18), “ativos invisíveis, como o conhecimento organizacional, não podem ser negociados ou facilmente replicados”. Por não ter seu foco voltado à competitividade, as organizações públicas utilizam o conhecimento “para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população” (BATISTA, 2012, p. 18). Assim, o ativo conhecimento passa a ser fundamental, configurando-se como um recurso da organização pública, havendo necessidade então de priorizar sua criação e compartilhamento (CARLOS, 2014).

As organizações públicas existem para suprir uma necessidade do governo, por isso todo o capital é provido pelo Estado. Assim, em certo sentido as organizações públicas também precisam estabelecer uma estratégia bem estruturada, além de ações práticas similares às das empresas privadas, não obstante voltadas para outros objetivos. Partindo-se do pressuposto de que o conhecimento seja um importante recurso, a gestão deste recurso necessita do estabelecimento de parâmetros de gerenciamento, permitindo assim, o desenvolvimento de práticas e processos voltados ao seu gerenciamento (WERNERFELT, 1984; EISENHARDT e SANTOS, 2002; KUNIYOSHI *et al.*, 2013).

Segundo Motta (2013, p. 85) atesta que “a área pública, por sua vez, está sujeita a normas fixadas em leis e decretos, pois dependem de novos consensos políticos para introduzir novidades”. Para se adequar às necessidades e demandas da sociedade atual, em 2009 foi regulamentado o decreto nº 53.963 pelo Governo do Estado de São Paulo, que institui a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação. Este instrumento criou, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação, tendo como objetivos centrais (ALESP, 2009):

1. Buscar a efetividade na formulação e implantação de políticas públicas e serviços ao cidadão;
2. Promover a transparência na gestão pública, por meio do fornecimento de informações de governo relevantes para o exercício da cidadania;
3. Incentivar a criação de uma cultura voltada para a inovação;
4. Ampliar a colaboração entre servidores e entre secretarias de estado;
5. Acelerar o processo de criação e circulação de conhecimento organizacional relevante para o serviço público;

6. Ampliar as oportunidades de aprendizado continuado nas disciplinas de interesse governamental;
7. Estimular o uso de novas tecnologias e de ferramentas sociais pela administração pública.

Para alcançar os objetivos acima indicados, o decreto fixou ainda as seguintes diretrizes:

1. Planejar e executar iniciativas de fomento à inovação no âmbito da administração pública paulista;
2. Empregar a gestão do conhecimento na preparação e capacitação dos profissionais de governo;
3. Mensurar os resultados e benefícios do uso da gestão do conhecimento e da inovação nos programas de governo;
4. Divulgar ações e resultados obtidos pelo programa;
5. Promover e fomentar iniciativas e eventos voltados à gestão do conhecimento e inovação;
6. Promover novas formas de organização e gestão para o serviço público;
7. Desenvolver aplicações criativas voltadas para o aprimoramento do serviço público.

Em complemento, considera-se ainda a gestão do Programa de Inovação do Governo de São Paulo, que é coordenada pela Secretaria de Gestão Pública, por intermédio de seu Grupo de Apoio Técnico à Inovação (GATI). O GATI tem como missão identificar áreas de interesse e promover iniciativas que permitam a rápida disseminação das medidas preconizadas no decreto n. 53.963/2009 por toda a administração pública paulista.

Após a publicação do decreto, houve o lançamento de cartilhas e manuais para o servidor público, como o 'Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira' (BATISTA, 2012) chamada de "Dá pra Fazer: Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público" (AGUNE *et al.*, 2014). Contudo, é possível perceber que o tema GC no setor público ainda está em ascensão, carecendo de mais estudos empíricos para um melhor conhecimento da situação atual.

Segundo Batista (2012), na administração pública a efetivação da GC ajuda as organizações a enfrentarem novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral. A GC surge neste contexto como um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização pública e melhorar seu desempenho na prestação de serviços à sociedade.

A Gestão do Conhecimento pode ser compreendida “como um conjunto de processos que visam à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos do negócio, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização” (OLIVEIRA et al., 2011, p.12). Em contraponto, as demandas relacionadas à identificação do progresso na implementação e na análise dos resultados alcançados por meio da gestão do conhecimento ainda são complexas para a maioria das organizações (OLIVEIRA et al., 2011), em especial as de caráter público.

A GC, conforme explicitado na pesquisa de Batista et al. (2004) sobre implementação de práticas de gestão do conhecimento em Administração Pública, deve ser vista de maneira ampla e não somente como um conjunto de ferramentas e métodos gerenciais que estão dando certo no setor produtivo e que, por isso, deveriam ser utilizados no setor público. Os fatores críticos de sucesso apontados neste estudo de Batista et al. (2004) devem ser vistos como subsídios para estabelecer diretrizes que tornem – com a rapidez necessária – a GC uma realidade em todas as áreas da Administração Pública brasileira.

Segundo Ramanigopal (2012) ressalta que a Gestão do Conhecimento compõe um conjunto de estratégias e práticas que permitem uma reestruturação organizacional, capaz de reconhecer pontos fracos; inovar, e; reorganizar funções voltadas à otimização organizacional. Essas ações permitem a implementação de novidades e a ampliação de boas experiências que compreenderão o conhecimento incorporado por indivíduos voltados à melhoria gerada no ambiente organizacional, por intermédio de processos ou de práticas administrativas.

A relevância da Gestão do Conhecimento lhe confere presença ativa na maioria das organizações, considerando-se aí as de cunho público, ao desempenhar funções

imprescindíveis ao desenvolvimento da gestão nas mais variadas áreas organizacionais (RAMANIGOPAL, 2012).

Na administração pública, a gestão do conhecimento volta-se a gerir informações destinadas à manutenção, pelo Estado, das atividades consideradas essenciais e indispensáveis ao convívio numa sociedade democrática de direito (SCHLESINGER *et al.*, 2008). Assim, as transformações econômicas e sociais, embora atinjam os setores públicos e privados, são ponderadas com mais cautela na administração pública. Esta, na maioria das vezes, atua na retaguarda das mudanças sociais, especialmente porque o agir estatal reflete diretamente no contexto geral da sociedade.

As práticas voltadas à gestão do conhecimento são importantes instrumentos para a sua viabilização nas organizações. O autor Kuniyoshi (2008) entende práticas e iniciativas de GC como:

Todas as ferramentas, tecnologias, estratégias, políticas e técnicas que auxiliem pessoas (colaboradores) das empresas nos processos de identificação, criação, captura, seleção, aquisição, disseminação e compartilhamento, uso e reuso do conhecimento corporativo (KUNIYOSHI, 2008, p. 13).

Segundo Dalkir (2011) destaca alguns benefícios da implantação de gestão do conhecimento para os indivíduos e organizações. Assim, para os indivíduos, a GC é útil para ajudar as pessoas a realizar seu trabalho e economizar tempo através de melhores tomadas de decisão e solução de problemas; construir um senso de apego como uma comunidade dentro da organização; ajudar as pessoas a se manterem a par dos desenvolvimentos e, por fim; contribuir e fornecer desafios e oportunidades. Já para a organização, ainda segundo Dalkir (2011), a GC contribui com os seguintes aspectos:

- Ajudar a conduzir a estratégia;
- Solucionar problemas rapidamente;
- Aplicar uniformemente o caminho para conduzir as atividades;
- Aumentar a compreensão nos produtos e serviços;
- Dividir as ideias e aumentar a chance na inovação;
- Permitir para que a organização aumente a sua competitividade;
- Construir uma memória organizacional.

Uma vez que as organizações públicas não direcionam seu foco para a competitividade, utilizando o conhecimento para apresentar resultados positivos e aprimoramento da qualidade dos serviços prestados à população, os conhecimentos passa a ser imprescindíveis, havendo a necessidade de priorizar sua criação e compartilhamento (CARLOS, 2014).

Segundo Wernerfelt (1994), Eisemhardt e Santos (2002) e Kuniyoshi *et al.*, (2013), as organizações públicas precisam estabelecer uma estratégia bem estruturada. Dessa forma, as organizações públicas devem adotar o conhecimento como recurso e gerenciá-lo, podendo estabelecer parâmetros e permitindo o desenvolvimento de práticas e processos voltados à sua gestão apropriada. Assim, Batista (2012, p. 18) afirma que o “conhecimento deve produzir resultados em benefício do cidadão”.

Perante esta abordagem, a empresa pública paulista POUPATEMPO (2017) passou a ser objeto de estudo de caso desta pesquisa, com o intuito de explorar a gestão do conhecimento em situações de restrição legislativa-burocrática, num modelo descentralizado delimitado à esfera estadual devido ao decreto já mencionado, assim como à dimensão temporal considerada (2009 até 2017), período após a implementação do decreto nº 53.963 / 2009 (ALESP, 2009).

No contexto brasileiro e, mais especificamente, do estado de São Paulo, há de se considerar que a partir da assinatura do Decreto n. 53.963 / 2009 (ALESP,2009), com a proposta de Gestão do Conhecimento e Inovação no âmbito das organizações e empresas públicas paulistas, surgiram alguns questionamentos no âmbito desta proposta de pesquisa:

- Como a empresa pública paulista POUPATEMPO (2017) adota, operacionaliza e gerencia a política de Gestão do Conhecimento e Inovação do Decreto n. 53.963/2009 (ALESP, 2009)?
- Quais são as práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento adotadas pela empresa pública POUPATEMPO?
- Como foram abordados os estudos de casos juntamente aos Administradores das Unidades do Poupatempo que aplicam as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento?

1.3 Objetivos

O objetivo desta proposta de pesquisa é verificar como a empresa pública paulista POUPATEMPO efetivou a adoção, operacionalização e gestão da política de Gestão do Conhecimento e Inovação do Decreto n. 53.963/2009 (SÃO PAULO, 2009).

Em complemento, buscar-se-á atender os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e caracterizar as práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento adotadas pela empresa pública paulista POUPATEMPO;
- Identificar os fatores promotores e inibidores da adoção de práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento na empresa pública paulista POUPATEMPO.

1.4 Justificativa da pesquisa

Meirelles (1996, p. 173) comenta que “Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. Assim, no caso da Administração Pública, a vontade decorre da lei que fixa finalidades a serem perseguidas pelos administradores, mantidos com recursos públicos e encarregados da decisão e implementação das normas necessárias ao bem-estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública”.

Em 29 de janeiro de 2009, o governador do estado de São Paulo à época (José Serra), no uso de suas atribuições legais, decretou a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação das organizações públicas estaduais. Esta legislação também foi aplicada à PRODESP (2017) uma das organizações públicas do Estado de São Paulo, que concentra seus esforços nas áreas de desenvolvimento de sistemas, operações de TI, terceirização de processos de negócios e prestação de serviços profissionais - segurança da informação e consultoria especializada - para os órgãos da Administração Direta e Indireta do Governo do Estado de São Paulo. A empresa pública Poupatempo (2017) é uma das ramificações da PRODESP que participa do sistema de atendimento ao cidadão ao prestar atendimento individual e direto aos cidadãos (POUPATEMPO, 2017).

Há de se presumir que a prestação de um bom nível de atendimento ao cidadão passe pelos conhecimentos aplicados aos processos de atendimento prestados pelos funcionários do Poupatempo (2017). Assim, a gestão do conhecimento do Poupatempo (2017) assume importância estratégica para o bom atendimento da população, razão precípua das organizações públicas.

1.5 Delimitação da pesquisa

A pesquisa apresenta algumas delimitações iniciais, quais sejam:

- a) quanto ao processo de GC, delimita-se às etapas de criação e disseminação de conhecimentos - na sua forma conceitual, não entrando no mérito da análise e avaliação de procedimentos de atendimento e prestação de serviços do POUPATEMPO (2017);
- b) Circunscrita ao Governo do Estado de São Paulo – somente a empresa PRODESP e, nesta, somente a empresa POUPATEMPO (2017).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica contextualiza as vertentes conceituais desta pesquisa, com base nos autores seminais e em abordagens atuais dos conceitos sobre conhecimento, visão baseada em conhecimento, criação e compartilhamento do conhecimento, gestão do conhecimento, e sobre práticas e iniciativas de gestão do conhecimento. Além disso, também é exposto um breve descritivo do Governo do Estado de São Paulo, da PRODESP e do POUPATEMPO.

2.1 Gestão do Conhecimento

Distinguir conhecimento nas organizações os termos dados, informação e conhecimento facilita a revisão da literatura a respeito desses conceitos, sendo especialmente útil para o entendimento do conceito. Necessidade e relevância da aplicação de gestão do conhecimento nas organizações (DAVENPORT, 2001), embora de não ser uma tarefa fácil, essa distinção é um ponto de partida benéfico para esta compreensão.

Segundo os autores Cunha, Vasconcelos e Afonso (2007) a emergência do conceito de gestão do conhecimento é resultante da vertente da administração focada na informação, por sua vez oriunda de dados. Assim, os autores destacam a seriedade em diferenciar epistemologias e conceitos sobre informações e conhecimento.

Conforme relato de Davenport e Prusak (2003), alguns autores utilizam outros termos como determinação, ação, sabedoria, insight, em paralelo a esses três (dado, informação e conhecimento), contudo os autores acreditam ser mais adequada a divisão apenas em dado, informação e conhecimento. Para se entender o que vem a ser informação e conhecimento é importante expor o que são dados e qual o seu papel nas organizações.

De acordo com Davenport e Prusak (2003) dados “são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Os autores complementam sua explicação ao citar uma frase de Peter Drucker (1999) sobre informação, na qual ele destaca que as informações são dados dotados de propósitos e afirma que os dados sozinhos apresentam baixa relevância. Portanto, os dados não revelam o porquê dos acontecimentos, nem serão repetidos, uma vez que são apenas um registro dos eventos.

De acordo com Bessant e Tidd (2009) os dados podem ser compreendidos como um agrupamento de observações brutas, geralmente fácil de estruturar, gravar, armazenar e manipular eletronicamente.

Já quanto à informação, Laudon e Laudon (2004) argumentam que as informações estão associadas aos processos de negócio da organização, consolidando o relacionamento de sistemas de informações com seus respectivos processos pertinentes. Assim, acentua-se a importância do foco nas informações necessárias para suportar os processos de negócios das diversas áreas da organização.

Choo (2003, p. 27-28), “ao mostrar o seu modelo processual de administração da informação, indicou seis processos que concentram para a gestão da informação: “(i) identificação das necessidades de informação; (ii) aquisição da informação; (iii) organização e armazenamento da informação; (iv) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; (v) distribuição da informação e (vi) uso da informação”.

Considerando-se a evolução delineada até então quanto aos dados e às informações, Davenport e Prusak (1998) definem o conhecimento como sendo uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novos ensaios e novas informações.

Bessant e Tidd (2009) relatam que o conhecimento é advindo da informação contextualizada, a qual foi atribuída significado que a torne relevante e de utilização mais simplificada, e concluem que o conhecimento é mais valioso que a informação por incluir especialização, experiência, valores e insights estruturados. Davenport e Prusak (2003) apresentam a seguinte colocação acerca do conhecimento:

Conhecimentos são uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRISAK, 2003, p. 6).

O envolvimento das pessoas na transformação de informação em conhecimento é indispensável, uma vez que há de se considerar o entendimento destas por meio de suas experiências e aprendizado pessoal (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; GROVER; DAVENPORT, 2001; LEONARD; SENSIPE, 1998; ROBERTS, 2000 *apud* JOIA; LEMOS, 2004). Assim como os dados podem se transformar em informação, o

conhecimento pode ser derivado da informação através da aplicação dos atributos que constam no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Métodos de transformação das informações em conhecimento

Métodos	Descrição
Comparação	De que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
Consequência	Que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
Conexões	Quais as relações deste novo conhecimento como o conhecimento já acumulação
Conversaão	O que as outras pessoas pensam desta informação?

Fonte: adaptado de Davenport e Prusak (2003, p. 7).

Popadiuk e Ricciadi (2011) e Nonaka e Takeuchi (1997) abrangem o conhecimento relacionado com uma confiança verdadeira e justificada, e é um processo eficaz de relevar a crença pessoal em relação à verdade. Na literatura são apresentadas categorizações do conhecimento, como tácito, explícito, sistemático, informal, codificável e não codificável. A maior parte dos autores prefere por explorar a classificação entre tácito e explícito, tipologia adotada nesta pesquisa.

O conhecimento explícito é mais simples de ser comunicado, visto que a sua facilidade de ser expresso através de dados, informações, documentos, gráficos, dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais (BESSANT; TIDD, 2009; CHOO, 2006; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A outra visão do conhecimento (tácito) é extremamente privado e difícil de se formalizar, assim como o seu compartilhamento. Ele é constituído através do *know-how* subjetivo, sentimentos, *insights*, valores e individualização dos indivíduos (BESSANT; TIDD, 2009; CHOO, 2006; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Johannessen, Olaisen e Olsen (2001) asseguram que o conhecimento tácito é provavelmente a base, na sociedade da informação e do conhecimento, para criação e ratificação das vantagens competitivas. Tatto e Bordin (2016) corroboram tal pensamento ao sustentar que o processo de construção do conhecimento diz respeito às crenças e compromissos envolvidos, estando essencialmente relacionado à ação, atitude e intenção específicas.

Nonaka e Takeuchi elaboraram em seus estudos as formas básicas de conversão do conhecimento, por meio de socialização, externalização, combinação e internalização

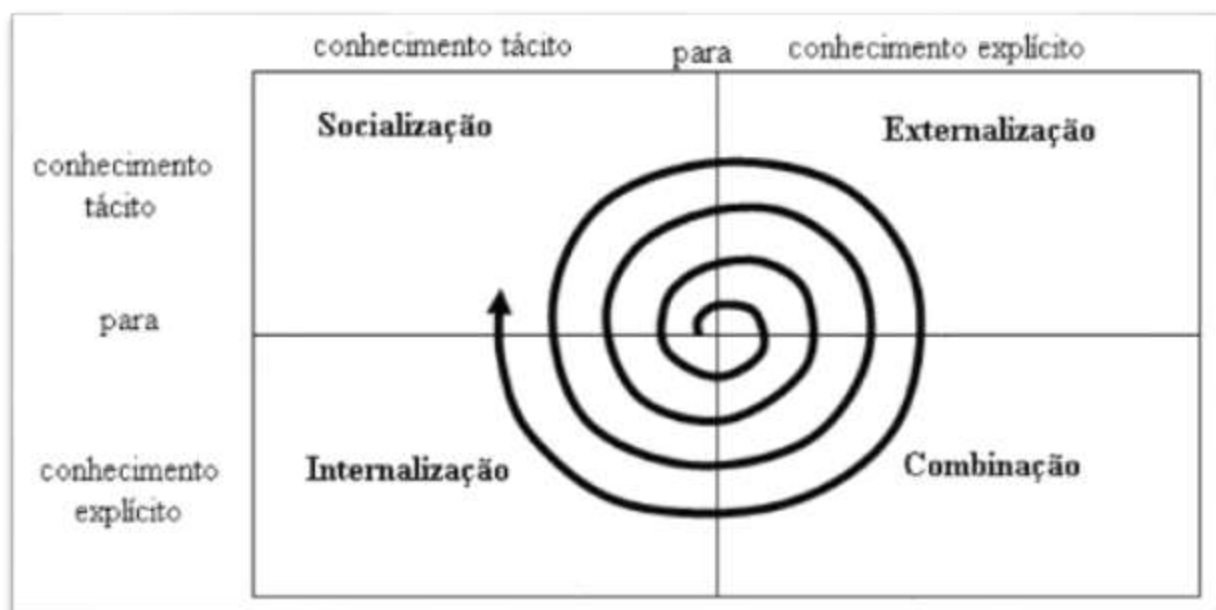
(modelo SECI), para direcionar e conectar pessoas, processos e estrutura com o intuito de formação do conhecimento.

Na bibliografia sobre gestão do conhecimento, a teoria da concepção do conhecimento de Nonaka e Takeuchi é uma das mais sólidas atualmente. A teoria parte do princípio de existência de dois tipos de conhecimentos, conforme informados por Polanyi (NONAKA; TAKEUCHI, 2007), quais sejam: o conhecimento explícito, um tipo de conhecimento formal e sistematizado, que pode ser registrado por escrito, expresso em forma de frases ou desenhos e, por isso, pode ser comunicado e dividido facilmente entre os participantes; e o conhecimento tácito, que é informal, vinculado ao sentimento, à uma análise individual, à capacidade de expressão corporal, às convicções e perspectivas do indivíduo. Por isso, o conhecimento tácito é de transmissão complexa (NONAKA, 1991; VON KROG *et al.*, 2001).

A origem do conhecimento tácito repousa no indivíduo, ou seja, em suas experiências, crenças e aprendizagens acumuladas. Mas se esse conhecimento individual não for transmitido à organização, mantendo-se apenas em nível singular, será perdido em termos do contexto organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Assim, nesse contexto ganha ênfase a relevância do trabalho em coletividade das equipes interdisciplinares distribuídas pela organização, uma vez que diferentes indivíduos de áreas distintas podem contribuir para a solução de um problema a partir da contribuição de seus diferentes conhecimentos (RUS; LINDVALL, 2002).

Para que o conhecimento de uma organização seja designado é preciso transformar os conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos, por meio dos quatro processos de criação e disseminação de conhecimentos concebidos pela teoria de Nonaka e Takeuchi (1997). Na Figura 02 a seguir é exposto o modelo SECI.

Figura 1: Modelo SECI de espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Na fase de socialização ocorre a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, por meio do processo de compartilhamento de trocas de experiências que envolvem trabalho em equipe, gerando conhecimento compartilhado entre os participantes. Na fase de externalização é verificada a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, através de atuações que possam ser entendidas por diversos meios (colóquio, reflexão coletiva e uso de metáforas e analogias), gerando assim conhecimento conceitual. A fase de combinação promove a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, geralmente por meio de procedimentos de sistematização de conceitos em sistema de conhecimento, nos quais conceitos são formados pelas equipes através da combinação, edição e processamento de conhecimentos a fim de formar novo conhecimento. Enfim, na fase de internalização ocorre a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, há um processo de incorporação do conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito no indivíduo, que internaliza o novo conhecimento explícito compartilhado na organização pelos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; RODRIGUES; GRAEML, 2013).

A concepção do conhecimento individual para o conhecimento organizacional se dá por meio de cinco fases: a) Compartilhamento do conhecimento tácito através de interações entre os indivíduos; b) Concepção de conceitos, que envolve diálogo e

reflexão coletiva; c) Justificação de conceitos, na condição de filtragem dos conceitos anteriormente criados; d) Construção de arquétipos ou protótipos, buscando modificar os conceitos em algo tangível e concreto aos envolvidos e, por fim; e) Equiparação do conhecimento, ou seja, a propagação interativa e atualização contínua (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). De tal modo que o Modelo SECI representa os mecanismos de criação de conhecimento organizacional à organização.

Segundo Bubenko *et al.* (1998), a padronização de conhecimentos é a forma de modelar um conhecimento organizacional, com o objetivo de permitir entender o funcionamento de uma forma específica de contemplar o mundo e que pode ser aplicada em várias vertentes do conhecimento de uma empresa ou de um processo do negócio. Tal ação tem capacidade de discernir coletivamente os conhecimentos, representando padrões de referência, experiências e conhecimento intrínseco dos participantes.

Uma outra abordagem para o conhecimento organizacional seria quanto à escolha e utilização adequada de tecnologia de informação, conforme estudado por Moreno e Santos (2012); Yoo *et al.*, (2007) e Steil e Pacheco (2008), dada sua importância no processo de armazenamento das informações e dos conhecimentos, bem como seu acesso para o uso da informação neste compartilhamento. Como exemplos de ferramentas relacionadas à tecnologias, os autores citados indicam como exemplos: e-mail, videoconferência e sistema de redes. Tais ferramentas são capazes de fornecer uma infraestrutura de conhecimento que facilita a distribuição e trocas de conhecimento organizacional.

Terra (2005) e Miranda *et al.* (2010) reforçam a importância do conhecimento na organização ao mencionarem o processo de gestão do conhecimento e suas etapas, quais sejam: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um protótipo e nivelamento transversal do conhecimento, conforme já mencionado anteriormente.

Na atual sociedade, denominada 'sociedade do conhecimento', encontram-se as organizações, cujos colaboradores, segundo Schlesinger *et al.* (2008), têm algumas características em comum:

Os funcionários são profissionais altamente qualificados e com elevado nível de escolaridade; apresentam poucos ativos tangíveis; utilizam-se de grupos locais de clientes e fornecedores para aumentar suas bases de conhecimento. Essas características indicam a importância crucial da educação

e das relações sociais na nova sociedade, considerando-se que os ambientes de criação do conhecimento exigem, muito mais do que tecnologia, pessoas em permanente diálogo (SCHLESINGER *et al.*, 2008, p. 11).

Nesta atual configuração da sociedade se explora o argumento de que o recurso básico da economia não é mais o capital, os recursos naturais ou o trabalho, mas sim o ativo denominado conhecimento (DRUCKER, 1998). Os profissionais que conseguem lidar melhor com o recurso conhecimento apresentam, em geral, vantagens sobre outros profissionais. Tal contexto também se reflete às organizações, quanto à sua capacidade de lidar com o ativo intangível denominado conhecimento. A estruturação de uma tipologia de papéis do trabalhador do conhecimento proposta por Reinhardt *et al.* (2011, p. 9) surge do resultado de um tripé embasado numa perspectiva ação *versus* reação (conhecimento intensivo *versus* atividade *versus* execução). Ou seja, “os trabalhadores do conhecimento emergem de padrões de ações e interiorizam procedimentos e rotinas nas atividades de trabalhos do conhecimento”.

Nesse prisma, a importância do conhecimento (GC) na Sociedade do Conhecimento pode ser resumida para a administração pública como a opção por novas capacidades e práticas com grandes benefícios “para fortalecer a eficácia do serviço público e melhorar a sociedade em que atua” (WIIG, 2002, p. 3 [tradução nossa]).

O emprego do conhecimento enquanto ferramenta de trabalho requer a implantação das condições mínimas para tanto, de modo a permitir que fluxo do conhecimento entre os colaboradores envolvidos (SABBAG, 2009). Ou seja, na visão do autor, para que o conhecimento se torne um recurso organizacional relevante, é preciso que a organização saiba como gerir, criar e transferir conhecimentos. Assim, o conhecimento passou a ser um instrumento de trabalho em todos os segmentos, tornou-se mais clara a sua necessidade, tanto na iniciativa privada, como na iniciativa pública, tendo assim ganhado maior prioridade nas organizações contemporâneas.

2.2 Visão Baseada no Conhecimento em prol da Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas

A gestão do conhecimento como recurso organizacional foi evidenciada na literatura de área de Administração a partir da década de 1990. Baseada em definições e elementos presentes em outros campos de estudo, tais como sistemas de informações, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional; a

vertente voltada à gestão dos conhecimentos organizacionais tem se tornado relevante na análise da teoria da firma. Assim, verifica-se a emergência da visão baseada em recursos (*RBV - Resource Based-View*) e de sua derivação mais especificada no contexto desta pesquisa, a visão baseada no conhecimento (*KBV - Knowledge Based-View*).

Lioukas e Reuer (2015) comentam as trocas sociais e a visão baseada em conhecimento (KBV), juntamente com outras perspectivas de aprendizado organizacional são cada vez mais relevantes para as organizações modernas. No ponto de vista destes autores, o aprendizado e visão baseada em conhecimento explicam melhor a facilitação do aprendizado nas organizações.

Recursos são bens físicos que a empresa compra, aluga ou produz e as pessoas contratadas de forma semipermanente (WERNERFELT, 1984). Recursos podem ser tangíveis (máquinas, equipamentos, plantas industriais) ou intangíveis (nomes de marcas, conhecimento formal e tecnológico, relacionamento com fornecedores e compradores, contratação de pessoal especializado) (PENROSE, 1959). A combinação dos recursos da empresa pode resultar em vantagem competitiva, dependendo da forma como são arrançados.

Barney (1991), também teórico da RBV, argumenta a sustentabilidade da vantagem competitiva quando os benefícios da estratégia não podem ser replicados por outras empresas. É o conjunto das pessoas e a combinação destas com os demais recursos que a empresa possui (máquinas, tecnologia, processos, entre outros) é que resulta numa força competitiva.

Ao tratar do posicionamento da organização no ambiente de negócios, a literatura de Administração aborda aspectos internos e externos à firma como responsáveis por explicar porque empresas têm desempenho diferenciado (ZACK, 2003). Considerando-se os determinantes internos em especial, a perspectiva baseada no conhecimento trata as organizações como repositórios de recursos e competências do conhecimento que incluem expertise, experiências de indivíduos, rotinas e processos. Esta visão permite atribuir o desempenho da firma aos processos e a rotinas internas que proporcionam o atingimento de resultados superiores aos de (BARNEY, 2002).

A *Knowledge Based View* (KBV) ou Visão Baseada no Conhecimento (VBC), alega o conhecimento como sendo o recurso mais importante a ser gerenciado pela empresa

na criação de vantagens para um melhor posicionamento competitivo (WENERFELT, 1984; WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Assim, a KBV considera que capital humano, combinado a outros recursos como, por exemplo, a tecnologia disponível, gera conhecimento enquanto recurso a ser manipulado pela organização.

Estas combinações de conhecimentos resultam em inovações, sejam em novos métodos de produção de bens e serviços, novos produtos ou melhorias em processos; contribuindo assim para o melhor posicionamento da organização no ambiente em que se situa. Esta vantagem é sustentável quando os recursos humanos são bem administrados, seja pelo ambiente criativo e agradável de trabalho, seja pela valorização destes em termos de sua remuneração ou qualidade de vida no trabalho. Para a VBC, a retenção de talentos é um desafio para os departamentos de recursos humanos das empresas contemporâneas. Youndt e Snell (2017) destacam salários competitivos como fator de destaque para dar conta do desafio de reter conhecimentos oriundos desses profissionais na organização, evitando assim a rotatividade do capital humano.

Boxall (1996) defende ainda que quanto maior a permanência na empresa dos mesmos talentos, cria-se um ambiente de conhecimento latente. Cabe à empresa promover o desenvolvimento de seus empregados para desabrochar essa latência em inovações, métodos, processos e produtos. A heterogeneidade da empresa, sob a ótica do capital humano, ocorre pela difícil imitação do conhecimento, das competências e habilidades dos recursos humanos. Para Blome *et al.* (2014), num ambiente de incerteza, o capital humano e o conhecimento terão melhor desempenho do que em ambientes previsíveis. Isto ocorre porque as habilidades criativas e técnicas, bem como a educação formal são explicitadas em conhecimento para a empresa, aumentando a capacidade e velocidade de resposta da empresa às mudanças, incertezas, complexidades gerenciais e novos desafios. Por esta razão o conhecimento é valorizado por organizações mais competitivas.

A ideia de que as diferenças qualitativas das organizações possam ser atribuídas a recursos específicos representa também uma ruptura com o preceito de Michael Porter (1985), que atribui a diferença entre as firmas a fatores externos como seu posicionamento dentro da indústria na qual atua.

RBV é a visão baseada em recursos (VBR) sucede a visão baseada em conhecimento (VBR) como um recurso específico de elevado destaque. Considerado precursor

dessa teoria, por lançar o artigo intitulado “A Resource-Based View of the Firm”, Wernerfelt (1984) mostra uma abordagem indicando a importante relação entre recursos e produtos. “A lógica dominante na RBV parte do pressuposto da heterogeneidade e imobilidade de recursos” (POPADIUK; RICCIARDI, 2011, p. 194). A propósito deste princípio básico, pesquisas sobre a RBV têm sido construídas aprofundando o entendimento de como os recursos estão sendo aplicados e combinados pela organização, do que traz vantagem competitiva sustentável e de quais são as origens da heterogeneidade das firmas. As empresas são, assim, consideradas como feixes de recursos (WERNERFELT, 1984) ou como conjuntos de competências e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Assim, estes recursos e capacidades são vistos como elementos raros de imitação, de difícil substituição e valiosos no quadro de uma organização particular (BARNEY, 1991).

Uma vantagem competitiva pode ser obtida por uma estratégia de geração de valor que não está sendo implementada concomitantemente por quaisquer atuais ou possíveis competidores (BARNEY, 1991). Essa visão contrasta com teorias dependentes do tempo, como a de Porter (1985) de que uma vantagem competitiva provê retornos financeiros acima da média em longo prazo, e ainda por voltar o olhar para fatores internos às empresas (FOSS, 2005).

Uma evolução da RBV volta-se ao enfoque específico de um ativo intangível da organização: o conjunto de conhecimentos nela existente. Grant (1996), precursor da abordagem da visão baseada em conhecimento (RBV), explica em seus estudos que o surgimento da abordagem da RBV não era ainda uma teoria, pois tinha como base interesses estabelecidos em incertezas e em informações, com várias correntes de pensamento mais recentes sobre a empresa. Segundo o autor, comenta que à medida que foca o conhecimento como um recurso estrategicamente importante para empresa, este acaba sendo consequência da RBV e corroborando essa abordagem. Eisenhart e Santos (2002, *apud* Gaspar, 2010, p. 20) “consideram que a observância da conversão de conhecimentos na empresa ganha importância na medida em que a codificação do conhecimento se torne real, ou seja, quando o conhecimento tácito se torna mais explícito de maneira tal que possa ser mais facilmente comunicado e entendido pelas pessoas”. Os autores exploram a importância da *knowledge based view* (visão baseada em conhecimento - KBV), ao considerarem o conhecimento como recurso estratégico à organização. Ao considerar o conhecimento como um recurso

importante, surge a necessidade de gerir o conhecimento (FERRARESI, 2010). Entretanto, Ferraresi *et al.* (2014) alertam que:

Conhecimento em si não é gerenciável em sentido estrito. Daí o termo “gestão do conhecimento” pode ser interpretado como alternativa à “gestão do conhecimento”, isto é, uma filosofia gerencial que está focada no conhecimento como um recurso estratégico [...], é possível gerenciar os ativos intelectuais, capacidades organizacionais e processos com foco no desenvolvimento do conhecimento e da aprendizagem (FERRARESI *et al.*, 2014, p. 203).

Gaspar (2010, p. 22) afirma que a gestão do conhecimento “é desempenhada a partir de um conjunto de práticas e ferramentas voltadas para essa finalidade”, sendo que “a gestão do conhecimento se baseia em práticas e processos estruturados que visam melhor gerir o recurso conhecimento”.

Brito, Oliveira e Castro (2012), relativamente ao contexto do setor público, consideram que a motivação em gerir conhecimentos na organização pública é voltada para a necessidade de lidar com as pressões de uma sociedade cada vez mais embasada na estratégia de gestão do conhecimento; enquanto que nas organizações privadas é empregada com o objetivo de obter vantagem competitiva e a na concorrência do mercado.

Batista (2012, p. 49) propõe a gestão do conhecimento na administração pública como “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”. É interessante ressaltar nessa definição o enfoque dado aos princípios constitucionais e na sociedade, confirmando a necessidade de um tratamento específico para a gestão do conhecimento no setor público, em específico. Segundo Brito e Castro (2014), em seu artigo “Descarte do conhecimento estratégia de inovação: Um estudo em uma instituição pública de educação não-formal do Nordeste do Brasil”, a GC nas organizações públicas é motivada pelas influências uma sociedade cada vez mais exigente.

Santos (2016) pesquisou em uma instituição pública sobre a maturidade em GC. Segundo o autor, foi possível observar que o capital intelectual foi considerado um ativo na gestão do conhecimento em instituições públicas, sendo possível promover a produção de um novo conhecimento organizacional com vistas a garantir melhores

resultados. O autor observa ainda o aprimoramento no processo de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, sendo esta a melhor forma de se medir o nível pelo qual se encontra a gestão do conhecimento.

Almudallal (2016), Pee e Kankanhalli (2016) comentam que a gestão do conhecimento tem ganhado força no âmbito da Administração Pública. Os autores comentam que as evidências baseadas nas experiências em avaliar o impacto da GC e o seu desempenho ainda é limitado. Isto porque são poucos os estudos voltados à avaliação dos aspectos mais amplos e dos meios pelos quais a gestão do conhecimento influencia o desempenho das instituições do setor público, assim como a avaliação de como ela pode ser implementada efetivamente. Faltam uma avaliação empírica e de exposição teórica da magnitude de seus resultados.

Analisando-se com um todo, constatam-se que as questões investigadas no âmbito da Administração Pública centralizam nos seus aspectos de diagnósticos e implantação da gestão do conhecimento de forma estruturada, sendo muito incipiente as questões que tratam da avaliação de impacto após a implantação em uma determinada área ou organização pública.

Juárez e Cervantes (2012) ressaltam que a demanda da sociedade por mais informação da Administração Pública faz com que seja necessário estabelecer novas formas para interação, que estão inteiramente relacionadas ao desenvolvimento da Sociedade do Conhecimento. Os autores propõem foco nos seguintes aspectos: i) Transparência e eficácia na gestão pública; ii) Produtividade nas organizações públicas; iii) Capacitação na formação dos gestores e funcionários públicos; e iv) Melhora e variedade na oferta de serviços públicos de qualidade. Desta maneira, os autores asseguram que “a gestão do conhecimento resulta numa ferramenta de grande transcendência para as organizações públicas, cujo maior capital reside nas pessoas que a integram e nos conhecimentos, tanto fáticos como procedimentais” (JUARÉZ; CERVANTES, 2012, p. 2).

Juárez e Cervantes (2012, p.1) comentam que “a evolução da sociedade do conhecimento leva consigo certas mudanças sociais e econômicas que influenciam de maneira decisiva na gestão das organizações públicas, as quais assumem novas responsabilidades relacionadas com a configuração e o desenvolvimento da Sociedade do Conhecimento”.

Pardo *et al.* (2013, p. 1) destacam em seu estudo que “as instituições públicas são grandes produtores e consumidores de conhecimento”, as quais devem prestar especial atenção a dois aspectos essenciais, quais sejam: “i) Ser altamente eficiente em arrecadar e aplicar adequadamente os recursos; e ii) Melhorar a capacidade de vida de seus cidadãos mediante os serviços especializados que prestam”.

Assim sendo, a promoção da gestão do conhecimento nas organizações públicas infere conhecimento público dos indivíduos participantes. Além da própria Administração, deve-se analisar ainda a sociedade e os servidores como um todo que, quando bem pronunciados quanto à gestão do conhecimento, poderão contribuir para o melhor uso dos recursos impulsionando assim o sucesso administrativo (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

2.3 Gestão do conhecimento nas organizações públicas

Coelho (2004) reforça que a gestão do conhecimento em organizações públicas está relacionada ao atendimento das demandas da sociedade e das organizações privadas, tendo como objetivos a lucratividade dos empreendimentos. Batista (2004) assume que:

O papel da gestão do conhecimento na Administração Pública transcende, portanto, a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial (BATISTA, 2004, p. 10).

Brito (2017) argumenta sobre a gestão do conhecimento na esfera pública, ao discorrer que:

GC na esfera pública ocorre de maneira mais lenta que a do setor privado, há necessidade de desenvolver e incrementar as competências para enfrentar esse desafio, por meio do desenvolvimento de infraestrutura, conteúdos e serviços voltados para garantir o acesso democrático à informação e ao conhecimento (BRITO, 2017, p. 122).

Wiig (2002, p. 224-239) destaca a importância do conhecimento na administração pública, ao indicar que “a viabilização de qualquer sociedade depende da qualidade do fornecimento dos serviços públicos, sendo que essa qualidade é influenciada por fatores como estrutura governamental, responsabilidades, capacidades, informação, especialização do quadro de servidores e conhecimento disponível”. Ainda segundo o autor, “é importante criar uma visão organizacional, que deve ser amplamente disseminada sobre o que a GC pode fazer em cada unidade da administração pública,

com foco especial nos benefícios e impactos que podem ser esperados por essas novas práticas”.

Segundo Batista (2012, p. 10), “no setor público é importante relacionar também os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação, sendo que a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população”. Na gestão Pública, a Gestão do Conhecimento deve ser direcionada aos servidores públicos, que detêm o conhecimento, a alta gestão que tem o poder de fazer acontecer e aos cidadãos que são o público alvo do serviço público. Por meio compartilhamento e armazenamento de informações, eficiência e a melhoria na qualidade dos serviços.

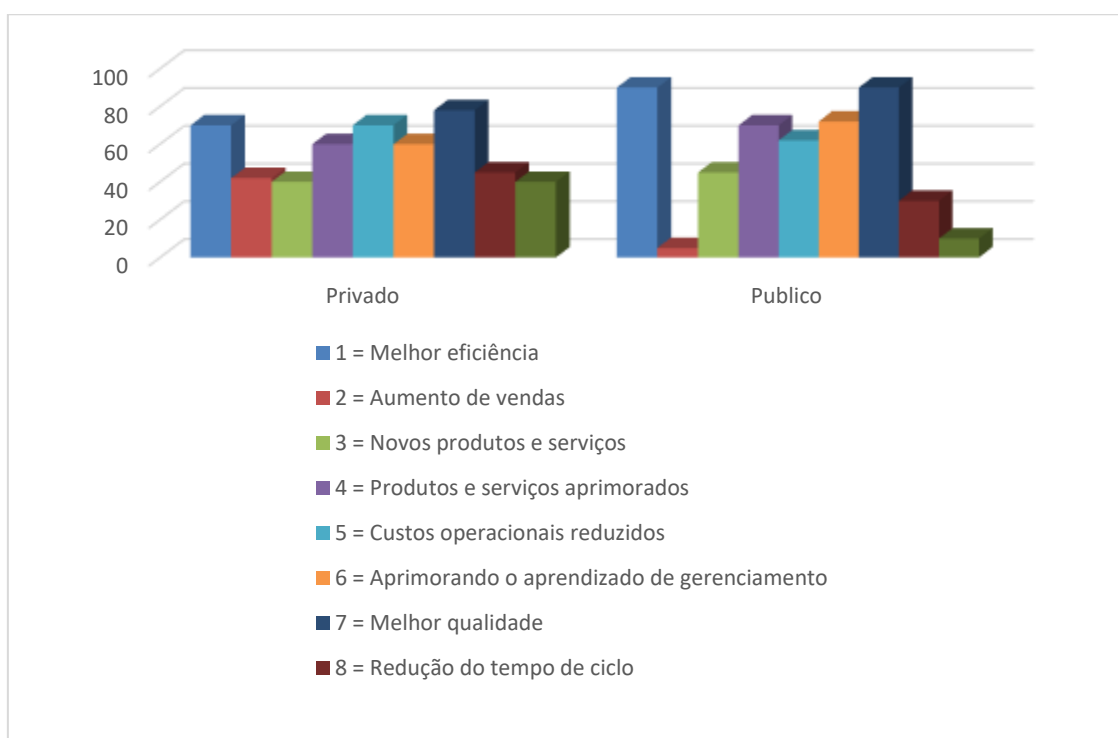
Heisig (2009) em sua pesquisa “*Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe*” analisou 160 modelos relevantes, tanto para organizações privadas como públicas, oriundos da pesquisa e da prática organizacional para classificar os componentes de GC e descobrir distinções e conformidades nos processos de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento) e as dimensões de GC: i) Humana (categorias: cultura, pessoas e liderança); ii) Organização (categorias: estruturas e processos); iii) Tecnologia e iv) Gestão de processos (categorias: estratégia e controle), que são relevantes tanto para organizações privadas como públicas.

Abdullah e Date (2009) mencionam os seguintes motivos que os setores público e privado têm em comum ao implantar a GC: 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. O setor público tem um papel fundamental e único na promoção da partilha do conhecimento, na criação, na integração, e disseminação de recursos de conhecimento disponíveis em seu contexto. Este papel inclui: o fornecimento de conhecimento tradicionalmente não fornecido por empresas privadas; garantia de educação e conhecimento para todos; construção de centrais de conhecimento; e 4) promoção de direitos de propriedade intelectual. O raciocínio para o conhecimento no contexto público também pode ser entendido pela própria análise da estrutura do governo e as suas funções.

Abdullah e Date (2009) mencionam também as características de organizações públicas em impulsionar o conhecimento, quais sejam: (a) Conhecimento é um recurso inimitável e o governo eficaz deve basear-se na aquisição e divulgação eficazes de conhecimento; (b) Governo é equitativo, o que pressupõe que requisitos de conhecimento semelhantes sejam distribuídos entre estados e governos; (c) Transferências frequentes de trabalhadores do conhecimento através de departamentos (dreno de conhecimentos); e (d) Necessidade de se posicionar como um governo antecipatório, que aprende com a experiência passada, entende o cenário e antecipa futuras ameaças e oportunidades.

Ainda conforme Abdullah e Date (2009), o cidadão está mais acostumado a lidar com governos usando uma ampla variedade de canais de conhecimento, portanto, os governos precisam continuamente reavaliar seus programas de prestação de serviços para confrontar-se com os desafios de sua governança. Estão incluídos a necessidade de: atrair e reter capital humano; capital social; criar e usar capital estrutural; compartilhar melhores práticas e processos (combinados com inovações práticas); e na colaboração com os outros. Os representantes do setor público encaram as iniciativas de gestão do conhecimento como subsídio para a construção de uma base para governo eletrônico.

Figura 2: Benefícios da gestão do conhecimento sistemática



Fonte: McAdams e Reid (2000)

Pesquisas desenvolvidas por McAdams e Reid (2000) buscaram comparar percepções do setor público e privado quanto à gestão do conhecimento praticada. Os resultados demonstraram que no setor público a gestão do conhecimento foi mais desenvolvida como filosofia de gestão. Nesse sentido, na Figura 3 é possível observar que os quatro principais benefícios percebidos da gestão do conhecimento foram: melhoria da qualidade, eficiência, aprendizagem da gestão e redução dos custos.

Batista (2012, p. 14) comenta que “não é necessário construir um modelo específico de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira. Seria melhor, então, adotar um modelo teórico construído em organizações privadas e buscar moldá-lo às características específicas da organização pública”.

Alguns autores especialistas em GC discordam deste argumento. Cong e Pandya (2003) refletiram que é necessário um modelo genérico de GC especificamente voltado ao setor público, uma vez que as diferenças entre os setores público e privado modificam as características da implementação de estratégias baseadas em gestão do conhecimento.

2.4 Gestão do Conhecimento em organizações públicas e privadas

Alguns autores argumentam haver diferenças específicas do contexto organizacional público que explicariam a elaboração de modelos de GC específicos para o as organizações públicas, ao invés de se aceitar modelos oriundos do setor privado (ABDULLAH; DATE, 2009; WOODFORD, 2003 apud ABDULLAH; DATE, 2009). Esta visão é comungada por Snowden (2002), que argumenta que no setor público os sistemas de valores são divergentes dos sistemas de valores do setor privado, bem como há diferenças nos sistemas de avaliação de um e de outro. Por isso, não faz sentido o setor público reproduzir o mesmo modelo do setor privado na área de GC.

Batista (2012, p. 10-104) concorda com a posição de “estudiosos que defendem a necessidade de um modelo específico de GC para o setor público ao apresentar e discutir algumas premissas que levam à conclusão da necessidade da construção de um modelo genérico (que enquadre para todas as organizações públicas), abrangente (que permita um entrosamento integral da GC), com foco nos resultados e específico de GC para a administração pública brasileira”.

Quanto às análises diferenciais entre as organizações públicas e privadas, o Quadro 1 mostra uma análise referencial que foi apresentada no Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), no qual foi considerado o

Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010 (GESTPÚBLICA, 2010). Os princípios apresentados abaixo no Quadro 1 estão relacionados a algumas dessas distinções que dizem respeito às seguintes questões: i) Dimensão cidadão-usuário e dimensão sociedade da GC; ii) Resultados da GC; iii) Inovação e políticas públicas; e iv) Relação entre GC e iniciativas em excelência em gestão.

Quadro 2: Avaliação da gestão pública– Diferenças entre organizações públicas e privadas

Características	Organizações públicas	Organizações privadas
Fator condutor	São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
Orientação	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: i) garantia de transparência de ações e atos; e ii) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Tratamento dos clientes	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos, oriundo de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os “clientes” atuais e os potenciais.
Partes interessadas	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
Lei	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

	controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	
--	---	--

Fonte: Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010 (GESTPÚBLICA, 2010).

Analisando o quadro anterior, parece existir uma relação entre a GC e o atendimento ao cidadão, que diferencia fundamentalmente a análise do papel da GC em organizações públicas e em organizações privadas.

A prestação de serviços ao cidadão-usuário no contexto das organizações públicas assume assim fundamental importância. Batista (2012) comenta que a administração pública tem em seus cidadãos-usuários e demais partes interessadas o principal foco de suas ações. Dessa forma, cidadãos, usuários, governos municipal, federal e estadual, sindicatos, associações de classe, servidores públicos e grupos de pressão, dentre outros personagens, assumem a persona de usuários das ações desempenhadas pela organização pública.

Assim, a GC voltada à Administração Pública brasileira deve incluir as dimensões cidadão-usuário e sociedade em seu bojo. Isto porque esses diferentes personagens e características únicas impelem à GC o cumprimento de um importante papel na Administração Pública ao aumentar a capacidade social e contribuir para que o cidadão e a sociedade civil participem efetivamente no processo de tomada de decisões das organizações públicas (WIIG, 2002, p. 224 *apud* MONAVVARIAN; KASAEI, 2007).

2.5 Administração Pública

Para atingir o objetivo desta pesquisa, cumpre distinguir e compreender de que se trata a Administração Pública, visto que será alvo de análise neste estudo, sendo representada aqui, especificamente, pelo órgão encarregado de execução de atividades de atendimento ao cidadão POUPEMPO (2017). Ao conceituar a Administração Pública, Meirelles (1996) discorre que, em sentido formal, a Administração Pública seja o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o

aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Do ponto de vista de Moraes (1999), continua em sua argumentação: A Administração Pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos, e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos qual a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. Em vista dos conceitos explicitados, pode-se entender que a Administração Pública está ligada ao interesse público e às necessidades sociais, valendo-se, para isso, de toda a sua estrutura administrativa, direta ou indireta, como também das ferramentas que a legislação lhe permite utilizar, pois, para cumprir a função administrativa, sempre direcionada ao interesse público, o Estado se vale de certas prerrogativas. Cabe lembrar que a atividade de administrar é precedida de uma vontade do agente legitimado para tal conduta.

No caso da Administração Pública a vontade decorre da lei que fixa finalidade a ser perseguida pelos administradores, neste caso, mantidos com recursos públicos e encarregados da decisão e implementação das normas necessárias ao bem-estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública. A denominada função administrativa do Estado submete-se a um especial regime jurídico. Trata-se do denominado regime de direito público ou regime jurídico-administrativo. Sua característica essencial reside, de um lado, na admissibilidade da ideia de que a execução da lei por agentes públicos exige o deferimento de necessárias prerrogativas de autoridade, que façam com que o interesse público juridicamente predomine sobre o interesse privado; e de outro, na formulação de que o interesse público não pode ser livremente disposto por aqueles que, em nome da coletividade, recebem o dever-poder de realizá-los. Segundo a Constituição Federal de 1988, consiste, na verdade, no regime jurídico decorrente da conjugação de dois princípios básicos: “o princípio da supremacia dos interesses públicos e o da indisponibilidade dos interesses públicos”.

Corroborando com essa ideia, Cardozo (1999) argumenta que estes são princípios gerais, necessariamente não positivados de forma expressa pelas normas constitucionais, mas que consistem nos alicerces jurídicos do exercício da função administrativa dos Estados. Todo o exercício da função administrativa, direta ou indiretamente, será sempre por eles influenciado e governado. Tomando o conceito

de Administração Pública em seu sentido orgânico, isto é, no sentido de conjunto de órgãos e pessoas destinados ao exercício da totalidade da ação executiva do Estado, a nossa Constituição Federal positivou os princípios gerais norteadores da totalidade de suas funções, considerando todos os entes que integram a Federação brasileira (União, Estados, Distrito Federal e Municípios).

Deste modo, os princípios inerentes à Administração Pública são aqueles expostos no art. 37 de nossa vigente Constituição (da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência). Outros, de forma implícita ou tácita. Cabe acentuar que estes princípios se constituem mutuamente e não se excluem, não são jamais eliminados na gestão pública. Destaca-se ainda que esses princípios forneçam as diretrizes a serem seguidas por todos os administradores públicos.

A aplicação das metodologias de Gestão do Conhecimento na administração pública vai além dos objetivos de desenvolvimento organizacional e benefício competitivo, particularidade das organizações privadas. Sua finalidade conforme coloca Batista (2004) é:

- a) preparar cidadãos, e organizações para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas;
- b) reduzir as desigualdades por meio de construção, manutenção e ampliação do capital intelectual das empresas; e
- c) criar uma sociedade competitiva por meio da educação dos cidadãos, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento. (BATISTA, 2004: p.10).

É da Administração Pública a maior parte da responsabilidade de criação de uma sociedade competitiva e de inserção do país na era do conhecimento. Sua atuação pode influenciar decisivamente essa trajetória, através do desenvolvimento de uma estratégia e um plano de ação global que esteja relacionado com os sistemas de conhecimento, inovação e tecnologia do país.

Essa administração pode ainda impulsionar o crescimento desses sistemas formulando conceitos e atuando como líder, articulador e fomentador. Pode também desempenhar uma função chave ao estabelecer prioridades e objetivos essenciais. Assim, poderá iniciar um processo participativo que reúna as diversas partes

interessadas e dê lugar a uma estratégia de conhecimento, inovação e tecnologia, integrada e centrada nas pessoas (UNPAN, 2002).

Através da Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública, o governo pode levar a sociedade a um novo consenso sobre metas de desenvolvimento. E, para efetiva mudança da configuração do país, para uma melhor, o governo deverá agir do seguinte modo: legislar, apoiar a nova legislação com as regras da lei, mudar o foco de suas atividades e reestruturar a administração pública para alcançar novas metas. (UNDESA/DPADM, 2005).

Na sequência são explorados conceitos e aplicações acerca de Serviço Público, Organização/empresa Pública e Servidor Público.

2.5.1 Serviço Público

De acordo com Rosa (2002) o serviço público corresponde à todas as atividades que tenham por responsável o Poder Público, sendo essas atividades são desempenhadas direta e indiretamente pelo Estado, visando assim solucionar necessidades essenciais do cidadão, da coletividade ou do próprio Estado.

Contudo, em relação ao conceito de serviço público, existe a percepção de que ele se transforma de acordo com a dinâmica do contexto social, político e econômico no qual ele se insere, assim como a noção do que ele trata é interpretada de acordo com o modelo de Estado e estruturada de acordo com o nível de intervenção estatal na atividade econômica. O serviço público surgiu como consequência de transformações sociais que evidenciaram a necessidade de tornar efetivos os direitos e garantias fundamentais (ROSA, 2002).

Os indivíduos buscaram isso através do exercício da cidadania. Maciel (2002) explica que a noção brasileira do que é serviço público, que prevalece nessa segunda década do século XXI, foi importada da França onde no século XIX se firmou uma escola do serviço público. A autora considera importante, para um melhor entendimento dessa matéria, retornar à época imperial onde não havia determinação do que era “o bem para a coletividade”, e valia apenas o que o Rei queria e decidia. Ela expõe que as definições das atividades do Estado, que fazia muito pouco pela sociedade, começaram com a revolução francesa. A prestação dos serviços pelo Estado era mínima e a noção de serviço público era restrita, por essa razão, a sociedade começou a se organizar para satisfazer suas necessidades (MACIEL, 2002).

Ainda, de acordo com a autora, o serviço público começou a ter outra feição na segunda metade do século XX como uma consequência de terem sido estabelecidos na Constituição uma série de direitos e garantias ao cidadão a serem assegurados pelo Estado, disponibilizando definições claras sobre quais são os serviços públicos que devem ser prestados aos cidadãos e a quem compete essa prestação. Foi a partir daí que passou a existir uma nova administração pública, voltada ao atendimento dos direitos dos cidadãos (MACIEL, 2002).

2.5.2 Organização/empresa pública

Empresas públicas são entidades definidas no direito positivo brasileiro como sendo dotadas de personalidade jurídica de direito privado. Elas são criadas pelo poder público para desempenhar as atividades necessárias à conquista de fins de natureza pública, mas devem funcionar de acordo com os moldes e padrões que caracterizam as atividades dos particulares (DALLARI, 1979).

O surgimento das organizações públicas representou uma mudança nos paradigmas da sociedade. A importância delas deve-se principalmente ao fato de serem responsáveis pela mediação entre o Estado e a sociedade.

Sobre o fator público, entendeu-se recentemente que todas as organizações pertencem à mesma espécie: todas são “organizações” e, por isso, guardam algumas características comuns. Todas teriam, em última instância, uma finalidade pública (VENTURA, 1999).

Na visão de Vaitsman (2010), enquanto produto de uma história social, política e cívica a configuração de qualquer organização pública também revela determinados padrões de interações entre seus membros. Se por cultura organizacional entende-se o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização que lhes dá algum tipo de identidade coletiva, a cultura das organizações públicas é marcada pelo modo como se instituíram as relações entre estado e sociedade, bem como as relações do sujeito com a coisa pública (VAITSMAN, 2010).

2.5.3 Servidor público

Existe toda uma estrutura formada para sustentar o Estado e viabilizar a execução das suas políticas bem como as suas finalidades. Além do aparato legal, técnico, estrutural, entre outros, ele é naturalmente sustentado e movimentado por pessoas. Na sua estrutura, existem postos ocupados por pessoas eleitas, outros por pessoas indicadas por superiores hierárquicos da organização e políticos, entre outros, e os

cargos ocupados pelos chamados funcionários públicos ou servidores públicos que são nomeados através de concursos públicos.

De acordo com Meirelles (1996) verificam-se divergências na forma de nomear os funcionários, porém, segundo esse autor, durante o exercício de suas funções, independente da maneira como entraram em seus postos, são chamados de agentes públicos. Sob essa perspectiva, o Estado é um empregador e os funcionários públicos são os trabalhadores.

3. MÉTODO E MATERIAIS DA PESQUISA

Conforme Ander-Egg (1978, p. 28), uma pesquisa consiste num “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. De acordo com Booth *et al.* (2000), a pesquisa é algo próprio da natureza humana, que envolve o trabalho de reunir informações pertinentes para decisão de um problema previamente constituído. Diferencia-se pela sua essência sistemática e metódica (Collis, Hussey, 2005), cuja cientificidade objetiva estabelecer “generalizações, leis e teorias científicas que sirvam como premissas de argumentos lógicos, a partir dos quais possamos inferir a ocorrência de determinados fenômenos” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 67).

A partir dessas características, Trujillo (1974) argumenta que a investigação científica advinda do conhecimento seja baseada em fatos, cujas hipóteses e proposições possuem sua veridicidade apurada através da sua experimentação. Em razão disso, Popper (2003, p. 27) comenta que “a tarefa da lógica da pesquisa científica, ou da lógica do conhecimento, é [...] ajustar uma análise lógica desse procedimento, ou seja, analisar o método das ciências empíricas.

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos formulados para esta pesquisa, além do instrumento de pesquisa a ser utilizado. Por fim, também são feitas considerações sobre o método a ser empregado para a análise dos dados e os respectivos resultados encontrados na pesquisa de campo.

3.1 Método

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, investigação, verificação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, para serem realizados em uma pesquisa ou um estudo, ou informação. Teoricamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica. (MINAYO, 2007, p. 44) argumenta haver muita proximidade entre teoria e método, uma vez que são dois termos intrínsecos, “devendo ser combinados de maneira integrada e correspondente quando se escolhe um tema, um objeto, ou um problema de investigação”.

O método de pesquisa, ou seja, o conjunto de regras empregado na pesquisa para observar fenômenos e inferir conclusões a partir de observações, é exposto a seguir.

Este é um estudo descritivo de natureza qualitativa, que considera como método a ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado e no ambiente em que ele está inserido.

Para Fonseca (2002), pesquisas descritivas, como o próprio nome indica, procuram descrever um fenômeno circunscrito a determinadas características. Na visão de Van Maanen (1979), na pesquisa qualitativa o pesquisador procura abreviar a distância entre a teoria e os dados, entre o argumento e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isto é, da compreensão dos elementos pela sua descrição e interpretação.

Miles (1979) argumenta que a abordagem qualitativa é comumente empregada na pesquisa junto a organizações, pelo seu caráter enriquecedor, holístico e real. Segundo Flick (2009), a pesquisa qualitativa é voltada para a análise de peculiaridades locais e temporais de um caso concreto, contemplando também a variedade de abordagens para aplicação deste método de pesquisa.

Bryman (1989) comenta que a pesquisa qualitativa tem as seguintes características:

- O pesquisador observa os fatos sob a óptica de alguém interno à organização;
- A pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto da situação;
- A pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a sequência dos fatos ao longo do tempo;
- O enfoque da pesquisa é mais desestruturado, não há hipóteses fortes no início da pesquisa. Isso confere à pesquisa ser bastante flexível;
- A pesquisa geralmente emprega mais de uma fonte de dados.

Este é um estudo descritivo de natureza qualitativa que considera como método de pesquisa o levantamento de informações junto à empresa Poupatempo do Estado de São Paulo. Para tanto, será adotado o estudo de caso.

Pretende-se utilizar a estratégia qualitativa no POUPATEMPO para abordar o tema proposto com o objetivo de apresentar os processos, práticas e ferramentas utilizados na gestão do conhecimento adotados e operacionalizados de acordo com a política de Gestão do Conhecimento e Inovação estabelecida pelo Governo do Estado de São Paulo (Decreto n. 53.963/2009).

Num primeiro momento, foram feitas pesquisas bibliográficas com base na temática Gestão do Conhecimento na Administração Pública, junto às bases de dados Google Scholar, Proquest e Periódicos CAPES. Tais bases de dados foram escolhidas por

incluïrem publicações acadêmicas multidisciplinares, conforme a natureza da temática envolvida na presente pesquisa.

O método empregado nesta pesquisa (estudo de caso), segundo Yin (2015) facilita a compreensão do objeto a ser estudado, no caso o Poupatempo no âmbito do total de unidades de atendimento, num contexto organizacional, social e político. Além disso, segundo Yin (2015) o estudo de caso permite a investigação de eventos e fenômenos da vida real em análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), com aplicação de diferentes instrumentos de coleta de dados e com interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa. Assim, conforme Ventura (2007), o estudo de caso proporciona uma análise mais aprofundada dos processos examinados.

O estudo de caso pode ser caracterizado, segundo Gil (2008, p. 57), com o “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante aos outros tipos de delineamentos considerados para a pesquisa”.

Yin (2001) comenta que uma das prerrogativas de projetos de pesquisa que empreguem estudos de casos múltiplos seja sua maior expressão, sendo que o estudo será beneficiado e propiciado como sendo mais robusto, quando se comparado ao estudo de caso único.

Assim, nesta pesquisa será realizado um estudo caso para abordar os objetivos propostos junto a algumas unidades operacionais e profissionais da empresa pública Poupatempo.

Nesta pesquisa foram realizados estudos de casos junto aos entrevistados selecionados, de acordo com o nível de atendimento indicados pelas equipes do Poupatempo. Assim, os gestores selecionados encaminhavam os questionários aos seus respectivos funcionários das unidades Poupatempo selecionadas. A quantidade de respostas aos questionários variou nas diferentes unidades do Poupatempo pesquisadas, devido principalmente à quantidade de funcionários da área de atendimento e ao nível de experiência/conhecimento quanto às práticas de GC.

Foram encaminhados questionários aos respondentes da área de Administração Geral e Administração da GC com seguintes perfis profissionais: especialistas de suporte e gestão, analistas de suporte e gestão, analistas de suporte em informática, técnicos administrativos em gestão, coordenadores de atendimento, coordenadores de recursos internos, assistentes administrativos, coordenadores de atendimento e

arquitetos. Os questionários encaminhados aos profissionais versavam sobre a análise da GC implementada no Poupatempo, segregado em duas partes, sendo que a parte I voltava-se à adoção, operacionalização e gestão da política de GC e inovação e a parte II voltava-se às práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento. Os questionários em análise respondem a pesquisa de campo realizada nas unidades do Poupatempo sobre:

- Como a empresa pública paulista POUPATEMPO (2017) adota, operacionaliza e gerencia a política de Gestão do Conhecimento e Inovação do Decreto Estadual n. 53.963/2009 (ALESP,2009)?
- Quais são as práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento adotadas pela empresa pública POUPATEMPO?

A parte III do questionário voltava-se aos fatores promotores e inibidores da adoção de práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento no Poupatempo e foi direcionada aos respondentes com os seguintes perfis profissionais: assistentes administrativos, atendentes especializados, coordenadores de atendimento/RI, administradores, atendimento especializado (supervisores), coordenadores de recursos internos, supervisores de serviços, coordenadores de atendimento e atendimento especializado, especialistas em suporte à gestão, coordenadores de comunicação, analistas de suporte de informática, técnicos administrativos e assistentes de informática da área de gestão. Os questionários em análise respondem a pesquisa de campo realizada nas unidades do Poupatempo sobre:

- Como foram abordados os estudos de casos junto aos Administradores das Unidades do Poupatempo que aplicam as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento?

Gagnon (2010) comenta que o estudo de casos múltiplos proporciona a conclusão de um conjunto de estudos de casos, sendo mais benéfico para as pesquisas sobre um fenômeno em especial. Para esta pesquisa se faz necessário o estudo de casos múltiplos, uma vez que os principais responsáveis pelas Unidades Poupatempo foram envolvidos para responder aos instrumentos de pesquisa previstos.

3.2 Universo, amostragem e amostra

Marconi e Lakatos (2017) asseveram que, em muitos casos, é quase impossível realizar a coleta de informações considerando todo o universo do estudo. Neste caso, é possível optar por uma amostra representativa do universo de modo que os

resultados representem o comportamento de todos os casos do universo contemplado. Segundo os autores, será considerada como representativa a amostragem indicada por critério de tipicidade, ou seja, aquela por meio da qual se seleciona um grupo à luz das informações disponíveis.

A proposta desta pesquisa foi avaliar a GC no Poupatempo após a implantação do decreto nº 53.963 pelo Governo do Estado de São Paulo, que institui a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação nas organizações públicas de São Paulo. O Poupatempo foi selecionado como principal objeto de pesquisa em função de ser uma empresa pública paradigmática. O Poupatempo ganhou várias premiações nos últimos anos, além de ser reconhecido como uma empresa de prestação de serviços de elevada qualidade pela população (SÃO PAULO, 2014, 2017).

O Programa Poupatempo foi exaustivamente detalhado, pensando na possibilidade de sua replicação nas suas unidades de atendimentos no programa de Governo do Estado de São Paulo. O ambiente de estudo foi o órgão público e a pesquisa buscou associar o objeto ao contexto de aplicação, e finalmente, para analisar a forma da Gestão do Conhecimento, analisando suas práticas, iniciativas, processos, tecnologias e ferramentas aplicadas, além de mapear suas contribuições para a prestação de serviços públicos inovadores no Brasil.

Sendo assim, a seleção de algumas unidades do Poupatempo que sejam representativas no âmbito do estado de São Paulo, devido ao seu modelo de gestão e à sua relevância no atendimento aos cidadãos, pode indicar casos típicos considerados nesta pesquisa.

3.3 Instrumentos de pesquisa

Nesta pesquisa foram adotados os seguintes instrumentos de pesquisa: a) entrevistas semiestruturadas, b) observação direta e c) análise documental de registros públicos. Para Kumar (2011, p. 137), “qualquer interação entre pessoas, podendo ser pessoalmente ou de outra forma entre dois ou mais indivíduos com um propósito específico em mente é chamado de entrevista”. Para Marconi e Lakatos (2017), na entrevista semiestruturada o entrevistador elabora um roteiro com as questões a serem abordadas, contudo com liberdade de mudar de acordo à conveniência do tema em discussão. Nesse sentido, Manzini (2004) argumenta que a entrevista semiestruturada tem como uma das particularidades a possibilidade de realizar outras perguntas para melhorar a compreensão da informação.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas a partir do roteiro disponível no Apêndice A deste trabalho. O roteiro de entrevista semiestruturada foi desenvolvido a partir do referencial teórico construído no capítulo 2, tendo com principais bases os trabalhos de Batista *et al.* (2005) e Gaspar (2010). O roteiro será aplicado ao gestor de Gestão do Conhecimento da Superintendência do Poupatempo, aos gestores das unidades Poupatempo indicadas e aos técnicos administrativos das respectivas unidades.

O roteiro de entrevistas apresenta a seguinte estrutura:

- Parte I - Adoção, operacionalização e gestão da política de Gestão do Conhecimento e Inovação do Decreto n. 53.963/2009 (SÃO PAULO, 2009);
- Parte II - Práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento;
- Parte III - Fatores promotores e inibidores da adoção de práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento;

Quanto à observação direta, o pesquisador terá acesso às unidades Poupatempo indicadas para verificar *in loco* o processo, as práticas e as iniciativas de gestão do conhecimento utilizadas. A técnica de observação direta permite ao pesquisador não apenas “ver e ouvir, mas também [...] examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar” (MARCONI; LAKATOS, 2001. P. 107).

Em relação à pesquisa documental, o pesquisador terá acesso a documentos oficiais internos do Poupatempo (site, relatórios, estudos, intranets, documentação de atendimento, AVA avaliações e documentos quantitativos), bem como também se valerá de notícias publicadas em outros veículos de comunicação. A pesquisa documental consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica. Esta, deve ser utilizada quando a linguagem utilizada nos documentos é um elemento fundamental para a investigação (SOUZA, 2012).

3.4 Técnicas de coleta e tratamento de dados

As falas dos respondentes da entrevista foram documentadas e apreciadas a partir da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), buscando-se assim compreender melhor o fenômeno estudado a partir dos objetivos formulados nesta pesquisa.

As informações das respostas coletadas por meio do roteiro de entrevista semiestruturada foram organizadas, tabuladas e codificadas, servindo também de

base para a análise e compreensão dos principais achados com base nos objetivos traçados nesta proposta de pesquisa. Para Marconi (2017), é muito importante considerar a objetividade e validade das questões da entrevista, para que o estudo ofereça boas perspectivas científicas.

Os conteúdos dos documentos considerados na pesquisa documental foram analisados visando depuração das informações no sentido de atender os objetivos de pesquisa já delineados. Segundo Gil (2008), os documentos constituem importante fonte de dados para a pesquisa, pois são fonte análise que pode proporcionar compreensão sobre o fenômeno em análise.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Breve caracterização do Programa POUPATEMPO

Em 1997 o Governo do Estado de São Paulo, para facilitar o acesso do cidadão às informações e serviços públicos, implantou o Programa POUPATEMPO (2017), que reúne, em um único local um amplo leque de órgãos e empresas prestadoras de serviços de natureza pública, realizando atendimento sem discriminação ou privilégios. O POUPATEMPO (2017) é um serviço do governo que possibilita a realização de emissões de documentos oficiais dentro de um menor tempo e em locais diversificados onde se torna muito mais simples por meio desse serviço.

O POUPATEMPO (2017) unidade Sé localizado na Avenida Rangel Pestana, 300 – Centro – São Paulo – Capital foi a primeira unidade do programa, inaugurada em 20 de outubro de 1997, na Praça do Carmo, próximo à Praça da Sé, marco zero da cidade de São Paulo. Com a aprovação da sociedade ao padrão de atendimento do POUPATEMPO (2017), o programa se expandiu. Hoje, são 72 postos fixos de atendimento e uma unidade móvel.

O Programa POUPATEMPO (2017) disponibiliza diversos serviços à população e informações sobre serviços oferecidos, documentos, condições, prazos e taxas.

O “padrão POUPATEMPO (2017)” tornou-se um modelo de atendimento que vem sendo seguido por outros órgãos e empresas governamentais e também pela iniciativa privada.

Segundo o site do POUPATEMPO (2017), o sistema de atendimento ao cidadão foi criado através de uma lei complementar de 1.046/2008 de 02-06-2008, na qual os serviços que estarão disponíveis em cada Posto do “POUPATEMPO - Centrais de Atendimento ao Cidadão” serão prestados sob a supervisão e orientação técnica dos órgãos e entidades competentes, sendo o atendimento individual e direto ao cidadão. As atividades próprias do Poder Público só poderão ser praticadas por servidor titular de cargo ou função competente. “As demais atividades poderão ser exercidas por servidor público, empregado do setor público ou privado e empresas para esse fim contratados, nos termos do artigo 6º desta lei complementar”.

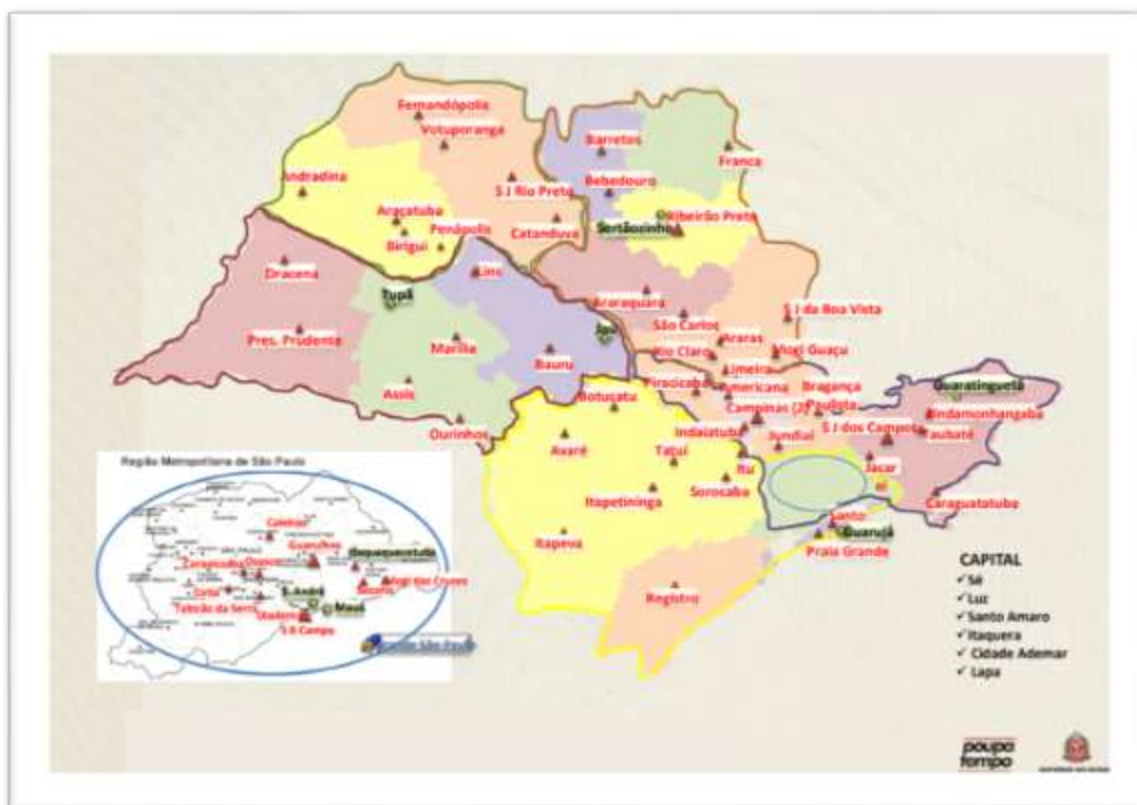
Os Postos do “POUPATEMPO – Centrais de Atendimento ao Cidadão” são implantados com os seguintes objetivos: 1 - Concentrar em um único espaço físico a prestação de diversos serviços públicos; 2 - Dar atendimento ao cidadão, proporcionando-lhe diminuição de tempo e de custo; 3 - Propiciar ao cidadão alto

padrão de atendimento, com qualidade e eficiência; 4 - Acolher, orientar e informar o cidadão sobre os procedimentos necessários para o acesso aos serviços disponíveis”. Para o desempenho de atividades próprias do Poder Público, de supervisão e orientação técnica, que fazem parte dos serviços prestados nos Postos do “POUPATEMPO - Centrais de Atendimento ao Cidadão”, os Secretários de Estado, o Procurador Geral do Estado ou os Superintendentes indicarão servidores pertencentes ao respectivo Quadros. Para fins o número de servidores a serem indicados para cada Posto será definido de acordo com as necessidades, em conjunto com o órgão de origem e a Secretaria de Gestão Pública. O treinamento e a seleção dos servidores serão feitos de forma centralizada, sob a coordenação e o gerenciamento da Secretaria de Gestão Pública. A Secretaria de Gestão Pública requisitará, junto às respectivas Secretarias, à Procuradoria Geral do Estado ou às Autarquias, os servidores selecionados para o desempenho das atividades próprias do Poder Público. Os servidores somente poderão ser designados no efetivo exercício dos cargos dos quais sejam titulares efetivos ou da função-atividade dais quais sejam ocupantes em caráter permanente”. Os Postos do” POUPATEMPO – Centrais de Atendimento ao Cidadão” poderão contar, para o desempenho das atividades de apoio neles desenvolvidas.

A Secretaria de Gestão Pública poderá requisitar, junto às respectivas Secretarias, à Procuradoria Geral do Estado ou às Autarquias, os servidores selecionados para o desempenho das atividades. Os Secretários de Estado, o Procurador Geral do Estado ou os Superintendentes procederão à designação dos servidores requisitados para o desempenho de atividades de apoio junto aos Postos do “POUPATEMPO – Centrais de Atendimento ao Cidadão”.

O Programa Poupatempo está difundido por todo o Estado de São Paulo, sendo que a escolha da cidade que receberá um Posto Poupatempo depende da importância e influência desta na microrregião. Depende também do empenho da área política da região, que promovem juntamente com o governo estadual a implantação do Posto, facilitando as condições necessárias para este processo.

Figura 3: Municípios do Estado de São Paulo atendidos no Programa Poupatempo



Fote: <http://intranet.poupatempo.sp.gov.br>

A distribuição das unidades de atendimento do POUPATEMPO nas cidades do Estado de São Paulo segue a seguinte estrutura:

- Região da Cidade de São Paulo (Capital) – cinco unidades bairros: Sé, Santo Amaro, Itaquera, Cidade Ademar e Lapa;
- Região Metropolitana da Grande São Paulo – treze unidades distribuídas nos seguintes municípios: São Bernardo do Campo, Guarulhos, Osasco, Mogi das Cruzes, Suzano, Caieiras, Cotia, Diadema, Carapicuíba, Taboão da Serra, Itaquaquecetuba, Santo André e Mauá;
- Região do Litoral – cinco unidades distribuídas nos seguintes municípios: Santos, Caraguatatuba, Praia Grande, Guarujá e São Vicente;
- Região do Interior – quarenta e nove unidades distribuídas nos seguintes municípios: Campinas Centro, Campinas Shopping, São José dos Campos, Ribeirão Preto, Bauru, São José do Rio Preto, Jundiaí, Taubaté, Piracicaba, Araraquara, Presidente Prudente, São Carlos,

Tatuí, Rio Claro , Franca , Botucatu , Araçatuba , Marília , Sorocaba , Americana , Araras , Mogi Guaçu, São João da Boa Vista , Itapeva , Registro , Ourinhos , Catanduva , Itu , Indaiatuba , Bebedouro , Avaré, Barretos, Lins, Bragança Paulista , Itapetininga , Jacareí , Fernandópolis , Dracena , Votuporanga , Andradina , Pindamonhangaba , Assis , Limeira , Birigui , Penápolis, Sertãozinho, Guaratinguetá, Jaú e Tupã.

4.2 Organograma do POUPATEMPO - Superintendência de Novos Projetos e Superintendência de Operações

Segue abaixo a estrutura organizacional da SEDE do POUPATEMPO (2019), localizado na Cidade de São Paulo – Capital, que tem por finalidade na administração da gestão da qualidade dos 73 postos de atendimentos distribuídos no Estado de São Paulo.

À Superintendência de Novos Projetos, compete a coordenação de novos projetos, seja para implantação de novas tecnologias nos postos em funcionamento, seja para implantação completa de novos postos. A ela se vincula uma equipe de planejadores, arquitetos, especialistas em organização e métodos, estatísticos e gestores por indicadores. À Superintendência de Operações compete a administração e apoio aos Postos Poupatempo já instalados, através da administração do quadro de servidores públicos deslocados para atuação no Poupatempo e do acompanhamento dos contratos estabelecidos com as empresas terceirizadas.

Apoiando ambas as superintendências, existe uma equipe de suporte técnico, secretariado e assessoria de comunicação: a equipe de suporte técnico realiza instruções da área de gestão pública e questões jurídicas; à assessoria de comunicação cabe o apoio de demandas da imprensa, orientações sobre reportagens, estratégias de publicidade e atendimento às demandas das redes sociais; e, por fim, as secretárias realizam o apoio burocrático às superintendências, sobretudo com relação a ofícios e malotes com os postos.

A estrutura Organizacional da SEDE é administrada por uma Diretoria chamada de Serviços ao Cidadão, que tem como função na administração dos funcionários interno para o atendimento ao programa POUPATEMPO e também na qualidade de administrar e analisar com as Gerência das 73 Unidades de atendimentos.

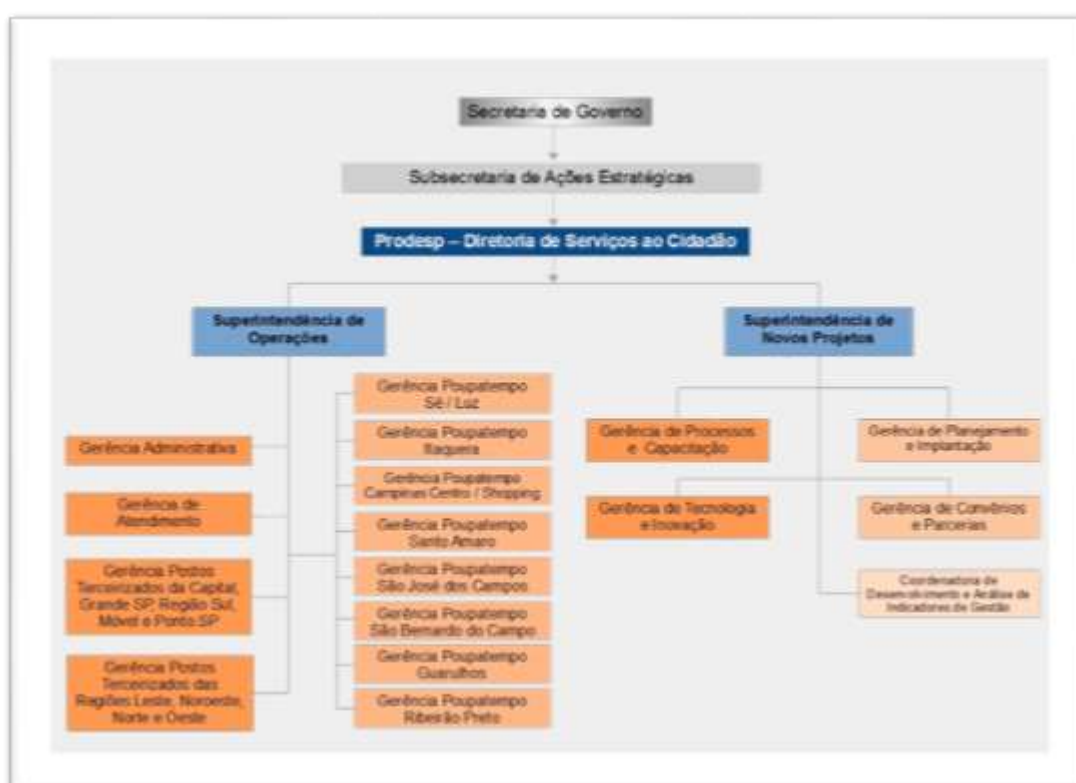
Com a finalidade de:

- Gestão, planejamento e administração das atividades de operação e manutenção do Posto Poupatempo, visando manter a qualidade dos serviços de atendimento ao Cidadão;
- Elaboração do planejamento de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Programa Poupatempo, bem como acompanhar a execução do mesmo, considerando os objetivos a serem alcançados;
- Aferição periódica do nível de satisfação do Cidadão, desenvolvimento de propostas de procedimentos que aperfeiçoem as atividades do Posto Poupatempo analisando os indicadores obtidos através de instrumentos definidos pela PRODESP/Poupatempo;
- Identificação, análise e proposição às Superintendências Poupatempo novas parcerias, objetivando implantar inovações para a contínua melhoria da qualidade na prestação de serviços / atendimento ao Cidadão no Posto Poupatempo;
- Interface com os supervisores das empresas/ órgãos prestadores de serviços, integrantes do programa, visando à melhoria e ampliação dos serviços disponibilizados;
- Responsabilidade pelo fornecimento às Superintendências Poupatempo, através do Gestor de Qualidade, de todas as informações pré-estabelecidas e também, as que se fizerem necessárias para a tomada de decisões, tais como: estatísticas diárias de atendimento, folha de frequência, mapeamento de situações de contingências, ocorrências inusitadas, relatórios financeiros, etc.;
- Realização de apuração, acompanhamento e análise de indicadores de desempenho e qualidade do atendimento, visando à melhoria contínua dos serviços prestados;
- Implementação das diretrizes estabelecidas para a melhoria da performance de prestação de serviços dos postos de trabalho e qualidade de atendimento;
- Acompanhamento direto da operacionalização do atendimento, identificando problemas e apresentando soluções;
- Promoção de atividades visando à melhoria da prestação de serviços com os Gestores de Qualidade e Representantes Técnicos dos órgãos participantes do Posto;

- Coordenação de atividades relacionadas à manutenção de infraestrutura e apoio necessário para o bom funcionamento do Posto Poupatempo;
- Acompanhamento da operação dos serviços de apoio no Posto, propondo melhorias e adequações;
- Disponibilizar os relatórios e informações às Superintendências Poupatempo, de acordo com as definições e periodicidades estabelecidas pela PRODESP/Poupatempo;
- Promoção de realização de eventos internos e externos, de acordo com as diretrizes fornecidas pela PRODESP/Poupatempo

No organograma, a equipe de Gestão do Conhecimento recebe o nome de Coordenadoria de Desenvolvimento e Análise de Indicadores de Gestão.

Figura 4: Organograma da SEDE do POUPATEMPO (2019)



Fote: <http://intranet.poupatempo.sp.gov.br>

4.3 Organograma do POUPATEMPO – Unidade de Atendimento

As unidades do Poupatempo são organizadas semelhantemente à Figura 6. O termo “semelhantemente” é usado, pois os postos possuem peculiaridades e suas estruturas organizacionais variam conforme o tipo de administração (direta ou indireta) e conforme o tamanho do Posto. Exemplo disso é que, nos postos de administração

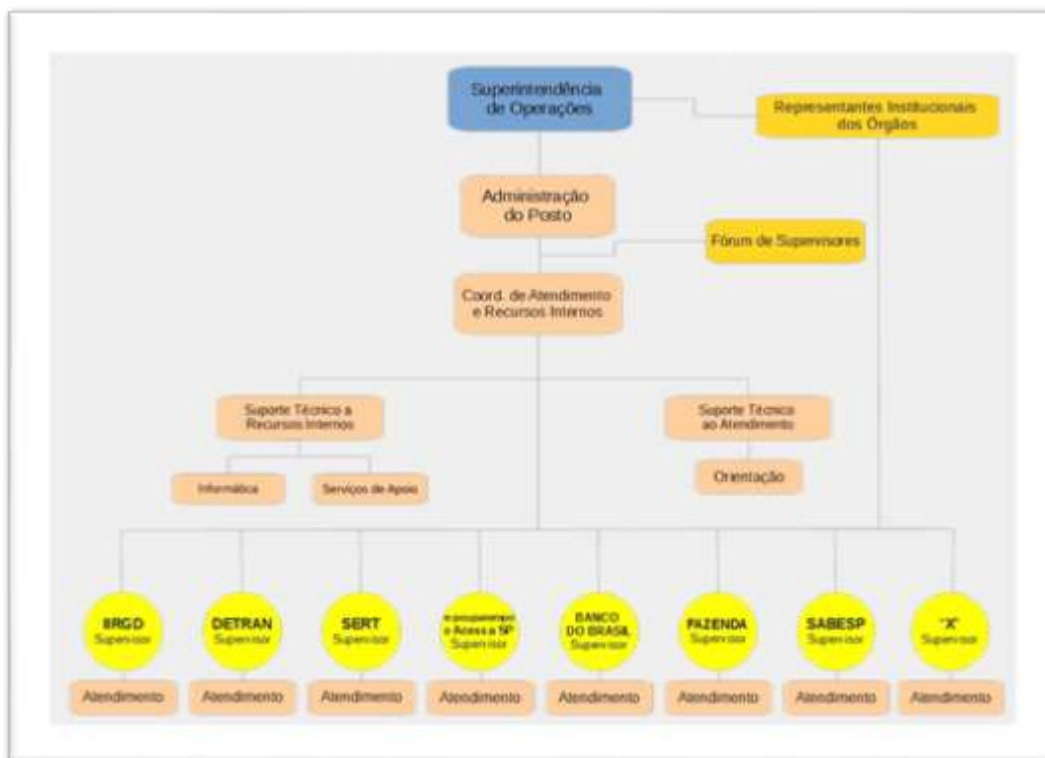
direta, o gestor local é chamado de “Gerente” e, nos postos de administração indireta, ele é chamado de “Administrador”. Outra diferença é a quantidade de funcionários para cada cargo (coordenadores, técnicos, suportes, supervisores, atendentes e orientadores), que varia conforme tamanho e capacidade de atendimento da unidade. O que há em comum em todas as unidades é que suas gestões são divididas em duas grandes áreas: atendimento e recursos internos.

À área de atendimento cabem todos os assuntos relacionados aos “fins” da unidade, ou seja, o atendimento ao cidadão. Conforme cadernos de especificações técnicas do contrato, embora semelhante aos demais, algumas de suas funções são: acompanhamento das atividades de atendimento ao cidadão; dar subsídios para a definição de metodologia de análise, acompanhamento e elaboração de indicadores de desempenho e qualidade do atendimento; acompanhamento direto da operacionalização do atendimento, identificando problemas e apresentando soluções; participação da avaliação do nível de satisfação do atendimento prestado quanto à qualidade, tempo de espera e tempo de atendimento; elaboração de relatórios de ocorrências; acompanhamento do processo de seleção de pessoal para a contratação dos integrantes da equipe; execução do programa de treinamento, conforme diretrizes definidas pelo Programa Poupatempo para garantir o padrão de qualidade no atendimento; e análise de relatórios estatísticos.

Já a área de recursos internos compete todos os assuntos relacionados aos “meios” da unidade, ou seja, sua estrutura física e humana. Também conforme cadernos de especificações técnicas do contrato, suas principais atribuições são: acompanhamento das atividades de recursos humanos e departamento pessoal; acompanhamento dos contratos de vigilância e segurança patrimonial; desenvolvimento de manutenções internas, preventivas e corretivas; acompanhamento dos contratos de limpeza e copa; desenvolvimento e manutenção da estrutura de informática e telefonia; organização de transportes e malotes; oferecimento de serviços de apoio como lanchonete e fotocopiadora, podendo para tanto, subcontratá-los; controle de estoque, almoxarifado e reposição de insumos; organização dos processos de seleção de pessoal; promoção dos treinamentos relativos à segurança do trabalho conforme legislação vigente; e elaboração de relatórios de ocorrências.

Com relação à distribuição das funções nas unidades, atuam, sobretudo, os seguintes profissionais: gerente/administrador, coordenadores, supervisores e responsáveis técnicos; suportes/técnicos administrativos, técnicos de informática, atendentes, orientadores, vigilantes, copeiros e auxiliares de limpeza. Para exemplificar esta organização, na Figura 6.

Figura 5: Organograma das Unidades do POUPATEMPO (2019)



Fote: <http://intranet.poupatempo.sp.gov.br>

4.4 Coordenadoria de Desenvolvimento e Análise de Indicadores de Gestão voltados à Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento efetivada pelo Poupatempo busca alcançar os seguintes objetivos:

- Mapear todo o conhecimento necessário para o administrador desempenhar com qualidade suas atribuições;
- Levantar todo conhecimento explícito;
- Levantar o conhecimento tácito;
- Consolidar todo o conhecimento transformando em roteiro/manual para a administração do posto;
- Disponibilizar material na Intranet Poupatempo;

- Remodelar o treinamento de integração do Administrador.

As práticas e iniciativas de gestão do conhecimento já mapeadas pelo Poupatempo são:

- Workshops de Pesquisa Externa
- Reuniões de IQ – Índice da Qualidade
- Reuniões regionais dos Postos Terceirizados
- Encontro de Coordenadores de Atendimento
- Encontros Regionais de Supervisores do e-poupatempo (serviços eletrônicos)
- Fóruns de Supervisores (Detran, IIRGD)
- Capacitação – EAD e Webconferências
- Na Intranet Poupatempo
 - Banco de Soluções - colaborativo
 - Comunidades de Práticas – colaborativo
 - Calendário (feriados, eventos, implantações nos Postos) - colaborativo
 - Serviços: Achados e Perdidos, Gestão Administrativa (documentos obrigatórios dos Postos); Orientações Técnicas
 - Biblioteca de documentos (material de trabalho – normas, legislação, etc) e arquivos de resultados (pesquisas e indicadores).
 - Divulgação das Notícias e Fotos sobre o Poupatempo – com possibilidade de curtir e comentar.
 - Diretório com as informações institucionais (quem é quem; princípios e diretrizes; linha do tempo; onde estamos).
 - Práticas Existentes da GC no POUPATEMPO.
 - Workshops de Pesquisa Externa

4.5 Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada nas unidades do Poupatempo junto aos gestores e funcionários técnicos. Primeiramente são apresentados os resultados da análise sobre:

- Como a empresa pública paulista POUPATEMPO (2017) adota, operacionaliza e gerencia a política de Gestão do Conhecimento e Inovação do Decreto Estadual n. 53.963/2009?
- Quais são as práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento adotadas pela empresa pública POUPATEMPO?
- Como foram abordados os estudos de casos junto aos Administradores das Unidades do Poupatempo que aplicam as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento?

Cada caso apresentado a seguir é caracterizado pelas iniciativas e práticas de GC efetivadas na respectiva unidade do Poupatempo. Para tanto, o perfil dos participantes respondentes é exposto. Em seguida é demonstrada a compilação dos principais resultados da análise efetuada, de acordo com a visão dos gestores e funcionários acerca da influência das informações na gestão do conhecimento corporativo. Por fim, é exposta a visão dos gestores em relação aos fatores facilitadores e inibidores da utilização de práticas e ferramentas de GC pelos colaboradores do Poupatempo.

Após o detalhamento de cada caso é exposta a análise consolidada das informações coletadas nas diferentes unidades pesquisadas, bem como os resultados consolidados são analisados face ao referencial teórico estabelecido a partir da literatura considerada nesta dissertação. Para tanto, foram também utilizadas informações obtidas por meio dos questionários aplicados aos gestores e funcionários técnicos do Poupatempo.

Os gestores considerados nesta pesquisa são os profissionais que exercem cargos de administração, tais como coordenadores ou gerentes de unidades organizacionais do Poupatempo, responsáveis por um grupo de funcionários subordinados a eles hierarquicamente. O roteiro de entrevista aplicado na pesquisa de campo encontra-se no Apêndice A.

Os questionários foram enviados aos participantes por e-mail, considerando-se as indicações previamente feitas pelo respectivo administrador ou gerente das unidades do Poupatempo, bem como pelas indicações da Superintendência de Novos Projetos e da Superintendência de Operações.

4.5.1 Breve perfil dos respondentes da pesquisa

Os respondentes foram selecionados de acordo com o nível de atendimento indicado pela Superintendência de Novos Projetos e pela Superintendência de Operações.

Assim, os gestores selecionados encaminhavam os questionários aos seus respectivos funcionários de unidade. A quantidade de respostas aos questionários variou dentre as diferentes Unidades do Poupatempo pesquisadas, devido principalmente à quantidade de funcionários da área de atendimento e ao nível de experiência/conhecimento quanto às práticas de GC.

Os gestores selecionados para os questionários sobre “análise quanto a GC implementada no Poupatempo: Parte I e Parte II” foram profissionais responsáveis pela área de Administração, Especialistas de Suporte e Gestão, Analistas de Suporte e Gestão, Analistas de Suporte em Informática, Técnicos administrativos em Gestão, Coordenadores de Atendimento, Coordenadores de Recursos Internos, Assistentes Administrativos, Coordenadores de Atendimento e Arquitetos.

Os gestores selecionados para os questionários sobre “análise quanto a GC implementado no Poupatempo: Parte III” foram profissionais Assistentes Administrativos, Atendentes Especializados, Coordenadores de Atendimento/RI, Administradores, Atendimento Especializado (Supervisores), Coordenadores de Recursos Internos, Supervisores de Serviços, Coordenadores de Atendimento e Atendimento especializado, Especialistas em Suporte à Gestão, Coordenadores de Comunicação, Analistas de Suporte de Informática, Técnicos Administrativos e Assistentes de Informática. O apêndice C apresenta mais detalhes acerca dos sujeitos respondentes da pesquisa.

4.5.2 Identificação, caracterização e análise das práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento adotadas

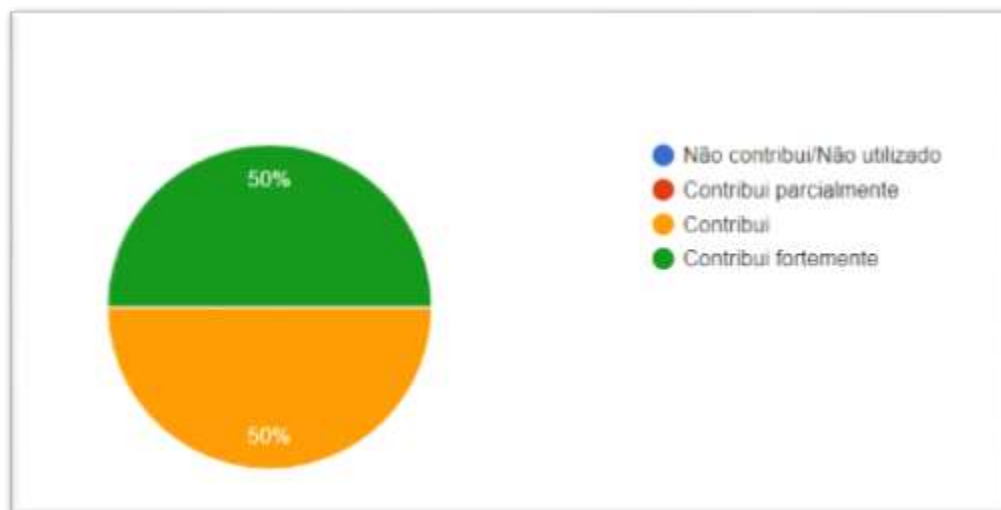
Foram obtidas 32 respostas aos questionários enviados quanto à identificação das práticas e iniciativas de GC implementadas no Poupatempo (Parte I e Parte II) e 70 respostas relativas à Parte III do questionário aplicado.

Após o levantamento das informações, iniciou-se a análise das práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento adotadas pela empresa pública paulista POUPATEMPO nas respectivas etapas do processo de gestão do conhecimento.

4.5.2.1 Prioridade dada às iniciativas de GC pela Alta Administração

Os respondentes do questionário, quando perguntados sobre a prioridade dada à iniciativa de GC pelo nível mais alto da hierarquia do Poupatempo, indicaram por consenso que a GC contribui para a formação do conhecimento, conforme indicado na figura 7.

Figura 6: Alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia



Fonte: dados da pesquisa.

Esta questão quanto à importância da priorização do conhecimento para a GC no Poupatempo obteve elevada quantidade de argumentações por parte dos respondentes, principalmente quanto à necessidade de distribuir novos conhecimentos junto aos funcionários. Isto porque, segundo os respondentes, a aplicação de conhecimentos atualizados faz parte da rotina diária dos colaboradores no desenvolvimento de suas atribuições. Um dos motivos do porque novos conhecimentos são prioridade da GC desenvolvida pelo Poupatempo foi citado pelo Gestor 12, ao afirmar que “a gestão do conhecimento eleva a produtividade identificando as melhores práticas e onde é necessário melhorar, principalmente em se tratando de uma empresa pública”.

A afirmação dada pelo Gestor 12 vai ao encontro da argumentação estabelecida por Batista (2012), que defende a relevância da GC aplicada ao setor público. O autor defende um modelo de GC que considere diferentes tipos de organizações públicas, mas com foco nos resultados diferenciados a serem alcançados no âmbito público.

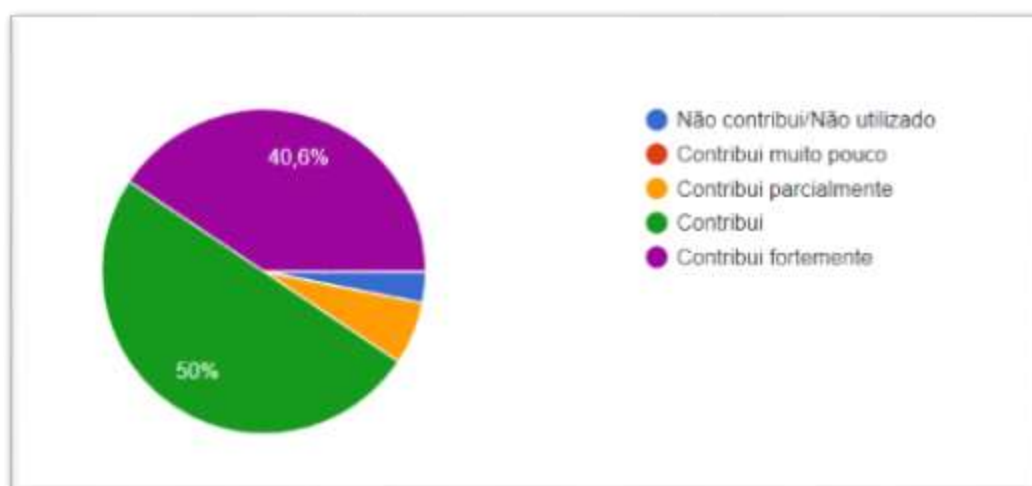
Outro motivo para que a GC seja priorizada pela Alta Administração foi citado pelo Gestor A25, ao afirmar: “a gestão do conhecimento e a comunicação, eu acredito serem fatores de muita relevância para o Poupatempo funcionar bem”. Neste sentido, Ramanigopal (2012) ressalta que a Gestão do Conhecimento compõe um conjunto de estratégias e práticas que permite a reestruturação organizacional, capaz de identificar pontos fracos e inovar ao reorganizar funções voltadas à otimização organizacional.

O Gestor 31 argumentou que o motivo para que a GC seja estimulada e utilizada no Poupatempo deve-se ao fato de que “é um programa excelente com diversas ferramentas que te dão suporte em todas as áreas”. Tal argumento guarda relação com a visão de Abdullah e Date (2009), que destacam os objetivos específicos que as organizações públicas buscam alcançar ao considerarem o conhecimento como um recurso inimitável, no qual um governo eficaz deve basear-se na aquisição e divulgação eficazes de conhecimento.

4.5.2.2 Alocação de recursos financeiros para a GC

Outra pergunta questionou sobre a alocação de recursos financeiros para a gestão do conhecimento no Poupatempo. As respostas coletadas estão sumarizadas na Figura 8.

Figura 7: A alocação de recursos financeiros suficientes para gestão do conhecimento



Fonte: dados da pesquisa.

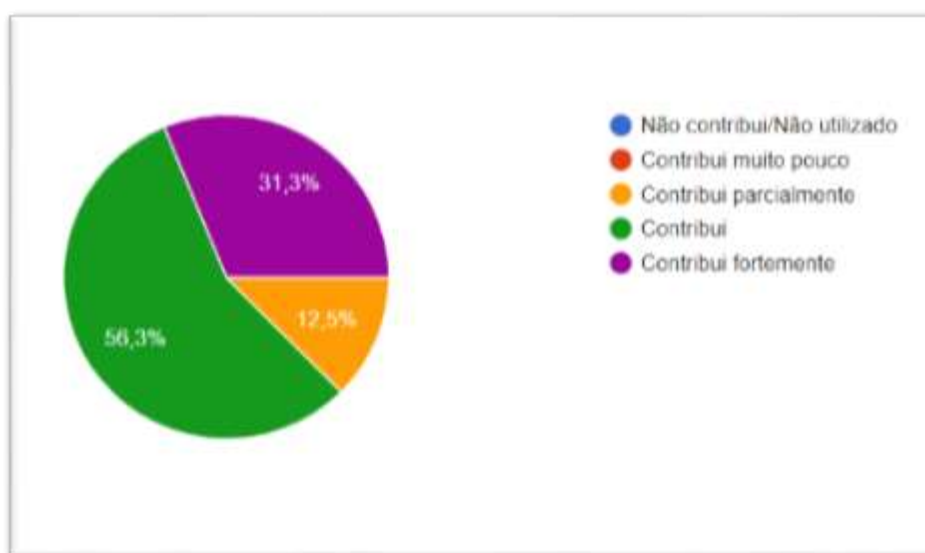
Pouco mais de 90% dos respondentes indicaram que os recursos destinados à gestão do conhecimento no Poupatempo são condizentes e agregam qualidade à GC desenvolvida. Alguns dos motivos para que a GC seja suportada com recursos financeiros adequados foram citados pelos Gestores 25, 27 e 31, ao comentarem que as ferramentas tecnológicas, treinamentos e desenvolvimentos efetuados exigem investimentos adequados por parte da Administração do Poupatempo. Há a percepção dos respondentes, há recursos muito bem planejados para investimento em iniciativas de GC. Segundo eles, embora a empresa tenha alguma dificuldade, seria importante sermos associados à Sociedade Brasileira de Gestão do

Conhecimento, para obter acesso a mais cursos e seminários, bem como participar do KM Brasil (evento Knowledge Management Brasil). Aqui destaca-se a contribuição de Wernerfelt (1984) e Penrose (1959), para os quais a combinação de diferentes recursos por parte da empresa pode resultar em vantagem competitiva, dependendo da forma como estes recursos são arrançados.

4.5.2.3 Metodologias norteadoras da GC

A questão sobre metodologias que guiem o processo de GC obteve como resposta contribuição com diferentes ênfases, conforme exposto na Figura 9.

Figura 8: Metodologias que guiem o processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: dados da pesquisa.

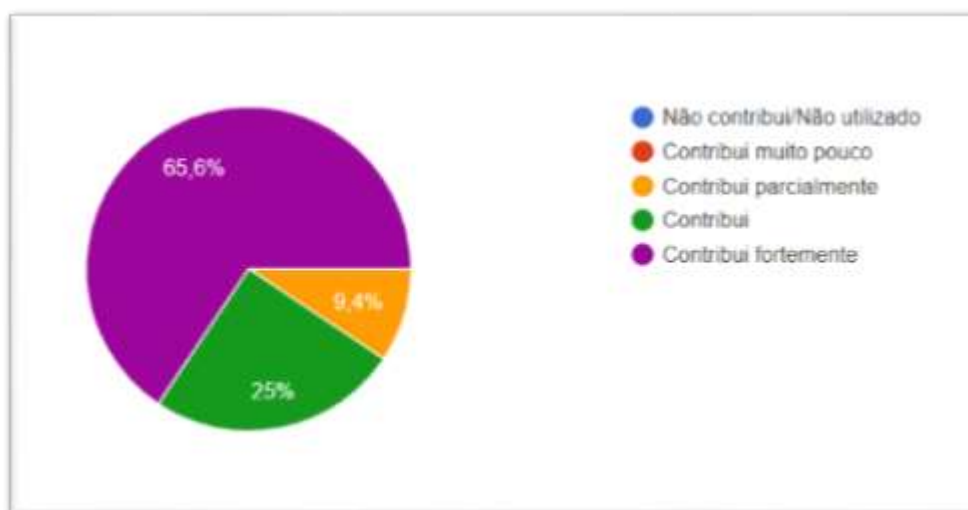
Alguns dos respondentes, a exemplo do Gestor 25, comentaram sobre a importância da área de GC para as unidades do Poupatempo. Segundo ele, “a metodologia estrutura os processos, somada ao acompanhamento e avaliação constantes dos resultados à medida em que vão sendo alcançados”. Foi comentado pelo Gestor 31 sobre a importância da metodologia da GC empregada pela empresa: “podemos afirmar que a gestão do conhecimento seja bem praticada, produzindo estímulos para seus colaboradores estarem mais motivados no dia-a-dia”. Tais percepções têm respaldo na afirmação de Wiig (2002), segundo o qual a importância do conhecimento e da GC na Sociedade do Conhecimento pode ser resumida para a administração pública como a opção pela incorporação de novas capacidades e práticas com

grandes benefícios no sentido de fortalecer a eficácia dos serviços públicos prestados, contribuindo assim para a melhoria da sociedade em que está inserido.

4.5.2.4 Disseminação de casos de implantação de GC

Relativamente à disseminação de exemplos de casos reais de implementação da GC que demonstrem visibilidade e ajudem a convencer sobre sua importância para a empresa, todos os respondentes acreditam ser positivo para a Gestão do Poupatempo. Isto porque deve-se levar em consideração a grandeza e abrangência do Poupatempo, haja visto que são 73 postos de atendimento distribuídos por todo o estado de São Paulo. Assim, casos de sucesso viram exemplo, sendo cada caso repassado aos profissionais de gestão em outras unidades do Poupatempo. A Figura 10 expõe a unanimidade alcançada nas respostas coletadas.

Figura 9: Disseminação de exemplos de casos reais de implementação da GC



Fonte: dados da pesquisa.

Seguem abaixo alguns comentários dos respondentes Gestor 25 e Gestor 31 quanto à disseminação de exemplos de implementação de sucesso nas unidades do Poupatempo:

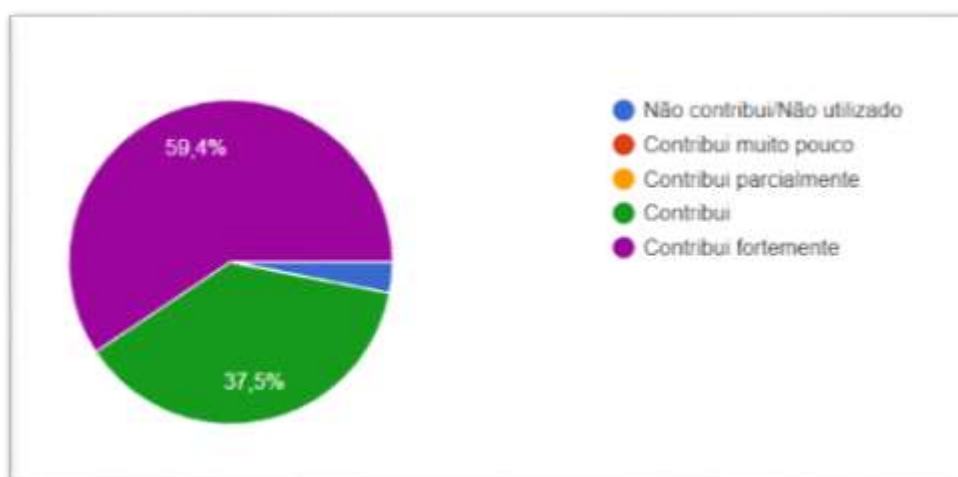
São muitos os fatores aplicados ao atendimento que darão visibilidade ao Programa, partindo do olhar do cidadão. A gestão do conhecimento é um dos pilares. Sabemos que o foi implantado em 1997 para facilitar o acesso do cidadão às informações e serviços públicos (Gestor 25).

Segundo Sabbag (2009), para que o conhecimento possa ser um instrumento de trabalho dos indivíduos, é preciso estabelecer as condições que propiciem o fluxo de conhecimentos entre as pessoas envolvidas e seus processos na organização.

4.5.2.5 Comprometimento da Alta Administração e chefias com a GC

Quanto ao comprometimento da Alta Administração e das chefias intermediárias fazer a diferença para a GC, quase todos os profissionais arguidos concordaram haver tal relação. Neste sentido, observou-se que as chefias são responsáveis diretamente pela difusão e continuidade do programa de GC nas unidades do Poupatempo, conforme exposto na Figura 11.

Figura 10: Comprometimento da Alta Administração e das chefias intermediárias em prol da Gestão do Conhecimento



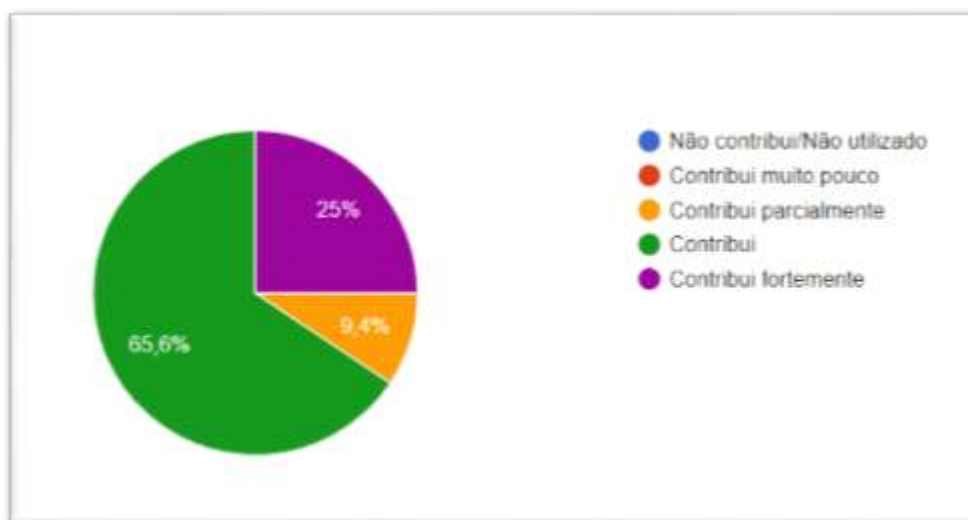
Fonte: dados da pesquisa.

Alguns respondentes comentaram sobre a importância de a Alta Administração e chefias imediatas promoverem a GC no Poupatempo. O Gestor 25 argumentou que “o envolvimento com a proposta deve ser de todos, mas a participação efetiva das lideranças é muito importante”. Por outro lado, o Gestor 31 relatou sobre as dificuldades oriundas da falta de comprometimento da Alta Administração e de uma chefia imediata em sua unidade. Segundo ele, “falta uma chefia com habilidade em organização, em criar e manter as iniciativas de GC”. Esse argumento é bastante próximo da indicação feita por Wiig (2002), que destaca a importância do conhecimento na administração pública, e quanto é importante criar uma visão organizacional amplamente disseminada sobre o que a GC pode fazer em cada unidade da administração pública.

4.5.2.6 Prioridade da GC para o Programa instituído

Seguindo no questionário aplicado, uma questão voltou a atenção dos profissionais pesquisados quanto à gestão do conhecimento e da informação serem prioritários para a qualidade do Programa de GC desenvolvido no Poupatempo. As respostas coletadas versão sobre a visão de este ser o instrumento citado para a disseminação do conhecimento, conforme indicado na Figura 12.

Figura 11: Gestão do conhecimento e da informação como prioridade para a qualidade do Programa instituído



Fonte: dados da pesquisa.

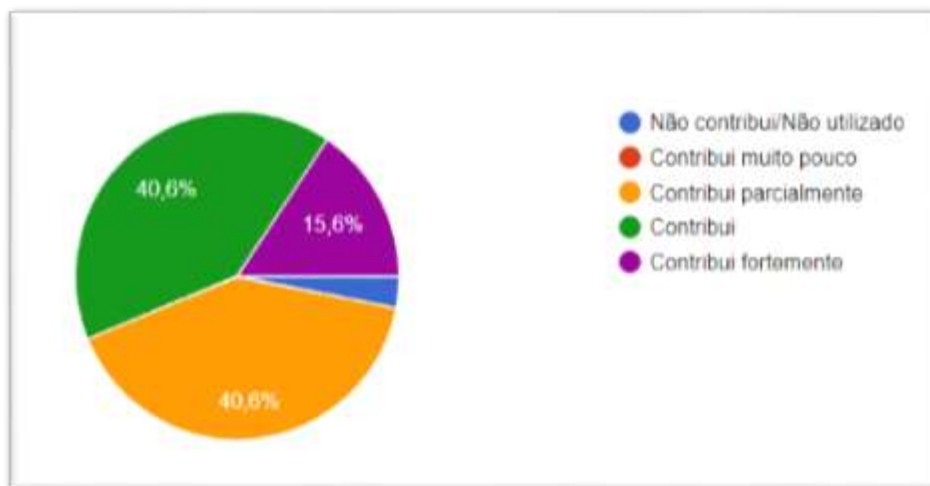
Segundo comenta o respondente Gestor 12: “é um diferencial na gestão da atualidade”. Já para o Gestor 31: “é um diferencial na gestão das nossas unidades atualmente”. Segundo Batista (2012), no setor público os processos de GC são importantes na aplicação do conhecimento como aprendizagem para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

4.5.2.7 Concentração de esforços em tecnologia da informação

Quanto ao fato de a organização tender a concentrar esforços na tecnologia da informação e comunicações, em vez de questões gerenciais ou ligadas às pessoas, os participantes consideraram que as ferramentas de TI são vitais na fase do processo de gestão do conhecimento em que se encontra o Poupatempo. Isto porque os sistemas de TI são a principal fonte de informação e conhecimento para todos os envolvidos no Programa de GC do Poupatempo. Porém, ainda segundo os respondentes, não se pode esquecer do atendimento diferenciado prestado no

Poupatempo. A Figura 13 expõe os resultados consolidados das respostas coletadas nesta questão.

Figura 12: Concentrar esforços em tecnologia da informação



Fonte: dados da pesquisa.

O Gestor 6 afirmou que “para um bom resultado quanto ao investimento em tecnologia da informação e comunicação é necessário preparar as pessoas para saber aproveitar todo esse conhecimento de maneira adequada”. Em complemento, o Gestor 10 comentou em sua resposta que a “valorização no ativo humano é fator crucial para que esforços em tecnologia apresentem resultados”. Para o Gestor 8 acrescentou em sua resposta que “pode ocorrer sim, por isso é importante definir metas e acompanhar sua realização (GC)”.

Gaspar (2010) afirma que a gestão do conhecimento é executada a partir de um conjunto de práticas e ferramentas voltadas para tal finalidade, ou seja, gerir o ativo conhecimento na empresa. Para tanto, o autor argumenta que a GC seja baseada em práticas e processos estruturados, visando com isso melhorar a gestão do recurso conhecimento na organização.

4.5.2.8 Práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento

Analisando-se a Parte II do questionário, na qual os respondentes comentaram acerca das práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento, foi possível verificar que o conhecimento se baseia nos recursos existentes na organização. Assim, os respondentes, de forma geral, argumentaram que o Poupatempo buscou se estruturar desde o início do Programa de forma que a disseminação do conhecimento estivesse calcada numa boa gestão de sistemas de informação, na

gestão da mudança organizacional e em boas práticas da gestão de recursos humanos. Em função disso, foi possível observar que os colaboradores envolvidos na implementação do Programa efetivaram mudanças na estrutura da organização de modo a viabilizar práticas e iniciativas de GC. Dessa forma, as rotinas são sempre coordenadas em função de mudanças na legislação pertinente, bem como em melhores práticas na disseminação do conhecimento existentes no mercado. Os respondentes alegaram que o Programa de GC no Poupatempo constantemente busca inovar para compensar os hiatos entre as condições para as quais as rotinas foram projetadas, e as condições reais praticadas e impostas pelas mudanças.

Tal contexto vai ao encontro da visão proposta por Batista (2012), Brito e Castro (2014), para os quais as melhores práticas de GC na administração pública tratam de um método integrado para criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento visando aumento da eficiência; melhoria da qualidade e da efetividade social; além de contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na Administração Pública e para o desenvolvimento da sociedade. É interessante ressaltar nessa definição, o enfoque dado aos princípios constitucionais e na sociedade, confirmando assim a necessidade de um tratamento específico para a GC no setor público, em específico. Estes autores observam que identificar as melhores práticas do conhecimento não é fácil, por duas razões. Primeiro, há uma grande lacuna entre a tarefa contida no manual de processo e a realidade vivenciada. Segundo, por haver uma lacuna entre o que as pessoas acham que fazem e o que fazem de fato.

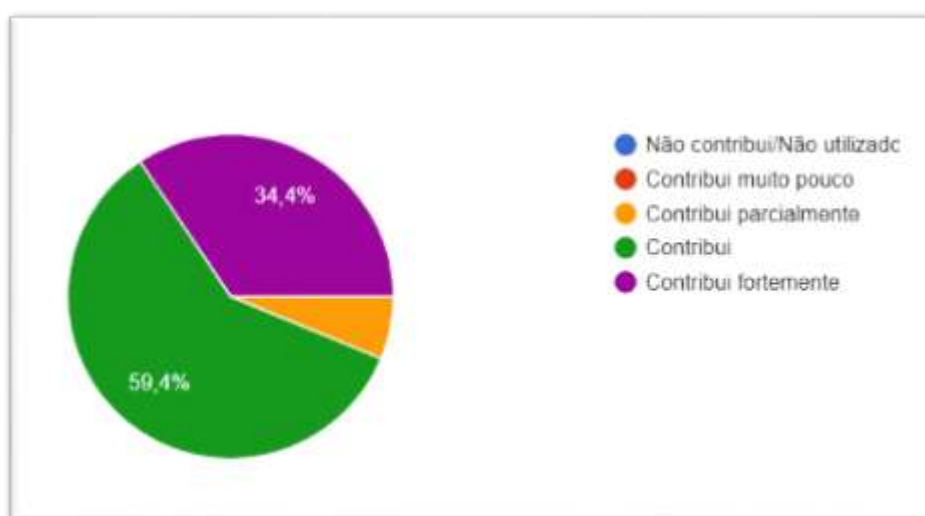
Nesse sentido, as práticas de trabalho reais verificadas no Poupatempo apresentam, em algumas circunstâncias, improvisações tácitas que os funcionários agregam ao desempenha-las. O gestor que deseje entender as melhores práticas precisa então correlacionar ambas as lacunas (conceitual e prática), de modo a mapear todo o conhecimento necessário para que o administrador desempenhe com qualidade suas atribuições nas unidades do Poupatempo. Para tanto, se faz necessário realizar constantemente o conhecimento explícito; bem como captar e compreender o conhecimento tácito. Isto visando consolidar o conhecimento existente na organização de modo a transforma-lo em conhecimento consolidado nos moldes de roteiros/manuais para a administração das 73 unidades do Poupatempo e

disponibilizar material na Intranet Poupatempo; além de remodelar periodicamente os conteúdos de treinamento para atualização dos gestores das unidades.

4.5.2.9 Estratégia declarada de GC

Em relação à estratégia declarada de gestão do conhecimento por parte do Poupatempo, foi consenso que a GC contribui fortemente para formação do conhecimento na organização, conforme indicado na Figura 14.

Figura 13: Estratégia declarada de gestão do conhecimento



Fonte: dados da pesquisa.

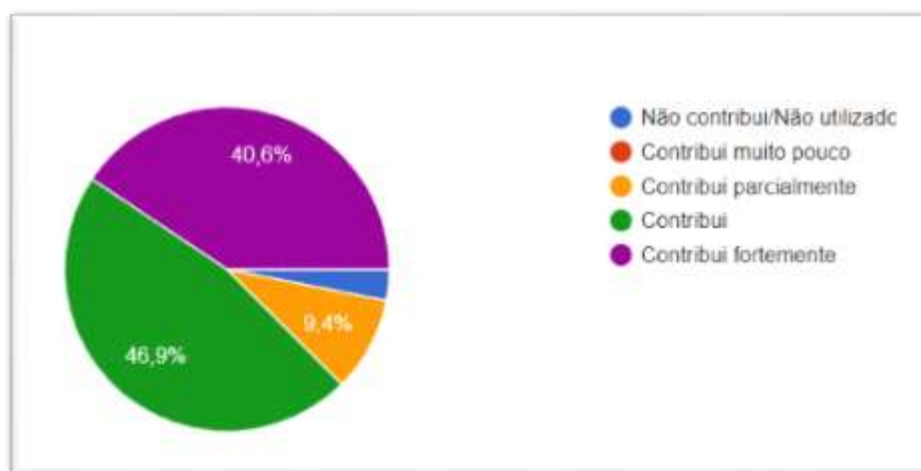
Um dos respondentes dessa questão (Gestor 31) comentou que o “conhecimento é a fonte de riqueza de uma empresa, não há produto, inovação, tecnologia e outros tantos recursos, sem conhecimento”. Tal postura mais generalista corrobora a proposta feita por Batista (2012), que defende não haver necessidade de construir um modelo específico de GC para a Administração Pública brasileira. Para o autor seria melhor adotar um modelo teórico generalista, a partir de modelos construídos com base em organizações privadas, buscando posteriormente moldá-lo às características específicas da organização pública.

4.5.2.10 Plano de sucessão

Quanto ao plano de sucessão de gestão do conhecimento, observou-se pelas falas dos respondentes que ele está fortemente ligado à administração do Poupatempo. Isto porque nas atividades das unidades do Poupatempo, o plano de sucessão precisa estar integrado com o conhecimento, uma vez que as atividades de mudanças e melhorias precisam ter continuidade, senão não ocorre a harmonização do

conhecimento nas 73 unidades (postos de atendimento) da organização. Esta continuidade tem que ser muito bem planejada para não haver problemas de continuidade nos atendimentos da população que procura os postos do Poupatempo. Mas, ao mesmo tempo, este encadeamento de sucessões do conhecimento não pode ser feito em uma única vez, de forma que seja voltado sobretudo para aos interesses do POUPATEMPO para manter os postos de trabalho estratégicos em plena atividade. A Figura 15 exibe os resultados da pesquisa efetuada.

Figura 14: Plano de sucessão de gestão do conhecimento



Fonte: dados da pesquisa.

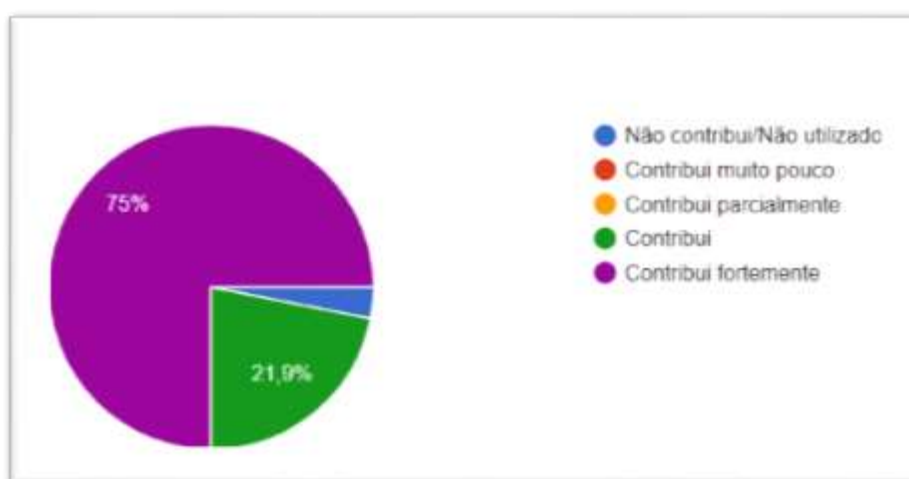
Num comentário expressado pelo Gestor 31 percebe-se a confusão deste profissional quanto ao processo de sucessão de gestão de RH: “infelizmente não temos aqui na administração um processo que permite o melhor aproveitamento do colaborador, visando o que é o mais importante, exemplos de talentos e competências, etc”. Tal preocupação com o plano de sucessão é aderente ao estipulado por Oliveira (2011), para o qual a GC pode ser compreendida deve ser um conjunto de processos que visam a criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados aos objetivos do negócio, de forma a dar perenidade estratégica à organização em seu ambiente de atuação.

4.5.2.11 Gestão por competências

Outra iniciativa abordada para a implementação da GC no Poupatempo voltou-se à gestão por competências, com impactos sobre o aumento dos resultados da empresa, diminuição de custos operacionais e desenvolvimento de uma gestão mais profissionalizada. Além disso, também se verificou o aumento da sintonia da equipe com a empresa e a criação de um ambiente de aprendizagem permanente, de

incentivo ao desempenho, à motivação e ao engajamento produtivo nas unidades do Poupatempo. Como resultado, foi possível verificar que a gestão de competências é fortemente conectada ao processo da gestão no Poupatempo. Na Figura 16 é exposto o sumário das respostas coletadas.

Figura 15: Gestão por competências



Fonte: dados da pesquisa.

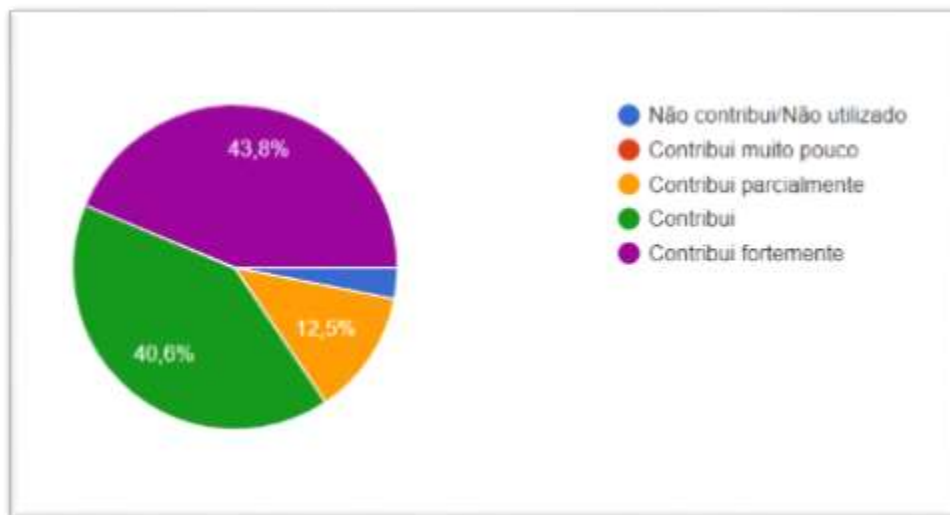
A importância da gestão de competências expressada pelos respondentes se alinha com a visão exposta por Boxall (1996), que defende que quanto maior a permanência na empresa dos mesmos talentos, cria-se um ambiente de conhecimento latente. Assim, ainda segundo o autor, cabe à empresa promover o desenvolvimento de seus empregados para desabrochar essa latência em inovações, métodos, processos e produtos. Ou seja, a heterogeneidade presente na empresa, sob a ótica de seu capital humano, ocorre pela difícil imitação do conhecimento, das competências e habilidades dos recursos humanos nela inseridos.

4.5.2.12 Comunicação corporativa

Quanto à disponibilização de comunicação corporativa para a gestão do conhecimento, observou-se forte ligação deste quesito como o programa de GC desenvolvido no Poupatempo. Isto porque sem este item o programa não teria como difundir e divulgar de forma efetiva os conhecimentos às diferentes unidades do Poupatempo. A equipe de GC tem bem claro a importância desta prática em disponibilizar as informações para as diferentes unidades, visto que para este item a equipe de GC tem como fator preponderante a prática de mapeamento de todo o conhecimento necessário para o administrador desempenhar com qualidade as suas

atribuições; seja na disponibilização e na comunicação do material na Intranet Poupatempo ou ainda na remodelação do treinamento de integração do administrador das unidades. A Figura 17 expõe os resultados auferidos neste quesito.

Figura 16: Comunicação corporativa para a gestão do conhecimento



Fonte: dados da pesquisa.

Um dos respondentes (Gestor 31) faz uma ressalva quanto à comunicação na gestão do conhecimento do Poupatempo: “falta muito, mais muito mesmo, na melhoria da imagem da administração perante aos nossos colaboradores. Somos responsáveis por isso, por meio da gestão estratégica das relações. E também pela construção de uma imagem e identidade sólida, limpa e construtiva”.

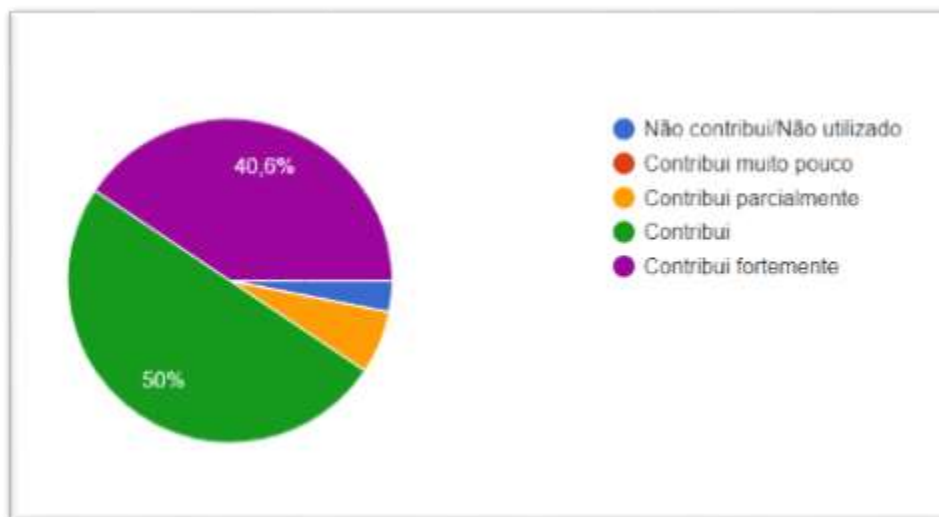
A comunicação corporativa auxilia no desenvolvimento do conhecimento organizacional o que para os Bessant; Tidd (2009) e Choo (2006) auxilia a empresa na construção do conhecimento explícito, que é mais simples de ser comunicado, visto que a sua facilidade de ser expresso através de dados, informações, documentos, gráficos, dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.

4.5.2.13 Benchmarking de conhecimento

Foi possível identificar que no programa do Poupatempo busca proporcionar informações que servirão de referências na busca pela qualidade dos serviços prestados. A maioria das respostas dos respondentes quanto a este assunto ficaram divididas entre contribui fortemente, contribui e contribui parcialmente. Um dos respondentes (Gestor 31) comentou que “necessitamos urgente de benchmarking, pois isso traz um leque muito grande de benefícios para a empresa e para os

funcionários”. A Figura 18 expõe as respostas condensadas coletadas na pesquisa de campo.

Figura 17: Benchmarking de conhecimentos



Fonte: dados da pesquisa.

A importância do benchmarking deve ser considerada sob a perspectiva dos diferenciais a serem considerados entre as organizações públicas e privadas. O Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) demonstra a importância disso ao expor o Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010 (GESTPÚBLICA, 2010). Este instrumento é próprio das organizações públicas, pois considera as diferenças destas em relação às organizações privadas quanto as melhores práticas em processos e serviços públicos.

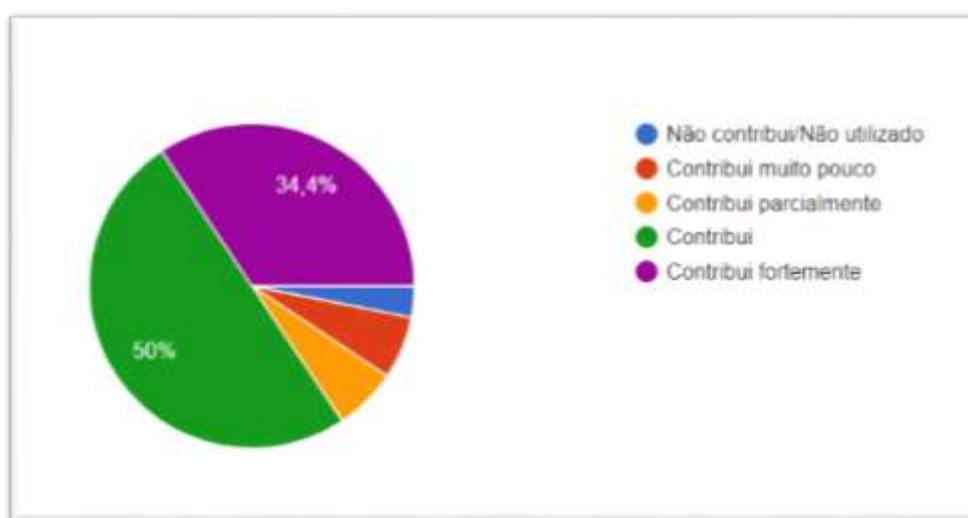
4.5.2.14 Centro de conhecimento

O Poupatempo mantém uma estratégia de crescimento com o desenvolvimento de novos projetos geridos por sua área das soluções, contribuindo assim ativamente para a formação, requalificação e retenção de talentos, alinhados com a evolução tecnológica e digital que a sociedade impõe às organizações públicas. As respostas dos respondentes indicaram que não existe com clareza esta prática desenvolvida pela gestão do Poupatempo.

Tal resposta talvez se deva a gestão de contratos instituída nas diferentes unidades do Poupatempo, que podem ter três modelos de gestão da administração em suas unidades de atendimento: a) Gestão Própria - Postos com Gestão Prodesp; b) Gestão

Integrada - Postos implantados entre 2006 e 2016, nos quais a administração pública contrata empresa ou consórcio de empresas para a implementação e gestão do posto por cinco anos, enquanto a Prodesp / Poupatempo ficam responsáveis pela gestão de contratos e a manutenção do Padrão Poupatempo de Qualidade e; c) Gestão Avançada - A partir de 2014 iniciou-se também a inauguração de postos com responsabilidades compartilhadas de implantação entre Prefeituras, Detran SP e Prodesp. A Figura 19 expõe as respostas coletadas dos respondentes.

Figura 18: Centro de competências



Fonte: dados da pesquisa.

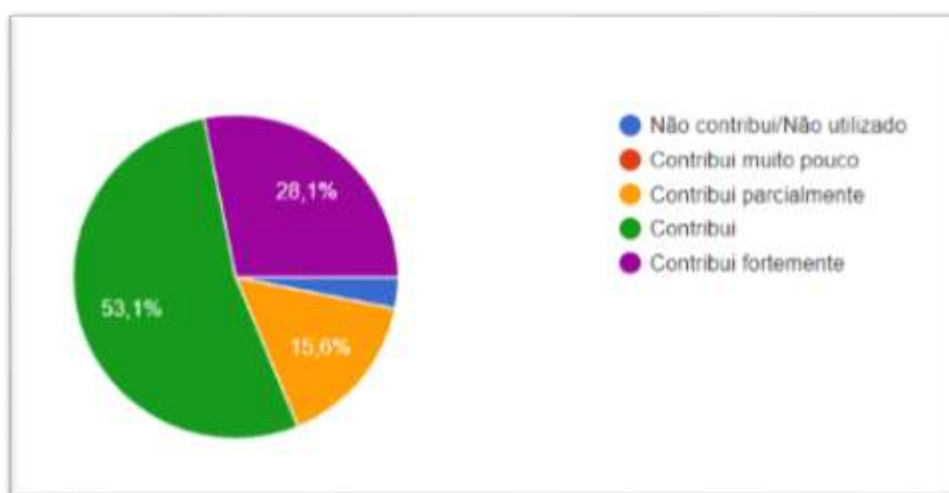
Um dos respondentes Gestor 35 comenta que “precisamos de uma gestão de talentos, pois a responsabilidade não é exclusiva da área de Recursos Humanos, e sim passa a ser compartilhada. Foge desse RH tradicional que lida com a folha de pagamentos, regulação trabalhista e benefícios, podendo focar em processos administrativos em apoiar e desenvolver os colaboradores”.

No decreto nº 53.963 promulgado pelo Governo do Estado de São Paulo, que institui a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação, é comentado sobre a necessidade do “emprego da gestão do conhecimento na preparação e capacitação dos seus profissionais em competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) para o planejamento e a execução de ações de gestão do conhecimento e inovação” (SÃO PAULO, 2009).

4.5.2.15 Área interna de GC

A área interna específica para a gestão do conhecimento não está claramente difundida no programa do Poupatempo. Não existe consenso nas respostas dos profissionais pesquisados quanto à área de GC do programa desenvolvido no Poupatempo. As respostas estão divididas entre os respondentes, conforme é possível verificar na Figura 20.

Figura 19: Área interna específica para a gestão do conhecimento



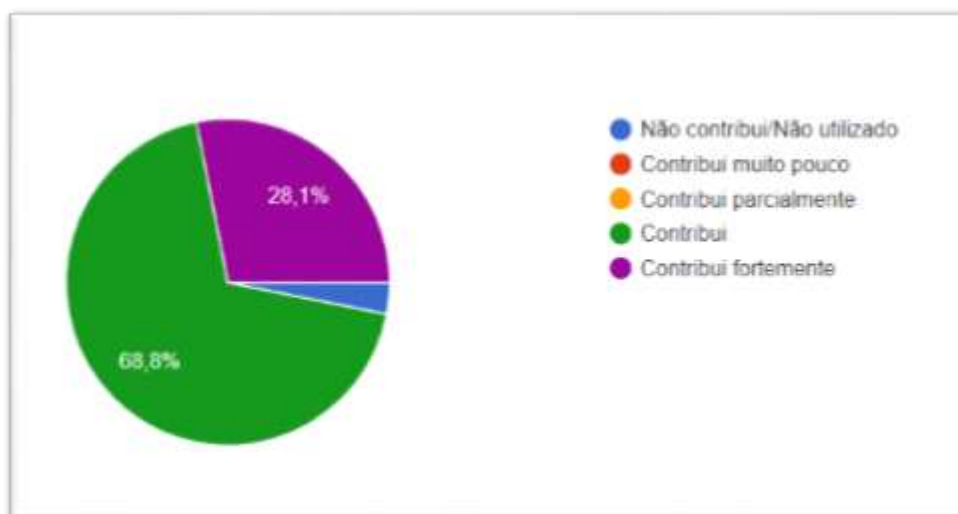
Fonte: dados da pesquisa.

Um dos respondentes (Gestor 31) comentou haver uma “péssima falta de gerenciamento, organização, foco e *benchmarking*”. Já o Gestor 25 enfatizou haver, “mas acredito que é pouco conhecida pelos funcionários”. Esta situação remete à contribuição de Oliveira (2011), para o qual a GC deva compreender um conjunto de processos voltados à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, sempre alinhados aos objetivos do negócio, levando-se em consideração as fontes de conhecimento internas e externas à organização.

4.5.2.16 Mapeamento de competências

As competências técnicas e comportamentais necessárias em cada cargo ou área da organização, para que, assim, todos possam atingir as metas e objetivos estratégicos do Poupatempo também foram enfocadas no questionário aplicado. As respostas foram unânimes e estão fortemente difundidas na análise deste mapeamento de competências dos profissionais da organização. A Figura 21 são expostos os resultados da pesquisa de campo efetuada.

Figura 20: Mapeamento de competências



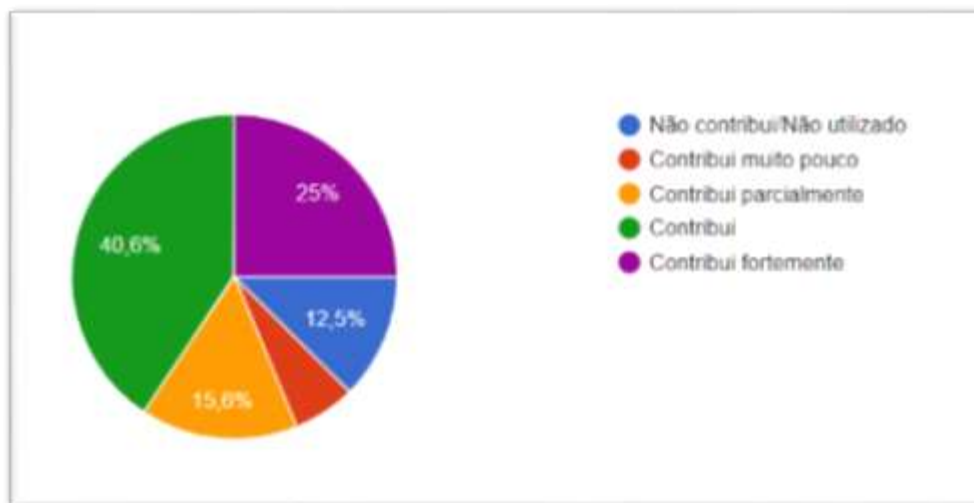
Fonte: dados da pesquisa.

Quase a totalidade dos respondentes asseveraram que o mapeamento de competências é importante para a gestão do conhecimento no Poupatempo. Tal importância diagnosticada corrobora a visão de Barney (2002), que considera que o determinante interno, em especial a perspectiva baseada no conhecimento, trata as organizações como repositórios de recursos e competências do conhecimento que incluem expertise, experiências de indivíduos, rotinas e processos. Esta visão permite atribuir o desempenho da firma aos recursos, processos e rotinas internas que proporcionam o atingimento de resultados superiores.

4.5.2.17 Plano de carreira

As respostas foram bem distribuídas na análise feita pelos profissionais entrevistados. Segundo eles, não existe na sua totalidade um plano de carreiras para este assunto. Um dos respondentes (Gestor 31) comentou que “não existe aqui no posto um mapa do conhecimento, pois sabemos que seu papel é fazer com que as pessoas saibam onde está o conhecimento de que necessitam, ou seja, ligar diretamente quem quer saber a quem (ou o quê) sabe. De posse da informação sobre a fonte do conhecimento, os funcionários não precisam perder tempo começando da estaca zero algo que alguém já fez antes e conhece melhor; o que reduz erros e suposições, agiliza a solução de problemas, poupa tempo e evita o retrabalho”. Na Figura 22 são expostos os resultados coletados na pesquisa.

Figura 21: Plano de carreira



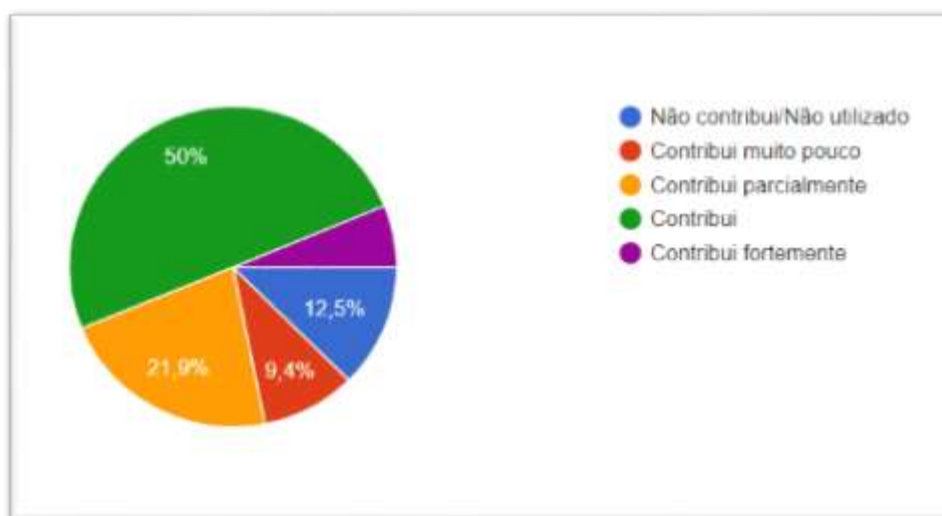
Fonte: dados da pesquisa.

Para Barney (2002), as organizações são como repositórios de recursos e competências do conhecimento que incluem expertise, experiências de indivíduos, rotinas e processos. Tais recursos permitem atribuir melhor desempenho e nas rotinas internas desempenhadas pelo profissional em seu respectivo cargo, o que pode proporcionar o atingimento de resultados superiores.

4.5.2.18 Páginas amarelas internas

Quanto às páginas amarelas internas (catálogo de informações/conhecimentos), as respostas dos respondentes foram bem distribuídas, o que leva a crer que não existe um consenso quanto à importância desta prática no programa do Poupatempo. A Figura 23 expõe a falta de consenso verificada nas respostas coletadas.

Figura 22: Páginas amarelas internas



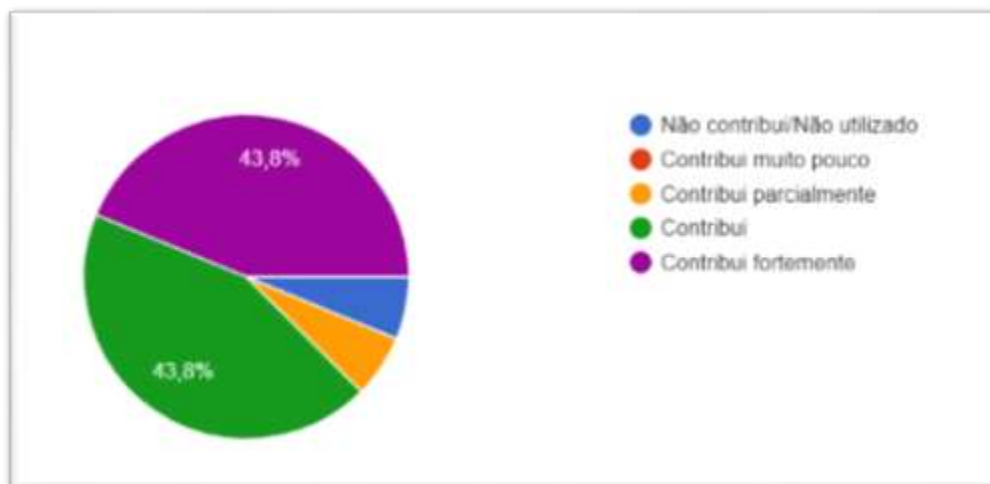
Fonte: dados da pesquisa.

Um dos respondentes (Gestor 25) afirmou que esta prática “não existe no Poupatempo”. Tal posição vai de encontro ao pensamento de Pee e Kankanhalli (2016), que comentam que a gestão do conhecimento na esfera da Administração Pública parte do pressuposto de que as organizações públicas utilizam a Tecnologia da Informação (TI) para colaborar com outros agentes da sociedade. Isto porque há maior necessidade de desenvolver fortes capacidades de partilha, aplicação e criação de conhecimentos no contexto da organização pública. Assim, as organizações públicas devem buscar promover condições para a contínua criação e disseminação de conhecimentos em prol da geração de benefícios para a sociedade.

4.5.2.19 Mapeamento de processos

Verificou-se forte consenso entre os respondentes do questionário aplicado. Segundo informações do Gestor 31, “falta de um mapeamento de processos, que é uma técnica para entender de forma clara e simples como uma unidade de negócio está operando, representando cada passo de operação dessa unidade em termos de entradas, saídas e ações”. Na Figura 24 são expostos os resultados consolidados.

Figura 23: Mapeamento de processos



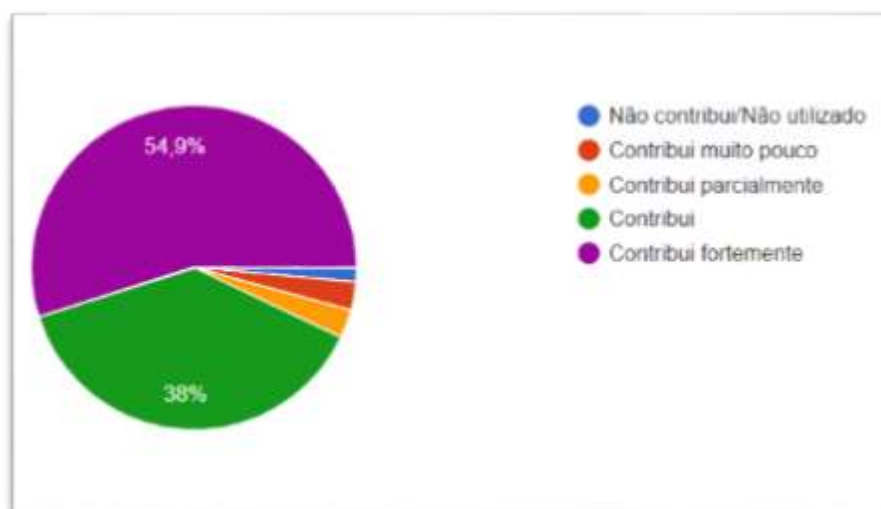
Fonte: dados da pesquisa.

Segundo Sabbag (2009, p. 5-16), “a utilização do conhecimento como um instrumento de trabalho requer o estabelecimento de condições que permitam o fluxo deste entre as pessoas e processos na organização; ou seja, para que o conhecimento se torne um recurso organizacional relevante, é preciso que a organização saiba como gerir, criar e transferir conhecimentos”.

4.5.3 Fatores promotores e inibidores da adoção de práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento

O processo de comunicação é fortemente difundido no programa do Poupatempo, segundo comentários do Atendente 11, para o qual “a informação bem desenvolvida e esclarecedora é vital para toda e qualquer iniciativa”. O Atendente 17 complementa argumentando que “o Poupatempo tem por princípio facilitar o acesso a serviços e informações sobre serviços. A comunicação bem feita garante o direito do cidadão e é uma obrigação do Poupatempo.”. O atendente 49 afirmou que “favorece na qualidade do atendimento, um dos principais pilares do Programa”. Por fim, o Atendente 63 complementou atestando que a “comunicação é tudo”. A Figura 25 expõe as respostas coletadas quanto à relevância do mapeamento de processos como um fator promotor da GC no Poupatempo.

Figura 24: Mapeamento de processos



Fonte: dados da pesquisa.

Segundo o Poupatempo (2017), o Programa recebe apoio de ambas as Superintendências, pois existe uma equipe de suporte técnico, secretariado e assessoria de comunicação. A equipe de Suporte Técnico realiza instruções da área de gestão pública e questões jurídicas; à Assessoria de Comunicação cabe o apoio de demandas da imprensa, orientações sobre reportagens, estratégias de publicidade e atendimento às demandas das redes sociais; e, por fim, as Secretarias realizam o apoio burocrático às Superintendências, sobretudo com relação a ofícios e malotes com os postos.

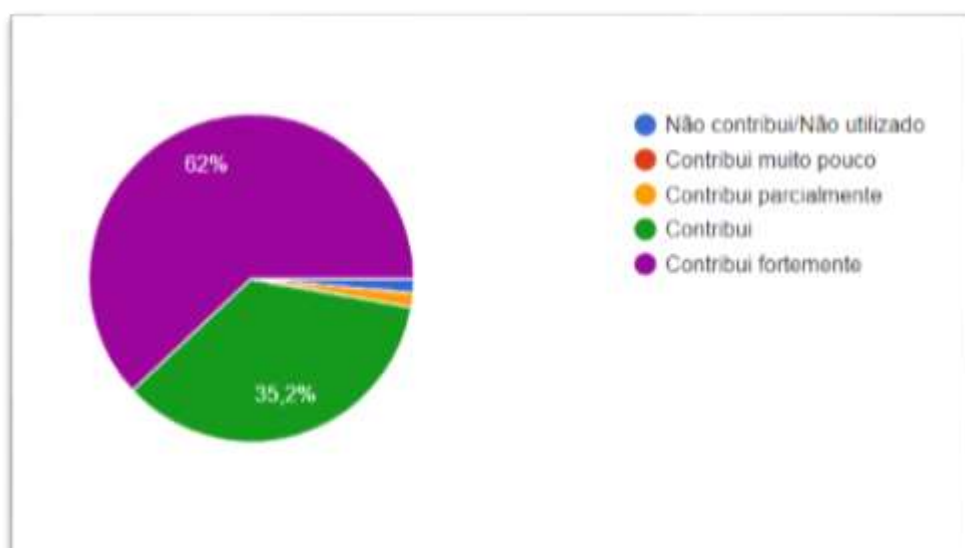
Quanto a questão sobre o estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimentos, os respondentes ressaltaram a importância das mídias sociais, principalmente pela rapidez proporcionada por essas tecnologias. Os respondentes argumentaram que a automatização deste processo é muito útil ao Poupatempo, buscando assim os incentivos mais valiosos no compartilhamento do conhecimento. Segundo comentários do Atendente 11 “a área de Comunicação do Poupatempo mobiliza e incentiva a mobilização de todos os integrantes do Poupatempo, utilizando de diversos meios como grupo no Whatsapp, postagem de fotos e histórias enviadas pelos postos de todo o Estado nas redes sociais, distribuição de notícias com informações sobre canais de atendimento, informações importantes sobre documentos e serviços e outras. São muitas as possibilidades de incentivo aos funcionários para compartilhar conhecimento. Internamente, através da Intranet e

também de outros sistemas de trocas de informações. Na base de tudo está o sentimento de orgulho em participar do 'Melhor Serviço Público de São Paulo' comprovado em pesquisas.

Segundo o Atendente 11, “o cidadão paulistano também carrega este orgulho do Poupatempo (vide pesquisas de satisfação com usuários), o que também é uma forma de incentivo ao compartilhamento de conhecimento, uma vez que as pessoas compartilham fotos e comentários sobre os serviços do Poupatempo, retroalimentando as publicações da Comunicação do Poupatempo”.

O Atendente 45 comenta que “o compartilhamento faz com que alcancemos o sucesso e conseqüentemente, ajuda na priorização dos serviços prestados”. Outra análise feita pelo respondente Atendente 48 reverbera tal sinalização, ao afirmar que “sim, pois faz com que a ideia de expansão de informações seja vista de forma leve, possível”. Também o Atendente 49 parece concordar com tal importância ao discorrer que “diante da quantidade de serviços prestados no Poupatempo, a divulgação de novos procedimentos colabora com a qualidade da informação prestada”. E ainda a resposta do Atendente 58, para o qual “é a base do nosso sucesso [...] Todos bem informados é primordial para o serviço”. A Figura 26 exibe as respostas condensadas.

Figura 25: Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento



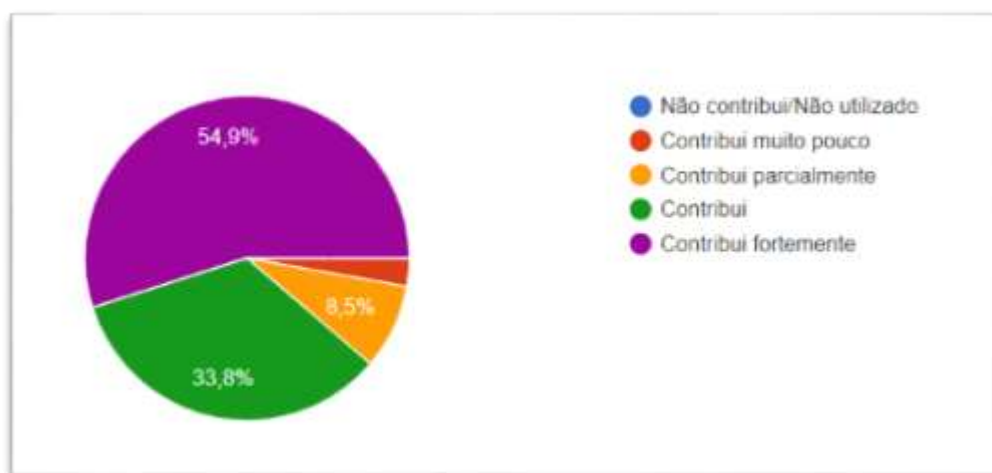
Fonte: dados da pesquisa.

Segundo McEvoy, Ragab e Arisha (2017), a observância da perspectiva de GC é inevitável para as organizações do setor público, ainda que a cultura de gestão pública

tradicional seja mais burocrática e muitas vezes não suporte a plataforma recomendada para efetivar a gestão do conhecimento em organizações. Na visão dos autores, a estrutura hierárquica rígida da administração pública, muitas vezes, cria barreiras em compartilhar conhecimentos e experiências com outros agentes envolvidos.

Em relação aos sistemas de informática que servem de apoio aos processos de GC, o Atendente 17 comenta que “os bancos de dados, históricos de postagens de informações, fotos, histórias e notícias em redes sociais, internet e intranet multiplicam conhecimento e guardam a história (ou as histórias) do Poupatempo. As bases de dados permitem também guardar fotos e informações com segurança para que possam ser utilizadas por diferentes gestores/comunicadores ao longo da história”. A Figura 27 evidencia as respostas consolidadas coletadas na pesquisa de campo.

Figura 26: Sistemas de informática que servem de apoio aos processos de GC



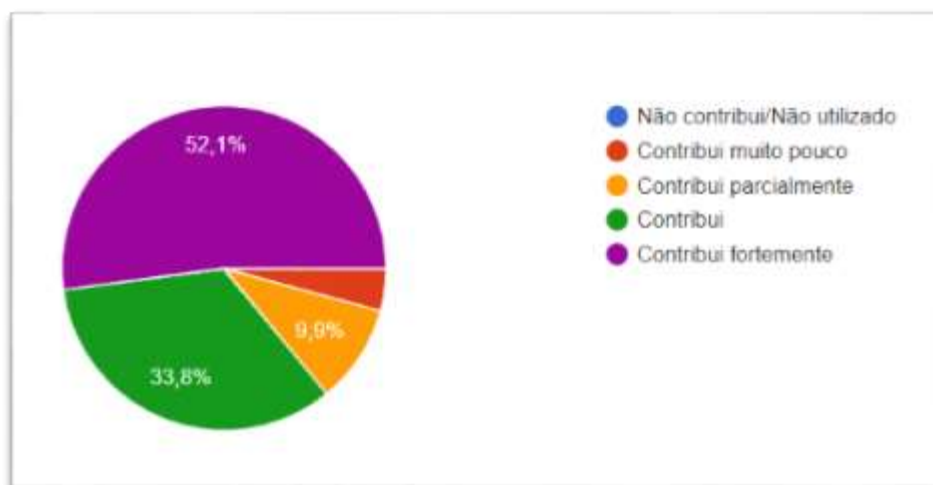
Fonte: dados da pesquisa.

Na visão de Laudon e Laudon (2004), os sistemas de informação estão associados aos processos de negócio da organização, consolidando o relacionamento de sistemas de informações com seus respectivos processos pertinentes. Assim, acentua-se a importância do foco nas informações necessárias para suportar os processos de negócios das diversas áreas da organização.

Quanto às tecnologias de informação e comunicação que servem de apoio aos processos de GC, segundo o Atendente 17 comenta: “todas as tecnologias de compartilhamento de informações são utilizadas pela Comunicação do Poupatempo,

gerando grande alcance da internet. Temos cases que podem ser citados de postagens de enorme alcance na rede, de forma ‘viral’”. O Atendente 45 comenta que “contribui de maneira fundamental, proporcionando que o funcionário tenha acesso as ações de outros postos, participe de comunidade tenha uma interação saudável com colaboradores de outros postos”. A Figura 28 expõe os resultados alcançados nesta questão.

Figura 27: Tecnologias de informação e comunicação como apoio à GC



Fonte: dados da pesquisa.

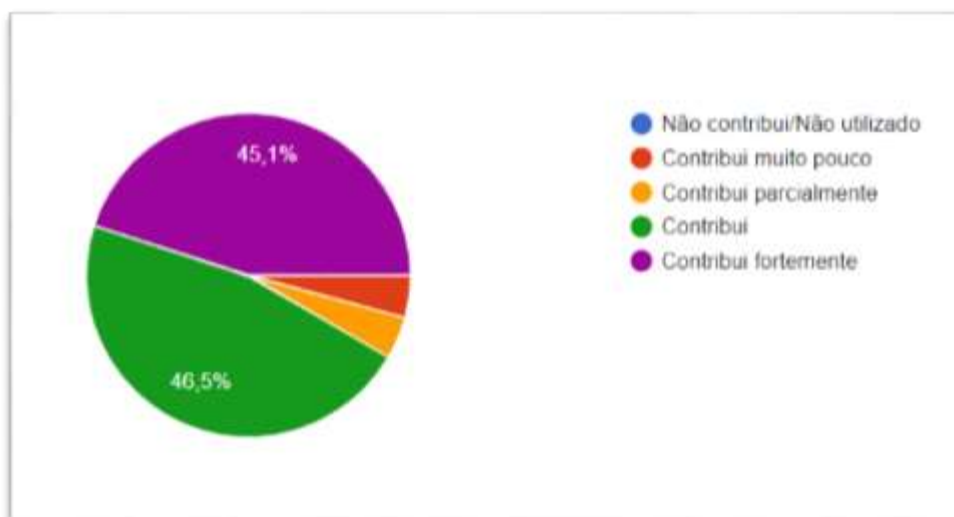
Choo (2003, p. 27-28) comenta em seu modelo processual de administração da informação, haver “seis processos que concentram para a gestão da informação: (i) identificação das necessidades de informação; (ii) aquisição da informação; (iii) organização e armazenamento da informação; (iv) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; (v) distribuição da informação e (vi) uso da informação”. Já quanto à infraestrutura computacional voltada ao suporte da GC, o Atendente 17 comenta que “tendo por trás, como empresa gestora, a Prodesp, desde o seu início em 1997 o Poupatempo tem capacidade potencializada para utilizar infraestrutura computacional como base para a gestão do conhecimento, haja visto os portais e intranets (do Poupatempo e da Prodesp) e redes de transmissão de *streaming* para webconferências via rede Intragov. Área de Capacitação e Treinamento pode fornecer informações de quantas webconferências já realizadas e qual o público atingido até hoje, o que comprova a eficácia da infraestrutura computacional, redes e servidores no processo de gestão de conhecimento do Poupatempo.” Outro comentário feito pelo

Atendente 48 é interessante: “contribui para expansão de informações, aproximando e desenvolvendo os colaboradores e cidadãos”.

Os comentários dos respondentes vão ao encontro da abordagem acerca do conhecimento organizacional de Moreno e Santos (2012), para os quais a escolha e utilização adequada de tecnologia de informação se faz importantíssima para o sucesso da GC.

O resumo das respostas coletadas é exposto na Figura 29.

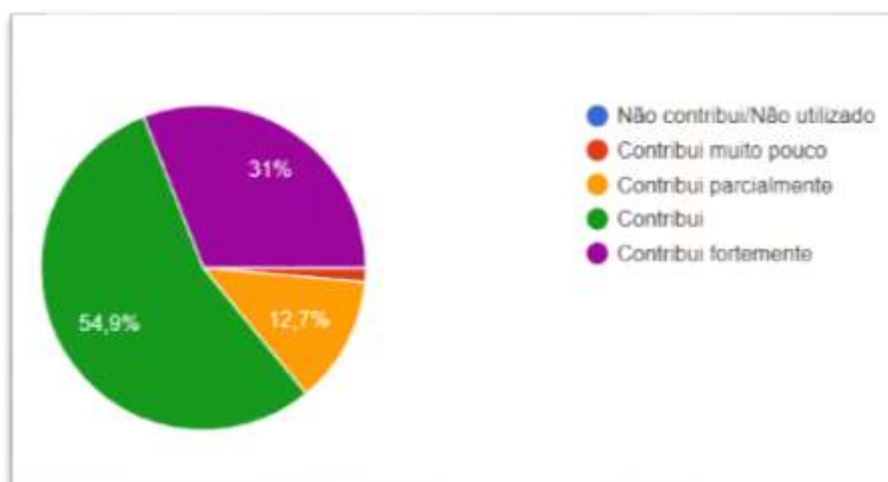
Figura 28: Infraestrutura computacional



Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao *benchmarking* de melhores práticas e processos de GC, que tem como objetivo no Poupatempo a melhoria das funções e processos, os respondentes consideram ser de especial importância para a prestação de bons serviços à população. Segundo o Atendente 17, “a Comunicação do Poupatempo está atenta a outras ferramentas utilizadas por outros órgãos governamentais, especialmente os que lidam com o grande público como o Detran.SP, Sabesp, TRE-SP, Procon e outros. E tem seu trabalho acompanhado de perto pela Secretaria de Comunicação do Governo do Estado de São Paulo”. Já o Atendente 45 argumenta que “a utilização do *benchmarking* faz o sucesso do programa Poupatempo, sendo necessário atualizar diariamente”. Segue abaixo A Figura 30 com a consolidação das respostas deste quesito.

Figura 29: Benchmarking das melhores práticas e processos



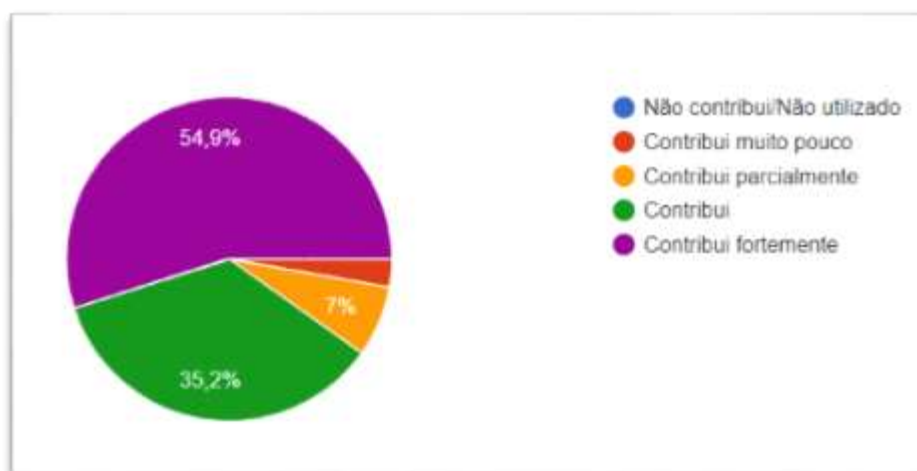
Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao emprego de *benchmarking* pelo Poupatempo, há de se lembrar que existem diferenças entre organizações públicas e privadas. Nesse sentido, o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) mostra a análise do Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010 (GESTPÚBLICA, 2010), que busca promover benchmarking entre casos de sucesso de organizações da administração pública.

A pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas para facilitar o aprendizado e a colaboração também foi arguida junto aos respondentes da pesquisa. O aprendizado colaborativo no Poupatempo refere-se a um método de instrução/aprendizagem no qual os funcionários trabalham juntos, em pequenos grupos, em torno de um objetivo comum. Os funcionários são responsáveis pelo aprendizado uns dos outros. Segundo o Atendente 1, isto é “muito presente na área de atendimento. Já na área de RI é muito deficitário”. Já o Atendente 11 comenta que “a disseminação de conhecimentos é importante para ambas as partes. Quem não sabe, aprende e quem sabe, reforça os conhecimentos”, o que está com consonância com o argumento indicado pelo Atendente 17, ao comentar que “a colaboração entre as áreas para troca de informações é fundamental. Conscientes da importância da Comunicação eficiente para o bom atendimento ao público, todas as áreas do Poupatempo contribuem fornecendo informações necessárias para que o usuário seja bem atendido - por exemplo, agendando horário antes de ir até um dos postos

Poupatempo, ou levando os documentos necessários, ou recorrendo a canais eletrônicos ao invés de ir pessoalmente. A Comunicação do Poupatempo distribui essa informação reiteradamente, de forma a desafogar o atendimento em mesa onde muitos usuários, até por desinformação, ainda querem ir pessoalmente e fazer o pagamento em dinheiro, com risco e perda de tempo para eles e para o Poupatempo”. A Figura 31 expõe as posições estabelecidas pelos respondentes.

Figura 30: Propensão para investimento em tecnologias voltadas ao aprendizado e colaboração



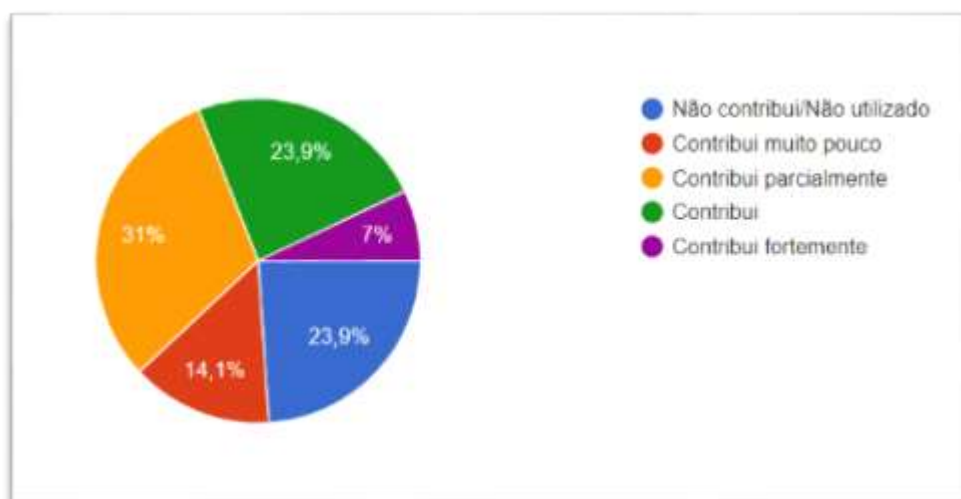
Fonte: dados da pesquisa.

Segundo Abdullah e Date (2009), o setor público tem um papel fundamental e único na promoção da partilha do conhecimento, na criação, na integração, e disseminação de recursos de conhecimento disponíveis em seu contexto, uma vez que se espera isso de organizações públicas para o melhor atendimento da sociedade.

Quanto à análise da questão sobre a resistência de grupos de servidores/funcionários/cultura organizacional às mudanças, o Atendente 1 comenta que “há situações que somente com um ‘cumpra-se’ da Secretaria de origem. Há menos desgaste das partes (administrativo e demais envolvidos) e com um grau maior de eficiência”. O Atendente 17 comenta que “a comunicação bem-feita quebra possíveis resistências, e o trabalho começa justamente pela comunicação interna que precisa ser bem direcionada e planejada”. Um outro comentário do Atendente 45 também é importante destacar, pois segundo ele, “toda alteração gera uma reação isso é do ser humano, mais com a prática é visível sua necessidade”. Já o Atendente

48 comenta que “quando os novos recursos são apresentados, o colaborador desmistifica toda e qualquer ideia de dificuldade”. A Figura 32 expõe a consolidação das respostas coletadas nessa questão.

Figura 31: Resistência de certos grupos de servidores/funcionários/cultura organizacional às mudanças



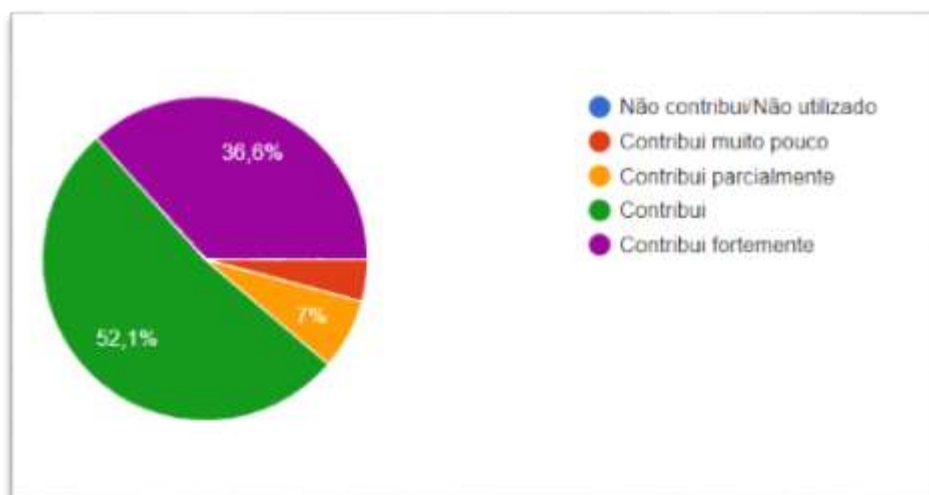
Fonte: dados da pesquisa.

Tatto e Bordin (2016) corroboram tal pensamento apresentado pelos respondentes ao sustentarem que o processo de construção do conhecimento diz respeito às crenças e compromissos envolvidos, estando essencialmente relacionado à ação, atitude e intenção específicas dos participantes.

Em relação à falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento nas rotinas diárias, o Atendente 17 comenta que “a Prodesp e o Poupatempo oferecem recursos para o correto compartilhamento de informações (portal, intranet, acesso a redes sociais - embora estas sofram restrição por motivo de segurança da Prodesp, empresa de tecnologia da informação. Exemplos de restrições: bloqueio de acesso a redes sociais no ambiente da empresa, o que impede o uso de canais como o Youtube para a transmissão de vídeos informativos dentro dos postos e nas redes da empresa. O Wi-fi também não existe até hoje nos postos Poupatempo, o que dificulta o uso de aplicativos do próprio Poupatempo por usuários no ambiente dos postos. Essa limitação tende a ser superada com a instalação de redes de wi-fi no Poupatempo, proposta em estudo atualmente pela diretoria”. O Atendente 45 comenta que

“compartilhar conhecimento ajuda na priorização das atividades”.A Figura 33 apresenta as respostas consolidadas.

Figura 32: Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento na rotina diária

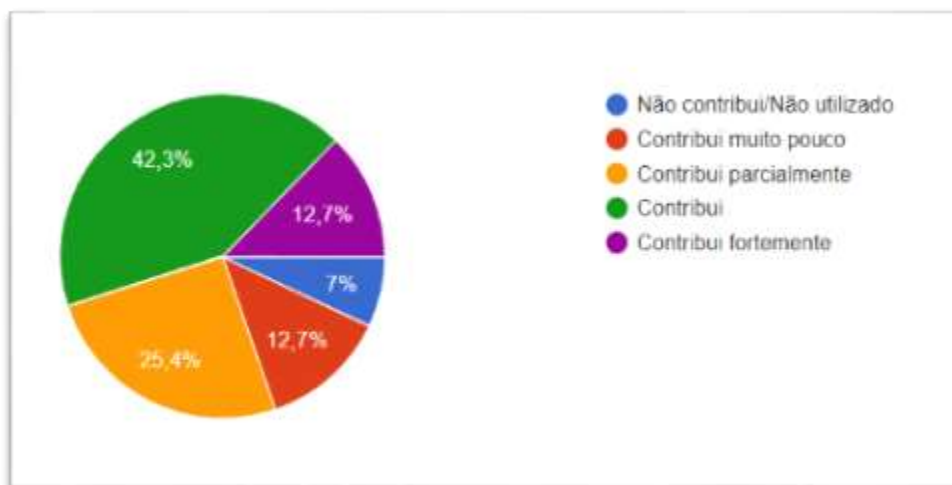


Fonte: dados da pesquisa.

Batista (2012) defende a necessidade de um modelo específico de GC para o setor público que possibilite a destinação de recursos adequados para a criação e disseminação de conhecimentos em organizações públicas que seja voltado à internalização desses conhecimentos nos procedimentos cotidianos dessas organizações.

Quanto à análise das dificuldades para capturar o conhecimento não documentado na organização, o Atendente 17 comenta que “a documentação deve ser uma preocupação das áreas de Gestão do conhecimento e da Comunicação, especialmente, mas também de todos os que participam do Programa Poupatempo”. Um outro comentário do Atendente 45 também é pertinente: “todos que trabalham na empresa devem saber as normas e procedimentos”. A Figura 34 demonstra os resultados dados pelos respondentes da pesquisa.

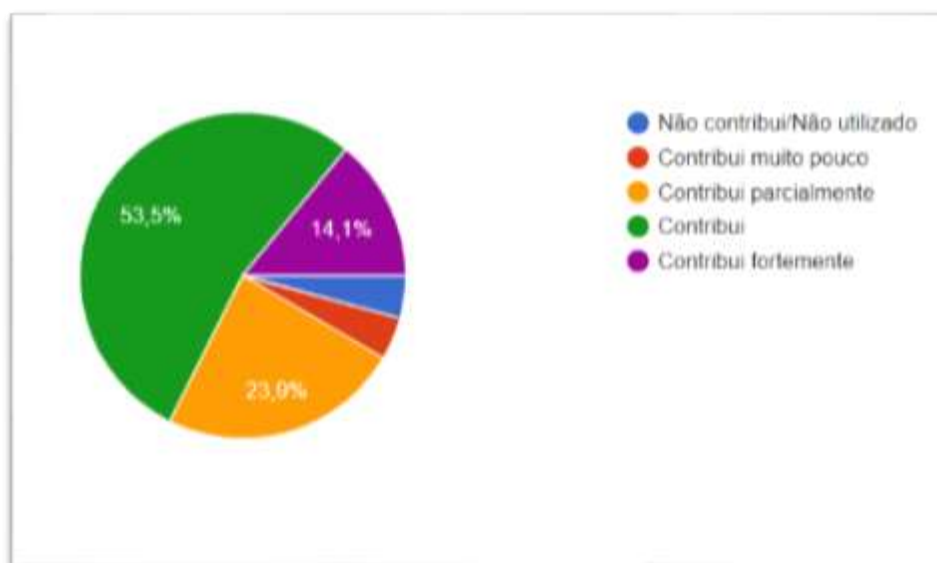
Figura 33: Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado



Fonte: dados da pesquisa.

Em relação a contribuição nos acessos a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre algum tema, o Atendente 17 comenta que “*clipping* de notícias fornecido pela Secretaria de Comunicação do Palácio dos Bandeirantes abastece a Comunicação do Poupatempo com tudo o que é publicado sobre o Programa. Sistemas de buscas na internet (Google, especialmente) também contribuem para a disseminação de informações relativas ao Poupatempo”. A Figura 35 expõe os resultados auferidos na pesquisa aplicada.

Figura 34: Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre algum tema

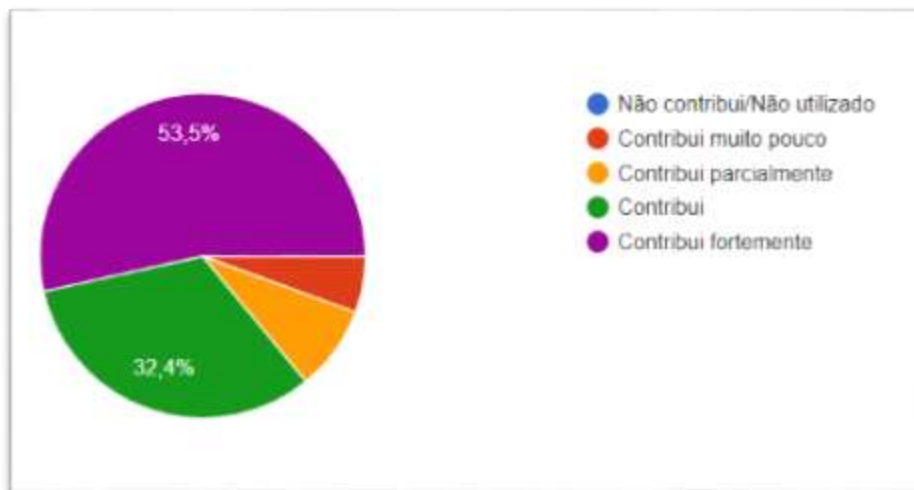


Fonte: dados da pesquisa.

Segundo a pesquisa do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), no qual foi considerado o Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010 (GESTPÚBLICA, 2010), as iniciativas enfocadas nessa questão já são financiadas com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.

A qualificação dos servidores/funcionários de organizações públicas também foi questionada na pesquisa. O Atendente 17 comenta que “a Prodesp dá condições para a capacitação de funcionários”. O Atendente 26 argumenta que “os cursos de capacitação oferecidos são excelentes, porém a frequência ainda não é a desejada”. Um outro comentário do Atendente 1 se fez pertinente. Segundo ele, é “necessário a retomada da Educação Continuada, é como diz o ditado ‘água mole em pedra dura, tanto bate até que fura’. Funciona mais ou menos assim, quanto mais toda a equipe ter repetidamente, e não automaticamente, informações, melhor será a eficácia de todos os envolvidos”. A Figura 36 evidencia os resultados coletados neste quesito.

Figura 35: Qualificação de servidores/funcionários



Fonte: dados da pesquisa.

Assim, a GC voltada à Administração Pública brasileira deve incluir as dimensões cidadão-usuário e sociedade em seu bojo. Isto porque esses diferentes personagens, com suas características únicas, impelem à GC o cumprimento de um importante papel na Administração Pública quanto ao aumento da capacidade social e contribuição junto às organizações públicas (MONAVVARIAN; KASAEI, 2007).

4.6 Resultados sumarizados das práticas e iniciativas de Gestão do Conhecimento

A Tabela abaixo apresenta os percentuais das respostas dos profissionais pesquisados a respeito das práticas e iniciativas de GC implementadas no Poupatempo (Tabela partes I e II), de acordo com a escala do tipo Likert de concordância do respondentes em relação à cada prática e iniciativa de GC.

Tabela 1: Práticas e iniciativas de Gestão do Conhecimento (partes I e II)

PARTE I					
Práticas e Iniciativas de GC	Contribui fortemente	Contribui	Contribui parcialmente	Contribui muito pouco	Não contribui/Não utilizado
Alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia	50,0	50,0	---	---	---
Alocação de recursos financeiros suficientes.	40,6	50,0	6,3	---	3,1
Metodologias que guiam o processo (inclusive a implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento).	31,3	56,3	12,5	---	---
Disseminação de exemplos de casos reais de implementação da GC que demonstram visibilidade e ajudam a convencer.	65,6	25,0	9,4	---	---
O comprometimento da alta administração e das chefias intermediárias fazem a diferença para a Gestão do Conhecimento?	59,4	37,5	---	---	3,1
A gestão do conhecimento e da informação são prioritários para a qualidade do Programa	25,0	65,6	9,4	---	---
A organização tende a concentrar esforços na tecnologia da informação e comunicações, em vez de questões gerenciais ou ligadas às pessoas.	15,6	40,6	40,6	---	3,1
PARTE II					

Práticas e Iniciativas de GC	Contribui fortemente	Contribui	Contribui parcialmente	Contribui muito pouco	Não contribui/Não utilizado
Estratégia declarada de gestão do conhecimento	34,4	59,4	6,3	---	---
Políticas declaradas de gestão do conhecimento	15,6	71,9	6,3	---	6,3
Plano de sucessão de gestão do conhecimento	40,6	46,9	9,4	---	3,1
Gestão por competências	75,0	21,9		---	3,1
Disponibilização de comunicação corporativa para a gestão do conhecimento	43,8	40,6	12,5	---	3,1
<i>Benchmarking</i> de conhecimentos	40,6	50,0	6,3	---	3,1
Cargos de CKO ou CKM (<i>Chief of Knowledge Managment</i> ou <i>Certified Knowledge Manager</i> – Gestor de gestão do conhecimento)	15,6	65,6	9,4	---	9,4
Centro de competências	34,4	50,0	6,3	6,3	3,1
Área interna específica para a gestão do conhecimento	28,1	53,1	15,6	---	3,1
Rede de especialistas	15,6	62,5	12,5	3,1	6,3
Espaços e eventos dedicados à socialização dos conhecimentos	50,0	40,6	6,3	3,1	---
Mapeamento de competências	28,1	68,8	---	---	3,1
Mapeamento de conhecimentos	43,8	53,1	---	---	3,1
Planos de carreira voltados ao desenvolvimento da gestão do conhecimento	25,0	40,6	---	6,3	15,6
Sistema de reconhecimento e recompensa por gestão do conhecimento	28,1	37,5	15,6	6,3	12,5
Desenvolvimento de ações de <i>coaching</i> (tutoria no desenvolvimento de	28,1	37,5	18,8	3,1	12,5

competências) para formação de líderes voltados à gestão do conhecimento (ou não)					
Desenvolvimento de ações de <i>mentoring</i> (tutoria no desenvolvimento da carreira) para a formação de líderes voltados à gestão do conhecimento (ou não)	43,8	37,5	6,3	3,1	9,4
Repositório de lições aprendidas	43,8	40,6	12,5	---	3,1
Repositório de melhores práticas	43,8	50,0	3,1	---	3,1
Comunidades de prática	34,4	43,8	15,6	---	6,3
Ações de educação corporativa	40,6	40,6	12,56	---	6,3
Disponibilização de treinamentos presenciais com instrutores	53,1	34,4	6,3	---	6,3
Multiplicadores de conhecimentos	56,3	31,3	6,3	---	6,3
Reprodução de histórias (<i>Story Telling</i>)	18,8	59,4	12,5	3,1	6,3
Mapeamento de processos	43,8	43,8	6,3	6,3	
Sistema de avaliação de processos de conhecimento	31,3	53,1	6,3	3,1	6,3
Patentes oriundas da gestão do conhecimento	28,1	46,9	15,6	---	9,4
Propriedade intelectual oriunda da gestão do conhecimento	31,3	50,0	9,4	---	9,4
Banco de conhecimentos	50,0	40,6	3,1	3,1	3,1
Gestão de conteúdo	34,4	50,0	9,4	3,1	3,1
Aplicações para gestão de conhecimentos	21,9	56,3	15,6	3,1	3,1
Ações de inteligência competitiva	31,3	46,9	18,8	---	3,1
Desenvolvimento de ações de <i>Business Intelligence</i> (BI – Inteligência de negócios)	40,6	50	6,3	---	3,1
Páginas amarelas internas	6,3	50,0	21,9	9,4	12,5

Portal corporativo ou de departamentos	31,3	56,3	9,4	---	3,1
Treinamentos virtuais com a presença de instrutores online	25,0	65,6	3,1	3,1	3,1
Repositório de documentos / biblioteca corporativa (física ou eletrônica)	21,9	56,3	12,5	3,1	6,3
Universidade corporativa	21,9	56,3	12,5	---	9,4
Sumarização ou inventários de conhecimentos	18,8	59,4	15,6	---	6,3
Mapas de conhecimentos	21,9	59,4	12,5	---	6,3
Gestão de conteúdo dos conhecimentos – Ontologia (essência e natureza de cada conhecimento) ou taxonomia (sistemática de classificação dos conhecimentos)	28,1	53,1	6,3	---	12,5

Fonte: dados da pesquisa.

Todas as práticas e iniciativas de GC prospectadas na pesquisa de campo obtiveram, na opinião dos respondentes, elevada contribuição à efetivação da GC no Poupatempo. Nesses casos, as práticas e iniciativas de GC que foram assinaladas como 'contribui fortemente' ou 'contribui' receberam ao menos 75% das indicações dos sujeitos pesquisados. Entretanto, algumas exceções foram verificadas, conforme indicado abaixo:

- 'A organização tende a concentrar esforços na tecnologia da informação e comunicações, em vez de questões gerenciais ou ligadas às pessoas' (56,2%);
- 'Planos de carreira voltados ao desenvolvimento da gestão do conhecimento' (65,6%);
- 'Sistema de reconhecimento e recompensa por gestão do conhecimento' (65,6%);
- 'Desenvolvimento de ações de *coaching* (tutoria no desenvolvimento de competências) para formação de líderes voltados à gestão do conhecimento (ou não)' (65,6%);
- 'Páginas amarelas internas' (56,3%).

4.7 Resultados sumarizados dos fatores promotores e inibidores da Gestão do Conhecimento

A Tabela abaixo apresenta os percentuais das respostas dos profissionais pesquisados a respeito dos fatores promotores e inibidores de práticas e iniciativas de GC no Poupatempo (parte III).

Tabela 2: Fatores promotores e inibidores de práticas e iniciativas de GC

PARTE III					
Fatores promotores e inibidores de práticas e iniciativas de GC	Contribui fortemente	Contribui	Contribui parcialmente	Contribui muito pouco	Não contribui/Não utilizado
Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa.	55,6	37,5	2,8	2,8	1,4
Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento.	62,5	34,7	1,4	---	1,4
Sistemas de informática que servem de apoio aos processos de GC.	55,6	33,3	8,3	2,8	---
Tecnologias de informação e comunicações que servem de apoio aos processos de GC.	52,8	33,3	9,7	4,2	---
Infraestrutura computacional, redes, servidores etc. Favor comentar:	45,8	45,8	4,2	4,2	---
Benchmarking das melhores práticas e processos. Favor comentar:	31,9	54,2	12,5	1,4	---
Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas para facilitar o aprendizado e a colaboração.	55,6	34,7	6,9	2,8	---
Resistência de certos grupos de servidores/funcionários/cultura organizacional a mudanças.	6,9	25	30,6	13,9	23,6
Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária.	37,5	51,4	6,9	4,2	---
Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado.	12,5	41,7	26,4	12,5	6,9
Contribuir nos acessos a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre algum tema:	13,9	54,2	23,6	4,2	4,2
Qualificar os seus servidores/funcionários	52,8	33,3	8,3	5,6	---
Política de Conhecimento implementada	44,4	44,4	4,2	6,9	---
Assessoria na implantação do Modelo de Administração do Conhecimento	33,3	52,8	5,6	4,2	4,2
Indicadores	45,8	38,9	8,3	4,2	2,8

Incentivos para compartilhar conhecimento	43,1	43,1	5,6	6,9	1,4
---	------	------	-----	-----	-----

Fonte: dados da pesquisa.

De modo geral, a maioria dos fatores expostos na Tabela 2 foram percebidos como quesitos promotores da Gestão do Conhecimento no Poupatempo, uma vez que obtiveram 84,7% ou mais de respostas assinaladas como fatores que ‘contribuem fortemente’ ou ‘contribuem’ para a promoção da GC na organização analisada. Entretanto, há de se destacar os seguintes fatores inibidores da Gestão do Conhecimento no Poupatempo que obtiveram elevada ênfase nas indicações de ‘contribui parcialmente’, ‘contribui muito pouco’ ou ‘não contribui / não utilizado’:

- ‘Contribuir nos acessos a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre algum tema’ (68,1%);
- ‘Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado’ (54,2%);
- ‘Resistência de certos grupos de servidores/funcionários/cultura organizacional a mudanças’ (31,9%).

5 CONCLUSÃO

Na sociedade contemporânea o conhecimento tem sido um recurso cada vez mais valorizado pelas organizações modernas. Além de sua importância para as empresas privadas, há também de se considerar sua relevância no contexto das organizações públicas. Nas organizações da esfera pública, em especial, o processo de mudança caminha em um ritmo mais lento, o que faz com que a organização pública demore mais para responder com agilidade e qualidade as demandas da sociedade. Assim, a implantação de práticas e iniciativas de gestão do conhecimento em organizações públicas é um desafio, face à importância que o recurso conhecimento tem assumido na sociedade atual, conforme visão estipulada por McEvoy, Ragab e Arisha (2017) acerca das organizações públicas.

É necessário, portanto, que o Estado utilize práticas gerenciais modernas, sem perder de vista sua função eminentemente pública de sua atuação. Neste sentido, a implementação do Programa atualmente denominado Poupatempo de Atendimento ao Cidadão, objeto desta pesquisa, é diferenciado à medida em que tornou possível prestar serviços com qualidade à população. Esse programa vem servindo de modelo a outros órgãos da administração estadual de São Paulo e a outros setores da administração pública.

A proposta desta pesquisa foi avaliar as práticas e iniciativas de GC após a implantação do decreto nº 53.963 pelo Governo do Estado de São Paulo, que institui a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação com a operação do Programa Poupatempo. A pesquisa buscou associar o objeto ao contexto para analisar a forma como se dá a Gestão do Conhecimento nesta organização pública, analisando-se as práticas, iniciativas, tecnologias e ferramentas empregadas por esta organização. Em complemento, buscou-se ainda realizar a análise crítica sobre os fatores promotores e oportunidades, além de mapear suas contribuições para a prestação de serviços públicos inovadores. Sendo assim, procedeu-se a seleção de algumas unidades do Poupatempo representativas no âmbito do estado de São Paulo, devido ao seu modelo de gestão e à sua relevância no atendimento de qualidade aos cidadãos, pôde indicar casos típicos considerados nesta pesquisa.

A importância da GC implementada nas unidades do Poupatempo foi um recurso essencial, que pôde ser confirmado nas respostas aos questionários aplicados junto aos profissionais pesquisados. Os respondentes, de forma geral, consideraram as

práticas e iniciativas pesquisadas um recurso fundamental na formação do conhecimento e também na gestão do conhecimento na organização. Além disso, os respondentes consultados também consideram a sua utilização um caminho essencial para a disseminação da informação e conhecimento na prestação de serviço de elevada qualidade ao cidadão. De forma geral, os respondentes afirmam que não veem mais o Poupatempo sem a utilização da Gestão do Conhecimento, menção enfatizada pelos funcionários técnicos pesquisados que reforçaram a importância da disseminação do conhecimento para a operacionalização de suas tarefas de atendimento ao cidadão.

O modelo constituído pelo Programa Poupatempo é válido para todo o Estado de São Paulo e prevê os princípios, diretrizes, normas, procedimentos, contratos e principais indicadores de análise de desempenho das Unidades para aferimento de desempenho. Quanto às relações humanas, mencionou-se falta de sistemática no estabelecimento de relações de parceria e ganho mútuo entre os profissionais envolvidos. Institucionalmente, o que é realizado para auxiliar tal conduta são as constantes trocas de experiência entre os postos e o respaldo orientativo da superintendência junto aos gestores e profissionais técnicos.

Segundo as informações dos respondentes, quanto ao plano de sucessão, voltado sobretudo aos interesses do Poupatempo de forma a manter postos de trabalho estratégicos em atividade, existe algumas divergências de opiniões. Isto porque a gestão por competências ainda carece de melhorias, que vão desde o aumento dos lucros e dos resultados do Poupatempo, a diminuição dos custos operacionais e o desenvolvimento de uma gestão mais profissionalizada, até o aumento da sintonia da equipe com a empresa e a criação de um ambiente de aprendizagem permanente, de incentivo ao desempenho, à motivação e ao engajamento produtivo. Segundo a análise feita, o padrão está acima do esperado passando acima dos 92% das respostas com a indicação de satisfação por parte dos respondentes. A partir desse resultado, pode-se depreender que as relações humanas e orientação de equipe remetem ao entendimento sobre o objetivo maior do Programa: a promoção de serviços públicos diferenciados que ofereçam qualidade e agilidade aos cidadãos, bem como da valorização da cidadania; o estímulo à participação no atendimento em todas as situações e as melhoria contínua dos serviços oferecidos.

A importância do cargo de Gestor do Conhecimento no Poupatempo foi um dos indicadores de maior índice de aceitação dos respondentes, ficando acima dos 82% de aceitação desta prática após a promulgação do decreto 53.963 / 2009 (SÃO PAULO), o que responde de forma positiva à operacionalização e gerenciamento da política de Gestão do Conhecimento e Inovação após a implantação do decreto.

Outra análise da pesquisa efetuada voltou-se ao centro de competências, que resulta na forte aposta do Poupatempo em sua estratégia de crescimento de novos projetos na área das soluções, contribuindo ativamente para a formação, requalificação e retenção dos talentos, alinhado à evolução tecnológica e digital que a sociedade impõe. Neste quesito, o índice de aceitação ficou acima dos 82%, quanto às práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento adotadas pela empresa pública Poupatempo. O quesito espaços e eventos dedicados à socialização dos conhecimentos obteve índice de aceitação acima de 90%, o que evidencia forte ação neste sentido.

Quanto ao mapeamento de competências, que seria uma forma de identificar as competências técnicas e comportamentais necessárias em cada cargo ou área, para que, assim, todos possam atingir as metas e estratégias do Poupatempo, as respostas dos profissionais inquiridos superaram 90% de aprovação. O mapeamento de conhecimentos atingiu índice de quase 97% de aprovação. Tais resultados sinalizam como foram abordados os estudos de caso efetuados quanto à aplicação de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento no Poupatempo.

Quanto aos multiplicadores de conhecimentos no Poupatempo, o índice de avaliação ultrapassou aos 86%, indicando sua importância como prática para a criação e disseminação de conhecimento na empresa analisada. No que tange à melhoria contínua, os indicadores e resultados da pesquisa mostraram as práticas e iniciativa de GC apresentadas à equipe de supervisores mensalmente e a toda equipe periodicamente são importantes ações desenvolvidas pela GC do Poupatempo. O objetivo dessas ações é envolver os profissionais nos resultados a serem alcançados, esclarecendo os motivos de tais metas e ouvindo ideias que possam auxiliar no seu alcance. Também são apresentadas as mudanças à equipe, tanto mudanças quanto às informações, que são quase diárias, como as mudanças tecnológicas e de procedimentos, que são frequentes. Tais mudanças são viabilizadas pela disseminação de novos conhecimentos na empresa.

A presente pesquisa tem como principais contribuições à Academia, a identificação de práticas e iniciativas de sucesso na GC em empresa pública, consideradas suas características específicas. Além disso, a presente pesquisa também gera contribuições aos gestores de empresas públicas quanto às práticas e iniciativas de GC a serem implementadas nas organizações públicas, visando maior probabilidade de sucesso em sua aplicação.

As limitações desta pesquisa voltam-se ao estudo de uma única empresa pública, não obstante o reconhecimento da qualidade dos serviços por ela prestados. Assim, os resultados auferidos não podem ser generalizados a outras organizações públicas. A presente pesquisa efetivou um recorte temporal no primeiro semestre de 2019, o que também representa uma limitação nos resultados auferidos.

Como sugestões de pesquisas futuras, indica-se a aplicação do protocolo e instrumentos desta pesquisa junto a outras empresas públicas, situadas em outros estados, bem como atuantes em outros setores. Também se sugere a efetivação de pesquisa considerando-se as ferramentas de Tecnologia da Informação voltadas à gestão do conhecimento praticadas por empresas públicas.

6 REFERÊNCIAS

AGUNE, Roberto; GREGÓRIO, Alvaro. **Dá Pra Fazer** – Gestão do conhecimento e inovação em governo. 2017. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/daprafazer/>>. Acesso em: 29 set. 2017.

ALESP – Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo. **DECRETO Nº 53.963, DE 21 DE JANEIRO DE 2009** Disponível em <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto-53963-21.01.2009.html>. Acesso em: 29 set. 2017.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas**. 2. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1988.

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7ª ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

BRAZIL. Decreto nº 53.963, de 2009. A Política de Gestão do Conhecimento e Inovação e Das Providências Correlatas. São Paulo, SAO PAULO, 21 jan. 2009. p. 4. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto-53963-21.01.2009.html>>. Acesso em: 21 jan. 2018.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Curitiba: Rac, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2011

BARNEY, Jay B.; BAUM, Joel A.c.; DOBBIN, Frank. **Firm resources and sustained competitive advantage**. New York: Emerald Group Publishing Limited, 1991, p. 203-227.

BATISTA, Erlinda Martins. **O papel do fórum on-line em um curso em um curso de pós-graduação lato senso a distância**: um estudo de caso. 2006. 97 f. Dissertação

(Mestrado em Pedagogia), Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Sul, 2006.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. 1022. ed. Brasília: Ipea, 2012, p. 10-104.

BATISTA, Fábio Ferreira. **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. 134 p. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20Brasileira.%20Livro.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2018.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2005. 120 p. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/892/1/TD%201095.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2018.

BEM, Roberta Moraes; PRADO, Maria Lourde; DELFINO, Nelson. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 11, n. 2, p.123-135, maio 2013.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2013.

BOOT, A. W. A.; GOPALAN, R.; THAKOR, A. V. The entrepreneur's choice between private and public ownership. **Journal of Finance**, v. 61, n. 2, p. 803-836, 2006.

BOXALL, Peter. The Strategic HRM debate and the resource based-view of the firm. **Human Resource Management Journal**. Auckland, p. 59-75. set. 1996.

BRASIL. **Constituição Federal** de 05 de outubro de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 05 out. 1988.

BRANDTS, J., SOLÀ, **Reference Points and Negative Reciprocity in Simple Sequential Games**, v.36, n. 02, p.105-276. ELSEVIER, 2001.

BRITO, Alexandra Antonia Freitas de; MACEDO FILHO, Darbio Rubem de. A Importância do Modelo de Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, 1. ed., v. 01, n. 07, p.77-88, out. 2017.

BRYMAN, Alan. **Research Methods and Organization Studies**. London: Unwin Hyman, 1989. 283 p. (Loughborough University).

BRITO, Lydia Maria Pinto; OLIVEIRA, Patrícia Webber Souza de; CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1342-1366, set. 2012.

BUBENKO JUNIOR, Janis; PERSSON, Anne; STIRNA, Janis. **User guide of the Knowledge Management approach using Enterprise Knowledge Patterns**. Royal Institute Of Technology, Stockholm, v. 1, n. 1, p.1-52, out. 2001.

CAMPANÁRIO, Milton Abreu; MURITIBA, Sérgio Nunes; MURITIBA, Patrícia Morilha; RIBEIRO, Henrique César Melo; Governança corporativa em empresas públicas. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 689-718, maio/ago. 2014.

CARDOZO, José Eduardo Martins. **Princípios Constitucionais da Administração Pública** (de acordo com a Emenda Constitucional n.º 19/98). Jus Navigandi, São Paulo, v. 1, n. 1. out. 1999. p.1-54.

CARLOS, J. A. Inovação organizacional no setor público. In: AGUNE, R.; GREGÓRIO, A.; NEVES, A.; DIAS, I. D. M.; ARLOS, J. A.; BOLLINGER, S. **Dá pra fazer** - Gestão do Conhecimento e inovação em governo. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. 167p. Acesso em: 29 set. 2017.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 1, p.89-115, jun. 2004.

CONNELL, Catherine E.; ZWEIG, David; WEBSTER, Jane. **Knowledge hiding in organizations**. London, 2011, p. 64-88.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

COLLIS, David J.; ZACK, Michael H. **Competing on resources: strategy in the 1990s**. London: Elsevier, 1999.

CONNELLY, C. E., ZWEIG, D., WEBSTER, J., TROUGAKOS, J. P. Knowledge hiding in organizations. **Journal of Organizational Behavior**, London, v.33, n 1, p.64-88, 2012.

CUNHA, Carmen; VASCONCELOS, Maria Celeste; AFONSO, Tarcísio. Análise das práticas de gestão do conhecimento de empresas do setor farmacêutico no Brasil. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 7, n. 2, p.1-14, dez. 2010.

DALLARI, Adilson Abreu. Controle político das empresas públicas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 7, p. 87-98. set. 1979.

DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Massachusetts, v.12, n.2, p.85-97, 2011.

DARROCH, J, Knowledge management, innovation and firm performance, **Journal of Knowledge Management**, London, v. 9, n. 3, p.101-115, 2005

DAVENPORT, Thomas; PRUZAK, Laurence. Working knowledge. New York: **Harvard Business School Press**, Harvard, v. 9, n. 3, 1998.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso**. São Paulo : Futura, 2001.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DECHURCH, L. A., MESMER-MAGNUS, J. R.. The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, London, v.95, n 1, p.32-53, 2010

DRUCKER, Peter. **Managing for the future: The 1990's and beyond**. New York: Truman Tally Books/Dulton, Palo Alto: Stanford University. 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA, Joao Jose Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Esab – Escola Superior Aberta do Brasil, 130 p. 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução a Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

GAGNON, Yves-C. The Case Study as Research Method: A Practical Handbook. Quebec: **Presses de L'Université Du Quebec**, 2010.

GASPAR, Marcos Antônio. **Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil: um estudo das práticas e suas influências na**

eficácia empresarial. 2010. 223 f. Tese (Doutorado em Administração), USP, São Paulo, 2010.

GILSON, Lucy L. Unpacking the cross-level effects of tenure diversity, explicit knowledge, and knowledge sharing on individual creativity. **Wiley Online Library:** Wiley Online Library, p.123-282, jun. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm: **Strategic management journal**, Wiley Online Library: Wiley Online Library, United States, v.17, n. 2, p. 109-122, 1996.

HAAS, Martine R.; CRISCUOLO, Paola; GEORGE, Gerard. Which Problems to Solve? Online Knowledge Sharing and Attention Allocation in Organizations. **Academy Of Management**, v. 58, n. 3, p.680-711, jun. 2014.

HANSEN, Morten T. Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. **Organization Science**, v. 1, n. 13, p.223-353, jun. 2002.

HIMMELBERG, C. P.; HUBBARD, R. G.; PALIA, D. Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance. **Journal of Financial Economics**, v. 53, n. 3, p. 353-384, 1999.

HOPPE, E. I.; SCHMITZ, P. W. Public versus private ownership: quantity contracts and the allocation of investment tasks. **Journal of Public Economics**, v. 94, n. 3-4, p. 258-268, 2009.

KUMAR, Ranjit. **Research Methodology:** a step-by-step guide for beginners. 4. ed. London: Sage, 2014.

KUNIYOSHI, Marcio Shoiti et al. Institucionalização do knowledge based view: um estudo das práticas gerenciais de gestão do conhecimento e suas contribuições para

a competitividade das empresas do setor elétrico-eletrônico. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 11, n. 2, p.1-30, ago. 2013.

KUNIYOSHI, Marcio Shoiti, et al. **As melhores práticas de gestão do conhecimento: um estudo de caso de empresas que fazem uso intensivo do conhecimento**. 2008, 211f. (Doutorado em Economia) – USP, São Paulo, 2008.

JOHANNESSEN, Jon-arild et al. Managing and organizing innovation in the knowledge economy. **International Journal Of Information Management**, United States, v. 21, n. 1, p.3-20, dez. 2001.

LA PORTA, R. Law and finance. **Journal of political Economy**, London, v. 106, n. 6, p. 1113-1155, 1998.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. **Journal of Finance**, London, v. 54, n. 2, p. 471-517, 1999.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MACIEL, Adalberto Rego. Conceito do Serviço Público. **Revista Bate Byte**, 123 ed, Celepar, Paraná, Ago. 2002.

MAZZOTTI, Tarso Bonilha. **Metáfora, figura argumentativa central na coordenação discursiva das representações sociais**. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 1999.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, n. 2, p. 149-158, 1990/1991.

MANZINI, E. J.; SIMÃO, L.M. **Formas de raciocínio apresentadas por adolescentes deficientes mentais: um estudo por meio de interações verbais**. Marília: Unesp, 2001.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em educação especial**. Londrina: Eduel, 2003, p.11-25.

MANZINI, E.J. **Formas de raciocínio apresentadas por adolescentes deficientes mentais: um estudo através.de interações verbais**. (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia da USP, São Paulo, 1995.

MCEVOY, P., RAGAB, M. A., ARISHA, A. Review on the KM Applications in Public Organisations. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences: The Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 5, n. 3, p.37-48, 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23. ed. São Paulo: Finanças Municipais, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MESMER-MAGNUS. Information sharing and team performance: A meta-analysis. *The Journal Of Applied Psychology*, Washington, v. 94, n. 2, p.535-546, mar. 2009.

MILES, Matthew B. Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis. Cornell: *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, 1979.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; MINAYO-GÓMEZ, Carlos. **Difíceis e possíveis relações entre métodos quantitativos e qualitativos nos estudos de problemas de saúde**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha; TARAPANOFF, Kira; DUARTE, Gabriela Alves. **Criação de comunidades de prática como instrumento para o aprendizado organizacional**. Unisul-ppga/estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 3, n. 1, p.1-122, jun. 2010.

MORAES, Alexandre de. **Os 10 anos da Constituição Federal**. São Paulo: Atlas, 1999.

MORENO, Valter; SANTOS, Lúcia Helena Andrade dos. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspectivas em Ciência da Informação**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 203-230, mar. 2012.

NONAKA, Inkujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20 ed. São Paulo: Elsevier, 1995, p. 321.

NONAKA, Inkujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008, p. 315.

OHLSSON, Stellan. **Deep learning: how the mind overrides experience**. Cambridge: Cambridge University Press, 329 p. 2011.

OLIVEIRA, M. Proposta de um modelo de maturidade para gestão do conhecimento: KM³. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 10, n. 4, out. 2011.

PAINELLI, Sérgio. POUPATEMPO: Um Programa de Atendimento ao cidadão. Dissertação (Mestrado em Economia), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2008.

PARDO, Sebastián **Gestión del Conocimiento: Un enfoque aplicado en la Administración Pública**. Sedici - Repositório Institucional de La Unlp, Buenos Aires,

p.1162-1171, out. 2013. Instituto de Investigación en Informática LIDI - Facultad de Informática Universidad Nacional de La Plat.

PEE, Lg.; KANKANHALLI, Atreyi. **Nteractions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view.** Elsevier, Singapore, v. 33, n. 1, p.188-199, jan. 2016.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm.** New York: Oxfor University Press, 2009.

POPADIUK, Silvio.; RICCIARDI, Giancarlo. Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável? Uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 1, p.193-204, fev. 2011.

POPPER, K. R. **A lógica da pesquisa científica.** 10 ed. São Paulo: Cultrix, 2003.

PORTER, Michel. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PERRY-SMITH, Jill. Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 85–101, fev. 2006.

POUPATEMPO. **Poupatempo.** São Paulo: Poupatempo, 1996. Disponível em: <<https://www.POUPATEMPO.sp.gov.br/>>. Acesso em: 08 out. 2017.

PRODESP, 2017. **Prodesp.** Disponível em:<<http://www.prodesp.sp.gov.br/>>. Acesso em: 08 out. 2017.

RAMANIGOPAL, C.S. Knowledge Management Strategies for Successful Implementation in Aerospace Industry. **Advances in Management**, n.10, v. 5, p. 1725-1732, out. 2012.

REINHARDT, W. Knowledge worker roles and actions - Results of two empirical studies. **Knowledge and Process Management**, v. 18, n. 3, p. 09-10, 2011.

RODRIGUES, Marcos Mazurek; GRAEML, Alexandre Reis. Conhecimento tácito ou explícito? A dimensão epistemológica do conhecimento organizacional na pesquisa brasileira sobre Gestão do Conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 131-144, dez. 2013.

ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SABBAG, Paulo Yazigi. Gerir projetos requer gerir conhecimentos. **Revista Mundo Project Management**, n.27, v. 27, p. 5-16, Jun.2009.

SANTOS, Antônio Silva; LEITE, Nazário; FERRARESI, Alex Antônio. (Orgs) **Gestão do conhecimento**: Institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisa e estudos). Maringá: Unicorpore, 2008.

SANTOS, Bruna Angela. **Coaching e mentoring como práticas de compartilhamento do conhecimento**: Estudos de casos em empresas públicas paulistas. 2015 Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo. 2015.

SANTOS, Vanessa. Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento em uma Instituição Pública Catarinense. In: Congresso Internacional de Conocimiento e Innovación (CIKI), VI, **Anais...** Santa Catarina, v.1, n.1, p. 1-14, jan. 2016.

SÃO PAULO. **Poupatempo recebe prêmio LIDE de gestão pública**. São Paulo: Portal do Governo do Estado de São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/ultimas-noticias/poupatempo-recebe-premio-lide-de-gestao-publica/>>. Acesso em: 26 set. 2018.

SÃO PAULO. **Metrô e Poupatempo recebem prêmios do Instituto Datafolha**. São Paulo: Portal do Governo do Estado de São Paulo, 2017. Disponível em:

<<http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/governo-do-estado-recebe-premios-do-instituto-datafolha/>>. Acesso em: 26 set. 2018.

SCHLESINGER, C. C. B. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SHALLEY, C. E., ZHOU, J.; OLDFHAM, G. R. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? **Journal of Management**, n.30, p. 933–958, 2004.

SILVA, 2002, S.L. da Silva. **Proposição de um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**, (Doutorado Informática), Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2002.

SOUZA, C. A.; OLIVEIRA, J. C.; CASSOL, M. P. **Tutoria como 'instrumento' para educação a distância**. Itajaí: Universidade do Vale do Itajaí, 2005.

SUNG, Sung Young; CHOI, Jin Nam. Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 118, n. 118, p. 4-13, 2012.

STEIL, Adrea Valéria; PACHECO, Roberto. Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento – em um instituto privado de ciência e tecnologia. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 1, n. 2, p. 25-46, 2008.

TALLEY, E. L. Public ownership, firm governance, and litigation risk. **University of Chicago Law Review**, v. 76, n. 1, p. 335-366, 2009.

TATTO, Luis.; BORDIN, Reginaldo. Filosofia e gestão do conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, p. 340-350, 2016.

TECIANO, Livia de Carvalho Gutierrez. **Inovação em Serviços Públicos: o caso Poupatempo.** (Mestrado Administração) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento** – O grande desafio Empresarial. São Paulo: Negócio, 2005.

UNDESA/DPADM. **Understanding knowledge societies in twenty questions and answers with the Index of Knowledge Societies.** New York, 2005 UNESCO. Towards Knowledge Societies. UNESCO World Report. Paris: 2005.

UNPAN. United Nations Online Network in Public Administration and Finance. **Understanding knowledge societies in twenty questions and answers with the index of knowledge societies.** New York: 2002.

VAITSMAN, Jeni. Cultura de organizações públicas de saúde: notas sobre a construção de um objeto. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, n. 16, n. 3, p. 847-850, set. 2000.

VAN MAANEN, John. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p.520-37,1979.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Responsabilidade social das organizações: estudo de caso no Banco Central do Brasil.** 164 f. 1999 (Dissertação) Mestrado em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública: Rio de Janeiro.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n.5, p. 383-386, 2007

WERNERFELT, Birger. Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

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

WIIG, Karl. **Application of knowledge management in public administration**. Paper Prepared for Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan -CHN, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOO, Keedong; SUH, Euiho; KIM, Kyoung-Yun. Knowledge flow-based business process redesign: applying a knowledge map to redesign a business process. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 3, p. 104-125, 2007

YOUNDT, Mark **Human resource management, intellectual capital, and organizational performance**. Documento de trabalho, Skidmore College, NY, Nov. 2017.

Apêndice A - Roteiro de entrevista

Roteiro de entrevista semiestruturada destinado aos Gestores e Técnicos do Poupatempo e ao gestor da superintendência de GC, sobre o modelo de GC implementado no Poupatempo.

Parte I - Adoção, operacionalização e gestão da política de Gestão do Conhecimento e Inovação do Decreto n. 53.963/2009 (SÃO PAULO, 2009).

- 1) Como foi feita a adoção da política de Gestão do Conhecimento e Inovação do Decreto n. 53.963/2009 (SÃO PAULO, 2009)? Quais os principais marcos históricos na linha do tempo da adoção?
- 2) Como é feita a operacionalização da política de Gestão do Conhecimento e Inovação do Decreto n. 53.963/2009 (SÃO PAULO, 2009)?
- 3) Como é feita a gestão da política de Gestão do Conhecimento e Inovação do Decreto n. 53.963/2009 (SÃO PAULO, 2009)?

Elementos facilitadores	Não contribui/ Não utilizado	Contribui muito pouco	Contribui parcialmente	Contribui	Contribui fortemente
Alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia. Favor comentar:					
Alocação de recursos financeiros suficientes. Favor comentar:					
Metodologias que guiam o processo (inclusive a implantação do Modelo de Gestão do Conhecimento). Favor comentar:					
Disseminação de exemplos de casos reais de implementação da GC					

que demonstram visibilidade e ajudam a convencer. Favor comentar:					
O comprometimento da alta administração e das chefias intermediárias fazem a diferença para a Gestão do Conhecimento? Favor comentar:					
A gestão do conhecimento e da informação são prioritários para a qualidade do Programa Favor comentar:					
A organização tende a concentrar esforços na tecnologia da informação e comunicações, em vez de questões gerenciais ou ligadas às pessoas. Favor comentar:					
Outras: _____ _____ Favor comentar:					

Parte II - Práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento

Prática/iniciativa de GC	Não contribui/ Não utilizado	Contribui muito pouco	Contribui parcialmente	Contribui	Contribui fortemente
Estratégia declarada de gestão do conhecimento					
Políticas declaradas de gestão do conhecimento					

Plano de sucessão de gestão do conhecimento					
Gestão por competências					
Disponibilização de comunicação corporativa para a gestão do conhecimento					
<i>Benchmarking</i> de conhecimentos					
Cargos de CKO ou CKM (<i>Chief of Knowledge Managament</i> ou <i>Certified Knowledge Manager</i> – Gestor de gestão do conhecimento)					
Centro de competências					
Área interna específica para a gestão do conhecimento					
Rede de especialistas					
Espaços e eventos dedicados à socialização dos conhecimentos					
Mapeamento de competências					
Mapeamento de conhecimentos					
Planos de carreira voltados ao desenvolvimento da gestão do conhecimento					
Sistema de reconhecimento e recompensa por gestão do conhecimento					
Desenvolvimento de ações de <i>coaching</i> (tutoria no desenvolvimento de competências) para formação de líderes voltados à gestão do conhecimento (ou não)					
Desenvolvimento de ações de <i>mentoring</i> (tutoria no desenvolvimento da carreira) para a formação de líderes voltados à gestão do conhecimento (ou não)					
Repositório de lições aprendidas					
Repositório de melhores práticas					

Comunidades de prática					
Ações de educação corporativa					
Disponibilização de treinamentos presenciais com instrutores					
Multiplicadores de conhecimentos					
Reprodução de histórias (<i>Story Telling</i>)					
Mapeamento de processos					
Sistema de avaliação de processos de conhecimento					
Patentes oriundas da gestão do conhecimento					
Propriedade intelectual oriunda da gestão do conhecimento					
Banco de conhecimentos					
Gestão de conteúdo					
Aplicações para gestão de conhecimentos					
Ações de inteligência competitiva					
Desenvolvimento de ações de <i>Business Intelligence</i> (BI – Inteligência de <i>negócios</i>)					
Páginas amarelas internas					
Portal corporativo ou de departamentos					
Treinamentos virtuais com a presença de instrutores online					
Repositório de documentos / biblioteca corporativa (física ou eletrônica)					
Universidade corporativa					
Sumarização ou inventários de conhecimentos					
Mapas de conhecimentos					
Gestão de conteúdo dos conhecimentos – Ontologia (essência e natureza de cada conhecimento) ou taxonomia (sistemática de classificação dos conhecimentos)					

Outras: indicar...					
--------------------	--	--	--	--	--

Parte III - Fatores promotores e inibidores da adoção de práticas e iniciativas de criação e disseminação de conhecimento




Práticas e Iniciativas	Não contribui/ Não utilizado	Contribui pouco	Contribui parcialmente	Contribui	Contribui fortemente
Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa. Favor comentar:					
Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento. Favor comentar:					
Sistemas de informática que servem de apoio aos processos de GC.					
Tecnologias de informação e comunicações que servem de apoio aos processos de GC. Favor comentar:					
Infraestrutura computacional, redes, servidores etc. Favor comentar:					
Benchmarking das melhores práticas e processos. Favor comentar:					
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc. Favor comentar:					
Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas para facilitar o aprendizado e a colaboração. Favor comentar:					








Resistência de certos grupos de servidores/funcionários/cultura organizacional a mudanças. Favor comentar:					
Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária. Favor comentar:					
Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado. Favor comentar:					
Contribuir nos acessos a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre algum tema:					
Qualificar os seus servidores/funcionários					
Outros: _____ _____ Favor comentar:					

Apêndice B - Unidades do Poupatempo

Foto da Unidade	Nome da Unidade	End. da Unidade	Horário de Funcionamento
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------------------

	Poupatempo Americana	Rua José de Alencar, 635 - Centro -Americana - SP	Segunda a sexta, das 8h às 17h; sábado, das 8h às 12h
	Poupatempo Andradina	Avenida Barão do Rio Branco, 1674 - Centro-Andradina - SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Araçatuba	Rua Ten. Alcides Theodoro Santos, 70 -Aviação - Araçatuba -SP	Segunda a sexta, das 9h às 17h; sábado, das 9h às 13h
	Poupatempo Araraquara	Av. Maria Antonia Camargo de Oliveira, 261- Centro - Araraquara -SP	Segunda a sexta, das 9h às 17h; sábado, das 9h às 13h
	Poupatempo Araras	Rua da Consolação, 79 -Jd Belvedere -Araras - SP	Segunda a sexta-feira, das 08 às 17h; sábado, das 08 às 12h
	Poupatempo Assis	R. José Vieira da Cunha e Silva, 1.915 -Vila São Cristovão -Assis - SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Avaré	Av. Major Rangel, 1.800 -Centro - Avaré -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Barretos	Via Conselheiro Antonio Prado, 1.400 -Pedro Cavallini -Barretos - SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas

	Poupatempo Bauru	Rua Inconfidência, quadra 04, número 50 -Centro -Bauru - SP	Segunda a sexta-feira, das 8:00h às 17:00h; sábado, das 8:00h às 13:00h
	Poupatempo Bebedouro	Av. Quito Stamato, 530 -Jardim São João -Bebedouro - SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Birigui	Av. Youssef Ismail Mansour, 555 - Jardim Alto Silvares -Birigui -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Botucatu	Av. Marechal Floriano Peixoto, 461 -Centro - Botucatu -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Bragança Paulista	Av. Doutor Plínio Salgado, 5813 -Cruzeiro -Bragança Paulista -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Caieiras	Rua Ambrosina C. Buonaguide, 394 - Região Central - Caieiras -SP	Segunda a sexta, das 8 às 18 horas, e sábado, das 8 às 13 horas
	Poupatempo Campinas Centro	Av. Francisco Glicério, número 935 -Centro - Campinas -SP	Segunda a sexta-feira, das 8:00h às 18:00h; sábado, das 7:00h às 13:00h

	Poupatempo Campinas Shopping	Rua Jacy Teixeira Camargo, 940 - Jardim do Lago - Campinas -SP	Segunda a sexta- feira, das 09:00 às 19:00h; sábado, das 8:00h às 14:00h
	Poupatempo Caraguatatuba	Av. Rio Branco, 955 -Indaiá - Caraguatatuba -SP	Segunda a sexta, das 9h às 17h; sábado, das 9h às 13h
	Poupatempo Carapicuíba	Av. Desemb. Dr. Eduardo Cunha de Abreu, 495 -Parque Ecológico - Carapicuíba -SP	Segunda a sexta, das 8 às 18 horas, e sábado, das 8 às 13 horas
	Poupatempo Catanduva	Av. Comendador Antonio Stocco, 537 -Parque Joaquim Lopes - Catanduva -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Cidade Ademar	Av. Cupecê, 5497 - Jd. Prudência -São Paulo-SP	Segunda a sexta, das 7h às 19h; sábado, das 7h às 13h
	Poupatempo Cotia	Av. Nossa Senhora de Fátima, nº 833 - Vila Monte Serrat - Cotia -SP	Segunda a sexta, das 8 às 18 horas, e no sábado das 8 às 13 horas
	Poupatempo Diadema	Rua Amélia Eugênia, 397 - Centro -Diadema	Segunda a sexta, das 8 às 18 horas, e sábado, das 8 às 13 horas

	Poupatempo Dracena	Rua Porto Alegre, 256 -Metrópole - Dracena -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Fernandópolis	Av. Líbero de Almeida Silvares, 2.705 -Bairro Coester - Fernandópolis -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Franca	Rua Ouvidor Freire, 1986 -Centro - Franca -SP	Segunda a sexta, das 9h às 17h; sábado, das 9h às 13h
	Poupatempo Guaratinguetá	Praça Brito Broca, 100 -Pedregulho - Guaratinguetá -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Indaiatuba	Parque Mall - Rua das Primaveras, 1.050 -Jd. Pompéia - Indaiatuba -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Itapeva	Av. Mário Covas, 326 -Centro - Itapeva -SP	Segunda a sexta-feira, das 08 às 17h; sábado, das 08 às 12h
	Poupatempo Itaquaquetuba	Praça Padre João Álvares, 218 - Centro - Itaquaquetuba - SP	Segunda a sexta-feira, das 8h às 18h; aos sábados, das 8h às 13h
	Poupatempo Itaquera	Av. do Contorno, 60 -Itaquera -São Paulo -SP	Segunda a sexta, das 7:00h às 19:00h; sábado, das 7:00h às 13h



	Poupatempo Itu	Praça Dom Pedro I, 102 -Centro -Itu -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Jacareí	Praça Três Poderes, 8 - Centro -Jacareí -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Jahu	Rua Cônego Anselmo Valvekens, 434 - Centro -Jaú -SP	Segunda a sexta- feira, das 8h às 17h; aos sábados, das 8h às 12h
	Poupatempo Jundiaí	Av. União dos Ferroviários, 1760 - Centro -Jundiaí -SP	Segunda a sexta, das 9h às 18h; das 9h às 13h
	Poupatempo Lapa	Rua do Curtume, s/nº (esquina com a Rua Guaicurus, 906) - Lapa - São Paulo	Segunda a sexta, das 7 às 19 horas, e sábado, das 7 às 13 horas
	Poupatempo Limeira	Rodovia Dep. Laércio Corte, 4500 -Graminha - Limeira -SP	Segunda a sexta- feira, das 08 às 17h, e aos sábados, das 08 às 12h
	Poupatempo Lins	Av. Arquiteto Luis Saia, 411 -Centro - Lins	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Marília	Av. das Indústrias, 430 -Marília - SP	Segunda a sexta, das 9h às 17h; sábado, das 9h às 13h

	Poupatempo Mauá	Av. Antonia Rosa Fioravanti no. 1654 -Jardim Rosina -Mauá -SP	Segunda a sexta, das 8 às 18 horas, e sábado, das 8 às 13 horas
	Poupatempo Mogi das Cruzes	Av. Ver. Narciso Yague Guimarães, 1.000 -Centro Cívico -Mogi das Cruzes -SP	Segunda a sexta, das 8h às 17h e, aos sábados, das 8h às 13h
	Poupatempo Mogi Guaçu	Rua Princesa Isabel, 102 -Vila Ricci -Mogi-Guaçu -SP	Segunda a sexta, das 8:00 às 17 horas, sábado, das 8:00 às 12 horas
	Poupatempo Osasco	Av. Hilário Pereira de Souza, 664 -Vila Iara -Osasco -SP	Segunda a sexta, das 8 às 18 horas e sábado, das 8 às 14 horas
	Poupatempo Ourinhos	Rua Parana, 512/514 -Centro -Ourinhos -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17h, e sábados, das 8 às 12h
	Poupatempo Penápolis	Rodovia Sargento Luciano Arnaldo Covolan, nº 1055 (Km 07) - . - Penápolis -SP	Segunda a sexta-feira, das 08 às 17h e sábado, das 08 às 12h
	Poupatempo Pindamonhangaba	Av. Professor Manoel César Ribeiro, 321 -Santa Cecília - Pindamonhangaba - SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Piracicaba	Praça José Bonifácio, 700 - Centro -Piracicaba - SP	Segunda a sexta, das 8h às 17h; sábado, das 8h às 12h

	Poupatempo Praia Grande	Litoral Plaza Shopping - Av. Ayrton Senna da Silva, 1.511 - Intermares - Praia Grande -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 13 horas
	Poupatempo Presidente Prudente	Av. Brasil, 1383 - Vila São Jorge - Presidente Prudente -SP	Segunda a sexta, das 8h às 17h; sábado, das 9h às 13h
	Poupatempo Registro	Rua Antonio Policarpo de Souza, 50 -Jd Paulista - Registro -SP	segunda a sexta, das Segunda às 17h; sábado, das 8h às 12h
	Poupatempo Ribeirão Preto	Avenida Presidente Kennedy, número 1.500-Jardim Presidente Médici - Ribeirão Preto –SP	Segunda a sexta-feira, das 9:00h às 19:00h; sábado, das 9:00h às 15:00h
	Poupatempo Rio Claro	Av. Conde Francisco Matarazzo Júnior, 205 -Vila Paulista - Rio Claro -SP	Segunda a sexta, das 9h às 17h; sábados, das 9h às 13h
	Poupatempo Santo Amaro	Rua Amador Bueno, 229, 2º andar, G - Mais Shopping -Santo Amaro -São Paulo - SP	Segunda a sexta-feira, das 7:00h às 19:00h; sábado, das 7:00h às 13:00h
	Poupatempo Santo André	Rua Giovanni Batista Pirelli, 155 (Dentro do Atrium Shopping) -Vila Homero Thon - Santo André -SP	Segunda a sexta, das 8h às 18h; sábado, das 8h às 13h

	Poupatempo Santos	Rua João Pessoa, 246 -Centro - Santos -SP	Segunda a sexta, das 08h às 17h; sábado, das 08h às 13h
	Poupatempo São Bernardo do Campo	Rua Nicolau Filizola. número 100 -Centro -São Bernardo do Campo -SP	Segunda a sexta- feira, das 7:00h às 19:00h; sábado, das 7:00h às 13:00h
	Poupatempo São Carlos	Rua Roberto Simonsen, 51 - Centro -São Carlos -SP	Segunda a sexta, das 9h às 17h; sábado, das 9h às 13h
	Poupatempo São João da Boa Vista	Avenida Brasília, 1.885, 1º andar - São João da Boa Vista -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo São José do Rio Preto	Rua Antônio de Godoy, 3033 - Centro -São José do Rio Preto -SP	Segunda a sexta, das 8h às 17h; sábados, das 8h as 13h
	Poupatempo São José dos Campos	Av. São João, número 2200 - Shopping Colinas - Jardim Colinas -São José dos Campos - S	Segunda a sexta- feira, das 09h00 às 19h00; sábado, das 9h00h às 15h00
	Poupatempo São Vicente	Rua Frei Gaspar nº 365, 2º andar - Centro -São Vicente -SP	Segunda a sexta, das 8h às 17h; sábado, das 8h às 13h

	Poupatempo Sé	Praça do Carmo, s/ número -Sé -São Paulo -SP	Segunda a sexta- feira, das 7:00h às 19:00h; sábado, das 7:00h às 13:00h
	Poupatempo Sertãozinho	Rua Jordão Borghetti, .1661 -Jd. São José - Sertãozinho -SP	das 08h00 às 17h00 de segunda à sexta- feira e aos sábados das 08h00 às 12h00
	Poupatempo Sorocaba	Rua Leopoldo Machado, 525 - Centro -Sorocaba - SP	Segunda a sexta, das 9h às 17h. Sábado, das 9h às 13h
	Poupatempo Suzano	Rua Sete de Setembro, 555 - Jardim Iraí - Suzano -SP	Segunda a sexta, das 8h às 17h. Sábado, das 8h às 13h
	Poupatempo Taboão da Serra	Estrada Kizaemon Takeuti, 2425 - Parque São Joaquim -Taboão da Serra -SP	Segunda a sexta, das 8 às 18 horas, e sábado, das 8 às 13 horas
	Poupatempo Tatuí	Av. Cel. Firmo Vieira de Camargo, 135 - Centro -Tatuí -SP	Segunda a sexta, das 9h às 17h; sábado, das 9h às 13h
	Poupatempo Taubaté	Av. Bandeirantes, 808 -Jd. Maria Augusta -Taubaté - SP	Segunda a sexta, das 9h às 18h; sábado, das 9h às 13h

	Poupatempo Tupã	Rua Tabajaras, 400 - esquina com a Rua Aimorés - Centro -Tupã -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas
	Poupatempo Votuporanga	Rua Bahia, 3389 - Patrimônio Novo - Votuporanga -SP	Segunda a sexta, das 8 às 17 horas, e sábado, das 8 às 12 horas

Apêndice C - Caracterização dos respondentes

Breve caracterização dos respondentes da pesquisa

Gestores

Foram obtidas 32 respostas de gestores quanto à análise sobre a Gestão do Conhecimento implementada no Poupatempo (parte I e parte II). O quadro abaixo apresenta o cargo e unidade Poupatempo a qual o respondente pertence.

Item	Cargo	Unidade do Poupatempo
1	Administradora	Poupatempo Mogi das Cruzes
2	Administradora	Americana
3	Administradora	Diadema
4	Arquiteto	Superintendência de Operações
5	Administrador	Tatuí
6	Administradora	São Carlos
7	Administradora	Birigui
8	Administradora Junior	Votuporanga
9	Administradora	Araraquara
10	Administrador	São João da Boa Vista
11	Administrador	Osasco
12	Administrador	São Vicente
13	Analista de Suporte e Gestão	Superintendência Novos Projetos
14	Administradora	Araçatuba
15	Administradora	Catanduva
16	Especialista de Suporte a Gestão	Superintendência Novos Projetos
17	Especialista suporte à gestão	Superintendência de Operações
18	Administrador	Marília
19	Administrador	Suzano
20	Gerente	Ribeirão Preto
21	Analista Suporte Informática	Superintendência de Operações
22	técnica administrativa	Superintendência Novos Projetos
23	Especialista de Suporte a Gestão	Superintendência de Operações
24	Especialista de Suporte e Gestão	Guarulhos e Sé
25	Assistente Administrativo	Superintendência Novos Projetos
26	Assistente Administrativo	Sé

27	Assistente Administrativo	Superintendência de Operações
28	Administrador	Piracicaba
29	Coordenador de Atendimento	Piracicaba
30	Coordenador Recursos Internos	Piracicaba
31	Coordenadoria de Atendimento	PIRACICBA
32	Assistente Administrativo	Superintendência Novos Projetos
	Total	32

Profissionais técnicos

Foram obtidas 71 respostas de profissionais técnicos quanto à análise sobre a Gestão do Conhecimento implementada no Poupatempo (parte III). O quadro abaixo apresenta o cargo e unidade Poupatempo a qual o respondente pertence.

Item	Cargo	Unidade do Poupatempo
1	Assistente Administrativo	Itaquera
2	Atendente Especializado	Caraguatatuba
3	Coordenadora de Atendimento/RI	Sertãozinho
4	Administradora	Limeira
5	Coordenadora de atendimento.	Tatuí
6	Administradora Junior	Votuporanga
7	Atendimento Especializado (Supervisora)	Carapicuíba
8	Coordenadora de Atendimento	Votuporanga
9	Coordenadora de Recursos Internos	Tatuí
10	Supervisora de Serviços	Superintendência Poupatempo
11	Coordenador de Recursos Internos	Campinas Centro e Shopping
12	Coordenação de Atendimento	Osasco
13	Analista Suporte Gestão	Santo Amaro
14	Administradora	Mogi Guaçu
15	Atendimento especializado	Suzano
16	Especialista Suporte a Gestão	São Bernardo do Campo
17	coordenador de comunicação	Superintendência Poupatempo
18	Coordenadora de Atendimento	Campinas Shopping
19	Administrador	Marília
20	especialista em suporte à gestão	Superintendência Poupatempo
21	Coordenadora de Atendimento	Araçatuba
22	Analista Suporte Informática	Superintendência Poupatempo
23	Técnico Administrativo	Campinas Shopping

24	Coordenadora	Suzano
25	Analista de Suporte e Gestão	Superintendência Poupatempo
26	Administradora	Caieiras
27	Técnica administrativa	Superintendência Poupatempo
28	Técnico Administrativo	Ribeirão Preto
29	Técnico Administrativo	Ribeirão Preto
30	Assistente de Informática	Superintendência Poupatempo
31	Assistente Administrativo	Santo Amaro
32	Atendente	Caieiras
33	Atendente	Caieiras
34	Coordenador de Recursos Internos	Marília
35	Supervisora	Lapa
36	Coordenador de Atendimento e RI	Sertãozinho
37	Administradora	Caieiras
38	Coordenadora de atendimento	São Vicente
39	Coordenadora	Araras
40	Atendente	Sorocaba
41	Técnico Administrativo	Superintendência Poupatempo
42	Atendimento Especializado	Suzano
43	Técnico Administrativa	Ribeirão Preto
44	Técnico Administrativo	Ribeirão Preto
45	Coordenador de Atendimento	Marília
46	Suporte administrativo RI	Araraquara
47	Suporte Administrativo	Diadema
48	Coord. atendimento	Jundiaí
49	Coord. de RI	Presidente Prudente
50	Coordenadora de Atendimento	Araraquara
51	Assistente de RI	São Vicente
52	Atendente	Guarulhos
53	Administradora	Jundiaí
54	coordenadora	Jundiaí
55	Especialista de Suporte a Gestão	Sé
56	Administradora	Piracicaba
57	supervisora	Piracicaba
58	Supervisor de Serviços	Superintendência Poupatempo
59	Administrador	Praia Grande
60	Assistente Administrativo	Tatuí
61	Auxiliar Administrativo	Sé
62	Auxiliar Administrativo	Sé
63	supervisor	Piracicaba
64	Coordenador de Atendimento	Araçatuba
65	Atendente	Sé
66	Coordenadora de Atendimento	Americana

67	Analista Suporte e Gestão	Superintendência Poupatempo
68	Coordenadora de Recursos internos	Araçatuba
69	Técnico Administrativo	Campinas Centro
70	Ass. Administrativo	Superintendência Poupatempo
71	Coordenador	Mauá
Total		71

Apêndice D - Decreto n. 53.963/2009

17 - Na extensão aos empregados, proposta e contratação, que tenham estado no âmbito das gestões e a não conferência pelo APOSTA SÃO PAULO, e a nomeação prevista no "caput".

17 - A APOSTA SÃO PAULO comparecerá a todas as sessões de trabalho e a todas as reuniões convocadas para esse efeito, bem como participar com caráter propositivo, fundamentado em qualquer matéria, processo administrativo e documento para prestação de trabalho.

17 - O agente que não comparecer às reuniões convocadas, sem justificativa prévia transmitida ao chefe, ficará sujeito a sanção a ser determinada pelo APOSTA SÃO PAULO das ações administrativas decorrentes.

CAPÍTULO II

Das Disposições Gerais e Transições

Artigo 21 - As ações e atividades representadas no Conselho, bem como as suas respectivas responsabilidades, são atribuídas aos membros do Conselho Executivo, sob a supervisão e orientação do chefe de cada uma das áreas administrativas, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 24 - Os membros titulares e suplentes da Comissão de Planejamento e Controle de Custos (CPC) são nomeados pelo APOSTA SÃO PAULO, em caráter de provisoriedade, para exercer as funções de planejamento, controle e acompanhamento das atividades e dos recursos financeiros, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 25 - O presente Decreto entra em vigor na data de sua publicação, desde que não haja legislação em contrário, e a partir da data de publicação do presente Decreto.

DECRETO Nº 53.963

DE 21 DE JANEIRO DE 2009

De voto emitido em sessão de 21 de Janeiro de 2009, às 10h30min, do 21 de Janeiro de 2009, que dispõe sobre a organização do Conselho Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

JOSE SERRA, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais, considerando as competências atribuídas ao Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

DECRETO Nº 53.963

DE 21 DE JANEIRO DE 2009

Artigo 1º - O presente Decreto estabelece a estrutura organizacional do Conselho Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 2º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 3º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 4º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 5º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 6º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 7º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 8º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 9º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 10º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 11º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 12º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 13º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 14º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 15º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 16º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 17º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 18º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 19º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 20º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 21º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 22º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 23º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 24º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 25º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 26º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 27º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 28º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 29º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 30º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 31º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 32º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 33º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 34º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 35º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 36º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 37º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 38º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 39º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Artigo 40º - O Conselho Executivo é instituído no âmbito do Poder Executivo, bem como as suas respectivas responsabilidades, bem como as suas respectivas responsabilidades.

Atos do Governador

DECRETOS DE 21-1-2009
Dispensando a pedido, Genésio Di Giovanni das funções de membro titular do Conselho Estadual de Educação.
Nomeando, com fundamento no 1º do art. 17 da Lei 10.423/71, Almirante Melquiades de Araújo, RG 3.023.738, para ocupar, como membro titular, o Conselho Estadual de Educação, em substituição ao membro do Conselho Di Giovanni.

Casa Civil

GABINETE DO SECRETÁRIO
Designação do Secretário, de 21-1-2009
No termo eletrônico 51, de 21-1-09, sobre a indicação de agente.
Designando o agente público para a função de Secretário de Casa Civil, em substituição ao titular, o Sr. Genésio Di Giovanni, nomeando o Sr. Almirante Melquiades de Araújo, RG 3.023.738, para ocupar, como membro titular, o Conselho Estadual de Educação, em substituição ao membro do Conselho Di Giovanni.

CASA MILITAR

Nomeação CM 1410 - Cadea, de 15-1-2009
Dispensar e designar o Comandante Adjunto Adjunto de Defesa CM 1410 em substituição ao titular.
O Secretário-Chefe da Casa Militar e Comandante Estadual Adjunto de Defesa CM 1410, considerando a necessidade de dispensar e designar o Comandante Regional Adjunto de Defesa CM 1410, nomear:
Artigo 1º - Designar para a função de Comandante Regional Adjunto de Defesa CM 1410 do Estado de São Paulo, o Sr. Genésio Di Giovanni, RG 3.023.738.
Artigo 2º - Designar para a função de Comandante Regional Adjunto de Defesa CM 1410 do Estado de São Paulo, o Sr. Genésio Di Giovanni, RG 3.023.738.
Artigo 3º - Casa Militar entra em vigor na data de sua publicação.

Economia e Planejamento

FUNDAÇÃO PRESETO FABIA LIMA
Gabinete do Conselho
Processo 191 nº 2009/0000 Conselho Fundação Preseto Fabia Lima
Nomeando o Sr. Genésio Di Giovanni, RG 3.023.738, para ocupar, como membro titular, o Conselho Estadual de Educação, em substituição ao membro do Conselho Di Giovanni.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADO
Designação do Diretor Presidente, de 21-1-2009
No termo eletrônico 51, de 21-1-09, sobre a indicação de agente.
Designando o agente público para a função de Diretor Presidente da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dado, em substituição ao titular, o Sr. Genésio Di Giovanni, RG 3.023.738.

GESTÃO PÚBLICA
Gabinete do Conselho
Processo 191 nº 2009/0000 Conselho Gestão Pública
Nomeando o Sr. Genésio Di Giovanni, RG 3.023.738, para ocupar, como membro titular, o Conselho Estadual de Educação, em substituição ao membro do Conselho Di Giovanni.

FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO
Gabinete do Conselho
Processo 191 nº 2009/0000 Conselho Fundação do Desenvolvimento Administrativo
Nomeando o Sr. Genésio Di Giovanni, RG 3.023.738, para ocupar, como membro titular, o Conselho Estadual de Educação, em substituição ao membro do Conselho Di Giovanni.

INSTITUTO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA AO SERVIDOR PÚBLICO ESTADUAL
Designação do Superintendente, de 21-1-2009
No termo eletrônico 51, de 21-1-09, sobre a indicação de agente.
Designando o agente público para a função de Superintendente do Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual, em substituição ao titular, o Sr. Genésio Di Giovanni, RG 3.023.738.

INSTITUTO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA AO SERVIDOR PÚBLICO ESTADUAL
Designação do Superintendente, de 21-1-2009
No termo eletrônico 51, de 21-1-09, sobre a indicação de agente.
Designando o agente público para a função de Superintendente do Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual, em substituição ao titular, o Sr. Genésio Di Giovanni, RG 3.023.738.

Apêndice E – Solicitação da Autorização da Pesquisa no Poupatempo

**PPGI - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

Curso: Mestrado

Período do curso: março/2017 – março/2019

Coordenador: Prof. Dr. André Felipe Henriques Librantz

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar

TEMA:

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESA PÚBLICA:
PRÁTICAS E INICIATIVAS ADOTADAS PELO POUPATEMPO**

Mestrando: Ruggero Ruggieri

São Paulo, 05 de dezembro de 2018.

Mestrando: Ruggero Ruggieri

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Informática e Gestão do Conhecimento
- PPGI (Mestrado/Doutorado) - Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Rua
Vergueiro, 235/249 (12º andar) - São Paulo / SP - e-mail:
ruggiero.ruggieri@hotmail.com - Telefone de Contato: (11) 9932-69136 cel.

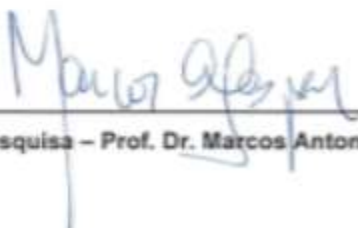
Após a aprovação da Diretoria de Serviços ao Cidadão, a coleta de dados deste
projeto será iniciada, atendendo às solicitações administrativas dessa Diretoria.

Contando com a autorização desta instituição, coloco-me à disposição para qualquer
esclarecimento adicional.

Atenciosamente,



Pesquisador Principal – Ruggero Ruggieri
PPGI - UNINOVE



Orientador da Pesquisa – Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar
PPGI - UNINOVE

Apêndice F – Autorização da Pesquisa no Poupatempo

Para: Ruggero Ruggieri/PRODESP/BR@INFRAHUB

De: Ilídio San Martin Machado/PTEMPO/BR

Data: 19/12/2018 03:47 PM

cc: Vera Lúcia de Oliveira/PTEMPO/BR@INFRAHUB, Leonardo

Maciel/PTEMPO/BR@INFRAHUB, Marcelo Ribeiro Pedrosa/PTEMPO/BR@INFRAHUB, Cley

Andre Gomes Scholz/PRODESP/BR@INFRAHUB, Roseli Gonçalves

Castanheira/PRODESP/BR@INFRAHUB

Assunto: Enc: Autorização pesquisa - Ruggero Ruggieri

Prezado Ruggero,

Recebemos o ofício relativo ao trabalho acadêmico: Gestão do Conhecimento em Empresa Pública: Práticas e Iniciativas Adotadas pelo Poupatempo, tema de seu mestrado.

Portanto, considerando que todas as informações coletadas e/ou a serem coletadas sejam utilizadas exclusivamente para esse fim, alinhe a forma de levantamento/verificação dos dados que se fizerem necessários com a Vera Oliveira.

Atenciosamente,

Ilídio M. Machado

Prodesp - Diretor de Serviços ao Cidadão